

Trin for trin- guide til tillids- repræsentanter

– til drøftelser i samarbejds-
eller medbestemmelsesudvalget
ved kollektive opsigelser

Introduktion til trin for trin-guiden

Ambitionen med denne guide er at give dig som tillidsrepræsentant et skærpet værktøj til at gå ind i drøftelser om afskedigelser i de respektive samarbejdsudvalg.

Som tillidsrepræsentant er du den, som først møder ledelsen i forbindelse med en opsigelsesrunde. Derfor er du også nærmest til at sikre kvaliteten af dialogen og processen i SU/MED ved at stille spørgsmål til ledelsen.

Trin for trin-guiden klæder dig på ved at guide dig igennem proces-

sen før og under den kollektive opsigelse. Både i forhold til samarbejdsudvalget og din klub, og giver dig samtidig konkrete forslag til temaer, der bør afklares og spørgsmål, du kan stille.

DM har også udarbejdet en best practice-pjece om afskedigelser, der giver konkret vejledning om, hvordan tillidsrepræsentanten håndterer selve afskedigelsen og tiden herefter.

Sådan behandler DM en afskedigelsessag

Kollektive opsigelser ønskes så vidt muligt afværget. Når det ikke lykkes, er opgaven for tillidsrepræsentanten at sikre de bedst mulige forhold og den bedst mulige proces for kollegerne.

Når udsigten til kollektive opsigelser italesættes af ledelsen, er det vigtigt at få talt om baggrunden for opsigelserne, samt om den kommende proces og kommunikation i organisationens samarbejds- eller medbestemmelsesudvalg (SU/MED).

Drøftelserne i SU/MED har som hovedformål at skabe mest mulig transparens omkring opsigelserne. Erfaringerne viser, at gennemsigtighed omkring baggrunden for opsigelserne, kriterierne bag udvælgelsen, klarhed omkring processen, samt en tydelig kommunikation gennem hele forløbet, både kan føre til at afværge opsigelserne i videst muligt omfang, og kan være med til at føre kollegerne bedst muligt gennem de kollektive opsigelser.

Deling af relevant information i SU/MED er centralt for at kunne opfylde dette formål, og det gælder hele vejen rundt i organisationen. Det gælder således både medarbejderne – de opsagte og de tilbageværende kolleger – tillidsrepræsentanter og faglige organisationer. Og det gælder også ledelsen: lige fra de ledere, der skal gennemføre opsigelser til de ledere, der skal kommunikere til organisationen og pressen, samt topledelsen som i sidste ende bærer ansvaret for opsigelserne.

Du er ikke alene

Du er som tillidsrepræsentant en nøgleperson i drøftelserne med ledelsen, hvor du har mulighed for at italesætte relevante temaer, knyttet til opsigelserne.

Du skal overveje, hvordan du taler om forestående afskedigelser, så der ikke skabes for mange eller unødige bekymringer hos kollegerne og i det hele taget tænke over, hvordan du balancerer informationsniveauet.

Når du får besked om forestående kollektive opsigelser, kan du samtidig blive pålagt tavshedspligt i en periode, og det kan føles ensomt at skulle bære rundt på viden om forestående afskedigelser, som du ikke må tale om.

Du må dog gerne drøfte den forestående afskedigelse med din konsulent i DM, for som tillidsrepræsentant er du en del af DM, og dermed overholder du stadig din tavshedspligt.



Fotograf: Morten Bengtsson

Det er vigtigt at tale om baggrunden for opsigelserne og om den kommende proces i SU/MED.

Drøftelserne med ledelsen

Ved større afskedigelsesrunder er det helt centralt at forstå virksomhedens bevæggrunde for at gennemføre opsigelserne. Derfor skal ledelsen præsentere SU/MED for de forhold på virksomheden, som gør de påtænkte opsigelser nødvendige.

Det kan fx være:

Sammenlægning eller nedlukning af aktiviteter.

Omkostningsreduktioner.

En svær økonomisk situation.

Omstruktureringer.

Strategiændringer.

Politiske prioriteringer.

Arbejdsangel.

Andre forhold, som er knyttet til virksomheden.

Ledelsen skal underbygge budskaberne om behov for opsigelser med konkret, relevant, fornøden og rettidig samt saglig baggrundsinformation. Afhængigt af situationen kan det være regnskaber, budgetter, strategibeslutninger etc.

DM tilbyder kurser, som kan være relevante for dig i forbindelse med drøftelserne med ledelsen. DM udbyder fx pt. kurser i økonomiforståelse. Du kan se mere om DM's kurser på dm.dk/kurser

Som tillidsrepræsentant er det afgørende, at du forstår sammenhængen mellem grundlaget for og beslutningen om at gennemføre opsigelserne, så du bliver i stand til at udfordre konklusionen om, at løsningen ligger i at afskedige.

I DM's 'pjece 'Best practice for afskedigelser' beskriver vi de nærmere regler om masseafskedigelser.

Hvor rammer opsigelserne?

Det kan være mere eller mindre oplagt, hvor opsigelserne i virksomheden rammer.

Hvis der er tale om en strategiændring for et bestemt område eller en division i virksomheden, vil det ofte give sig selv, hvor opsigelserne rammer.

Er der tale om en generel omkostningsreduktion, kan opsigelserne tilsvarende ramme bredt i virksomheden, og det kan derfor være mindre klart, hvor de rammer.

Det er vigtigt, at du som tillidsrepræsentant får indblik i, hvor opsigelserne falder i organisationen, så du kan fokusere din indsats på dette område og få overblik over, hvilke andre tillidsrepræsentanter du skal samarbejde med i processen.

Spørg om:

Hvornår blev ledelsen klar over, at der ikke var anden udvej end at gennemføre opsigelser?

Hvor rammer opsigelserne - og hvorfor?

Bed om detaljerede svar, og få baggrunden for opsigelserne ført til referat.

Afværgeforanstaltninger

Udover at få skabt gennemsigtighed omkring opsigelserne er det også et selvfølgelig mål at minimere selve antallet af opsigelser til kun det absolut nødvendige ►



Fotograf: Lasse Martinussen

Det er afgørende, at du forstår sammenhængen mellem grundlaget for og beslutningen om at gennemføre opsigelserne, så du kan udfordre konklusionen om, at løsningen ligger i at afskedige.

antal, og at de berørte medarbejdere sikres bedst mulige fratrædelsesvilkår.

Afværgeforanstaltninger er samlebetegnelsen for initiativer, som i hver sin ende af opsigelsesprocessen skal sikre, at færrest mulige medarbejdere berøres, og at de berørte samtidig får fratrædelsesvilkår, som sikrer dem det bedst mulige grundlag at komme videre i arbejdslivet på.

Afværgeforanstaltninger kan fx være:

At skære ned på eksterne konsulenter i stedet for medarbejdere.

At minimere andet end lønomkostninger.

At se på muligheder for omplacering til andre ledige stillinger.

Afhængigt af de konkrete omstændigheder kan ledelsen i et stykke tid, forud for forhandlingerne, have været klar over situationens alvor og således på egen hånd have taget initiativ til at modvirke omfanget af opsigelser.

Dette gør sig navnlig gældende ved opsigelsesrunder, som gennemføres på basis af eksempelvis dårlig økonomi, omkostningsreduktion eller arbejdsmangel.

Her skal du som tillidsrepræsentant spørge ind til, hvornår ledelsen blev klar over, at der ikke var anden udvej end at gennemføre opsigelser.

Du skal også bede ledelsen forklare, om der er indført et ansættelsesstop i virksomheden, og om igangværende rekrutteringer bliver indstillet, herunder om ledelsen

har undersøgt mulighederne for at omplacere medarbejdere, som påtænkes opsagt.

Spørg om:

Hvilke overvejelser er der, om at omplacere de berørte medarbejdere i andre stillinger internt?

Hvor mange i enheden er ansat inden for de seneste fire måneder?

Er der igangværende rekrutteringer, og hvad sker der i givet fald med dem?

Hvilke planer er der for at rekruttere eksternt de kommende seks måneder?

I hvilket omfang anvendes eksterne konsulenter? Og hvad er planerne for at stoppe brug af konsulenter og/eller konvertere til faste stillinger?

Få ført til referat, hvilke afværgeforanstaltninger, ledelsen overvejer at bringe i spil.

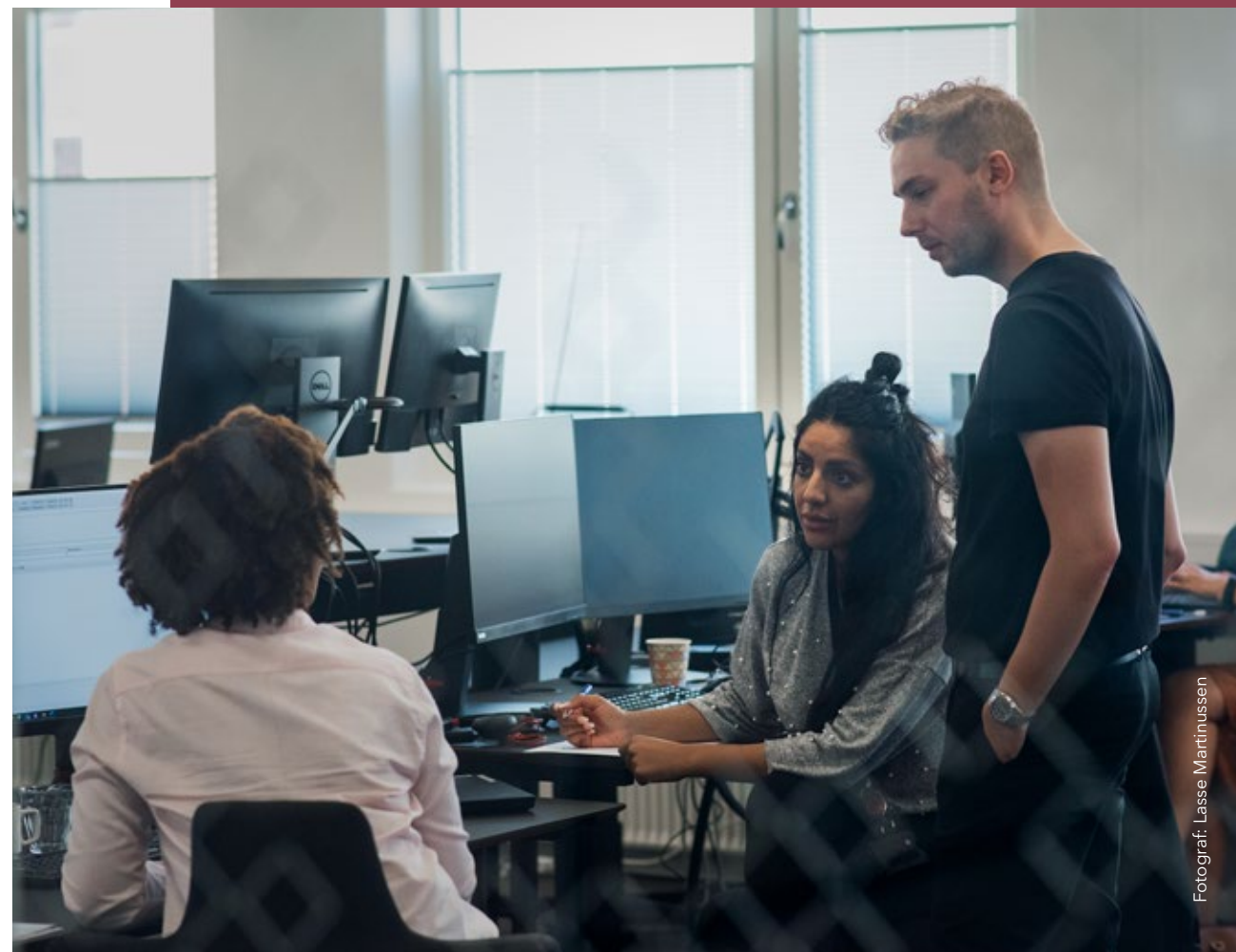
Kriterier for opsigelse

Når ledelsen har truffet endelig beslutning om, at der skal opsiges medarbejdere, skal ledelsen fastsætte kriterier for udvælgelse, som skal lægges til grund for opsigelserne. Hvis ikke ledelsen fastsætter sådanne kriterier, er der stor risiko for, at opsigelserne fremstår vilkårlige og dermed ikke saglige.

Du kan søge indflydelse på kriterierne, fx ved at påpege uhensigtsmæssige kriterier – uden samtidig at skulle tages til indtægt for tilblivelsen af kriterier eller den konkrete udvælgelse.

Du kan også komme med input, men du skal ikke deltage i selve udformningen af ►

Det er vigtigt, at du får indblik i, hvor opsigelserne falder, så du kan fokusere din indsats og få overblik over, hvilke andre tillidsrepræsentanter, du skal samarbejde med i processen.



Fotograf: Lasse Martinussen

kriterierne af risiko for at blive aftalepart. Det kan udfordre tilliden hos kollegerne og vanskeliggøre eventuel efterfølgende kritik af ledelsens beslutninger.

Vær derfor opmærksom på at fastholde et armslængde-princip.

Ledelsen har beføjelsen til at fastsætte kriterierne og må også i sidste ende udvælge de medarbejdere, der skal opsiges i henhold til de fastsatte kriterier. DM insisterer på, at opsigelseskriterierne skal være saglige og kunne relateres til den driftssituation, der ligger til grund for opsigelserne.

DM er opmærksom på at holde ledelsen fast på, at kriterierne i realiteten bliver anvendt, så der ikke gennemføres vilkårlige opsigelser uden den fornødne transparens. Det skal dog bemærkes, at det kan være vanskeligt, da virksomhedens individuelle begrundelser og derfor ofte blot vil henvise til, at der er tale om en samlet vurdering ud fra de fastsatte kriterier.

Eksempler på opsigelseskriterier kan være:

Graden af relevant kompetenceniveau.

Erfaring.

Forudsætninger for at kunne varetage de fremadrettede arbejdsopgaver.

Fleksibilitet.

Kvalitet i opgaveløsningen.

For at sikre muligheden for at dokumentere anvendelsen af opsigelseskriterierne, kan ledelsen lave en anonym oversigt over eksempelvis de nævnte 10 medarbejdere i teamet, hvor man kan se ledelsens kommentarer til udvælgelsen, der også kan være baseret på en pointskala.

Hvis opsigelseskriterierne fx er snævret ind til en vurdering af medarbejdernes faglighed, kan det efter opsigelserne stå klart, at det også er de medarbejdere med de mest solide faglige forudsætninger, der er tilbage. Er dette uklart, skal du reagere over for ledelsen.

Ledelsen skal som nævnt fremlægge, hvilke opsigelseskriterier, den tænker at anvende for at udpege de medarbejdere, der skal opsiges. Opsigelseskriterierne skal være saglige og kunne relateres til den driftssituation, der ligger til grund for opsigelserne.

Spørg derfor til, hvilke opsigelseskriterier ledelsen vil anvende. Hvis det fx er kompetenceniveau eller erfaring/anciennitet, skal du spørge, om kriterierne er valgt for at sikre den fremtidige opgaveløsning, eller om det skyldes manglende fleksibilitet og kvalitet i opgaveløsningen eller noget helt andet. Du skal udfordre ledelsen, hvis der er tale om meget brede kriterier, som i realiteten medfører en vilkårlig udvælgelse. Spørg også ind til, hvordan ledelsen forestiller sig processen.

Få ført til referat hvilke opsigelseskriterier ledelsen vil anvende og hvordan.

Fotograf: Behnam Norouzi/unsplash



DM anbefaler, at du forsøger at få ledelsens tidsplan for de enkelte samtaler, så du har mulighed for at planlægge bisidderfunktionen.

Nyansættelser

En opsigelsesrunde fratager selvsagt ikke ledelsen fra nogensinde på ny at ansætte medarbejdere. Men det kan være undergravende for sagligheden, hvis ledelsen den ene dag af driftsmæssige årsager opsiges medarbejdere og den næste dag ansætter nye.

Det betyder også, at ledelsen skal have en saglig begrundelse for en såkaldt "styret ansættelse" af en ny medarbejder, på bagkant af en opsigelsesrunde. En sådan ansættelse skal som udgangspunkt følges op med en saglig begrundelse med afsæt i driftsmæssige begivenheder efter opsigelsestidspunktet.

Det kan være svært at kommunikere sådanne opsigelser i organisationen til de ledere og medarbejdere, som fortsat skal have motivation til at arbejde for arbejdsgiveren.

Hvis du oplever, at der er sket ansættelser i enheden enten forud for – eller efter opsigelsesrunden, skal du påtale det over for ledelsen, fordi:

Ledelsen kan have indført ansættelsesstop, som en nyansættelse ikke vil være i overensstemmelse med.

Der kan være en årsag til ansættelsen, fx hvis der er tale om genbesættelse. Men vær opmærksom på, at hvis der sker genansættelse i sammenlignelige stillinger, kan det føre til, at opsigelsen bliver usaglig.

Der kan være tale om en "styret ansættelse", som er ledelsens udtryk for, at der ses nøje på den enkelte ansættelse, inden der træffes beslutning. Men vær opmærksom på, at det ikke nødvendigvis gør ansættelsen ok i forhold til opsigelsen, da ansættelsen kan være undergravende for sagligheden. ►

Nye kompetencer

Hvis ledelsen begrundet opsigelserne med "behov for nye kompetencer", kan det være en saglig begrundelse for opsigelse, hvis:

Ledelsen kan dokumentere et signifikant "kvantespring" mellem de eksisterende medarbejderes kompetencer og de efterspurgte fremtidige medarbejderes kompetenceprofil.

Det ikke er kompetencer, som den opsagte medarbejder hurtigt kan tilegne sig via omskoling/efteruddannelse inden for en kortere periode.

Hovedbegrundelsen for opsigelsen ikke er behov for omkostningsreduktion eller lignende begrundelse. (Omkostningen vil jo stadig være til stede - og formentlig være endnu større).

Det er ikke sagligt, hvis arbejdsgiver pludselig opstiller krav om x års erfaring i stillingen, som de opsagte medarbejdere ikke har, og som heller ikke kan henføres til driften.

Drøftelse af generelle fratrædelsesvilkår

I forbindelse med drøftelserne i SU/MED vil det være relevant at søge indflydelse på de generelle fratrædelsesvilkår.

Generelle fratrædelsesvilkår kan fx være:

Outplacement.

Efter- og videreuddannelse.

Fritstilling.

Afholdelse af ferie.

Psykologbistand.

Ekstra pension.

Adgang til intern jobbank / omplacering i opsigelsesperioden.

De praktiske forhold vedrørende processen

DM anbefaler, at du forsøger at få ledelsens tidsplan for de enkelte samtaler, så du har mulighed for at planlægge bisidderfunktionen.

Søg information i god tid om, hvornår ledelsen vil melde opsigelserne ud i organisationen og søg indflydelse på udmeldingens format og ordlyd. Hvis det i SU forinden er aftalt som en del af processen, vil det formentlig opleves knapt så grænseoverskridende af den opsagte, da det så har været en del af den officielle "køreplan".

Kommunikation

Det er vigtigt at drøfte ledelsens kommunikation til medarbejderne i SU/MED. Hvis afskedigelserne kommunikerer på en god måde, kan det bidrage til, at organisationen kommer bedre igennem forløbet.

Du kan hjælpe ledelsen, ved at orientere om, hvad dine kolleger er optaget af i forhold til opsigelserne, så ledelsen kan tage højde for det i kommunikationen.

Udover at kommunikere om den aktuelle opsigelsesrunde, er det også vigtigt at ledelsen kommunikerer i forlængelse af eventuelle relevante og tidligere udmeldinger om, at der enten ikke kommer opsigelser, eller at ledelsen vil gå aktivt ind i kompetenceudvikling af de eksisterende medarbejdere.

Ledelsen skal sende et klart budskab om, hvad det er for nogle arbejdsopgaver og arbejdsområder, man vil skære ned på, herunder hvordan medarbejderne i de berørte enheder fremadrettet kan løse deres arbejdsopgaver.

Kompetenceudvikling er vigtig og central i fastholdelsesindsatsen over for medarbejderne. Det skaber tryghed i ansættelsen, hvis ledelsen tager ejerskab over kompetenceudviklingen og reelt er med til at sikre den. Det giver bagslag først at melde ét ud og så gøre noget andet.

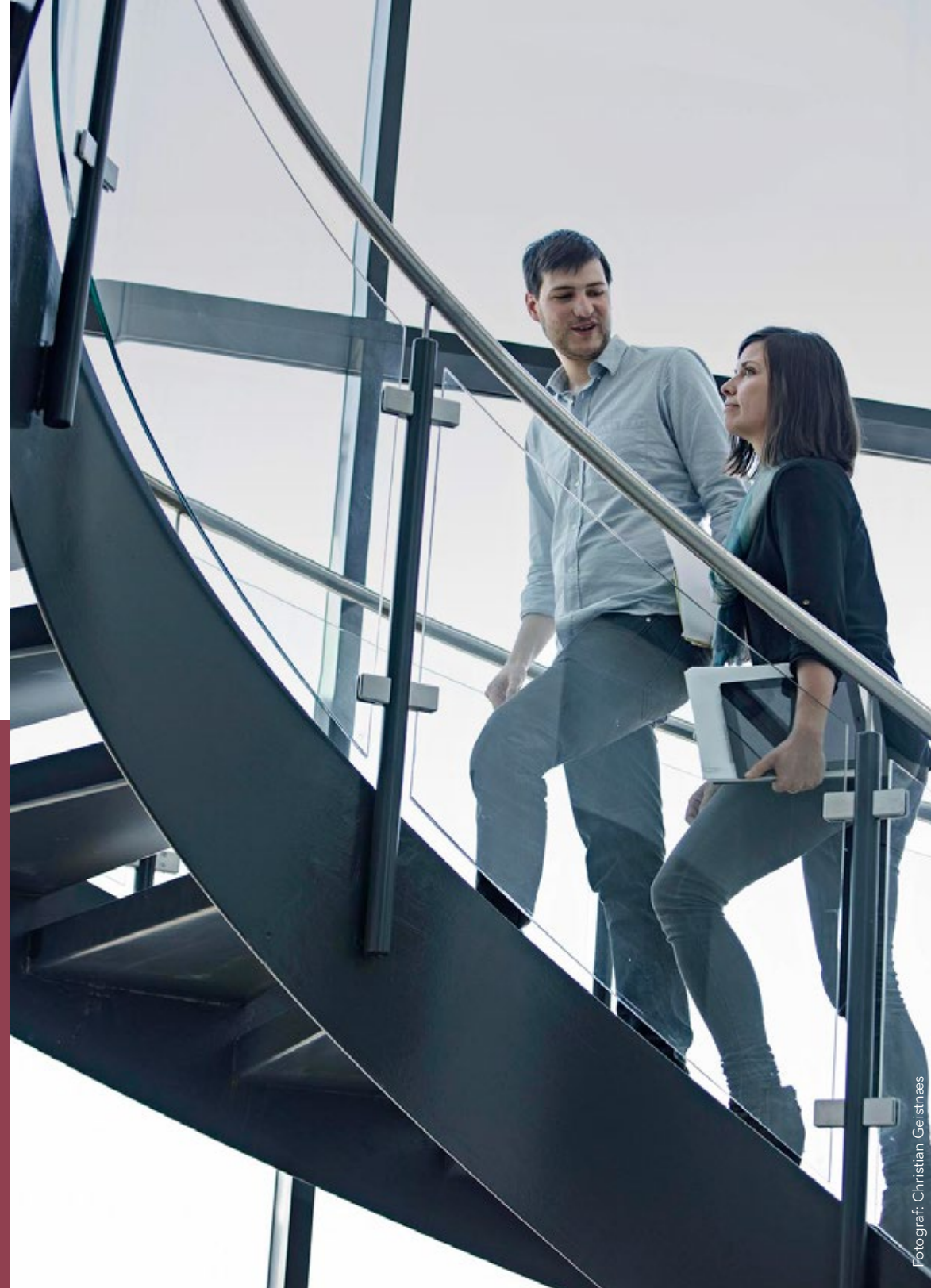
Som tillidsrepræsentant kan du gøre ledelsen opmærksom på planlagte udmeldinger, som står i kontrast til forventningerne hos medarbejderne, og som formentlig vil blive udfordret af DM.



Evaluering

Det er aldrig rart at skulle igennem en større afskedigelsesrunde hverken som tillidsrepræsentant eller som medarbejder. DM anbefaler, at du, for at få afrundet afskedigelsesprocessen, sørger for en evaluering af afskedigelserne i SU/Med og i klubben.

Husk at du altid kan kontakte DM for sparring, råd og vejledning forud og efter evalueringerne.





Peter Bangs Vej 30
2000 Frederiksberg
+45 38 15 66 00
dm.dk