

# Best practice

– afskedigelser

## Indhold

- 5 Afskedigelser – hvordan håndterer du dem?
- 6 Sådan behandler DM en afskedigelsessag
- 7 Tillidsrepræsentantens rolle
- 16 Overordnede årsager til afskedigelse
- 20 Afskedigelser i det offentlige
- 24 Afskedigelser i det private
- 26 Afskedigelsesprocessen
- 29 Forhold i opsigelsesperioden
- 32 Efter afskedigelsen: hvordan kommer I videre?

# Afskedigelser

## – hvordan håndterer du dem?

Der findes i overenskomster og i funktionærloven generelle regler for, hvordan afskedigelser skal håndteres. Men der findes ingen regler for, hvordan tillidsrepræsentanten håndterer den svære situation, det er at være bisidder ved afskedigelser, at indgå aftaler om fratræden samt at håndtere den efterfølgende uro og frustration blandt kollegerne.

En anden stor og vigtig opgave for tillidsrepræsentanten er at repræsentere kollegerne kollektivt i SU i større afskedigelsesrunder og at diskutere og udfordre organisationens eller virksomhedens fastsættelse af kriterier for afskedigelser. Se DM's Trin for trin-guide til tillidsrepræsentanter for gode råd og værktøjer til håndtering af disse drøftelser.

Hvis man vil behandle en medarbejder ordentligt i en afskedigelsessituation, handler det ikke kun

om, at lovgivningen bliver fulgt. Det handler også om, at man før de konkrete afskedigelser finder sted, og efter at beslutningen om personalereduktioner er truffet, konstruktivt tager ansvar for at skabe et skånsomt forløb og nogle relevante vilkår for de afskedigede. For jo tungere og dårligere forberedt afskedigelsessituationen og tilbuddene til den afskedigede er, jo sværere vil det som regel være for tillidsrepræsentanten og de tilbageblevne kolleger.

I denne pjece kan du finde gode råd og vejledning om, hvordan du kan håndtere afskedigelser. Både når det handler om love og retningslinjer, forhandling og indgåelse af fratrædelsesaftaler, og når det handler om at håndtere den følelsesmæssige situation, som en firing er.

# Sådan behandler DM en afskedigelsessag

DM prioriterer højt, at et medlem kun er i kontakt med én DM-konsulent under hele forløbet, hvis det er muligt, og at kontakten til den ansvarlige konsulent etableres så hurtigt som muligt.

Når der er en DM-tillidsrepræsentant på arbejdspladsen, involveres tillidsrepræsentanten altid i processen og varetager den primære kontakt til det medlem, der påtænkes afskediget eller er blevet afskediget.

For at DM kan vurdere, om afskedigelsen er rimeligt begrundet, og om kravene til afskedigelsesproceduren er overholdt, er det nødvendigt at indhente en række informationer fra medlemmet og tillidsrepræsentanten. Det materiale som DM kan rekvirere fra et opsagt medlem for at få belyst sagen, kan du som TR også opfordre medlemmet til at indsende.

DM skriver til medlemmet og til tillidsrepræsentanten og beder om bemærkninger til grundlaget for afskedigelsen:

- Kopi af medlemmets ansættelsesbrev
- Seneste lønseddel
- Oplysninger om fx, grundlaget for besparelser, som har været forelagt samarbejdsudvalget eller MED-udvalget på arbejdspladsen
- Medlemmets egen korte redegørelse for sagen.

Oplysningerne danner i vid udstrækning grundlag for DM's vurdering af sagen og den videre sagsbehandling. Derfor er det vigtigt, at oplysningerne er på skrift.

DM drøfter herefter vurderingen af sagen med medlemmet og tillidsrepræsentanten.

DM og tillidsrepræsentanten retter ikke henvendelse til eller indgår aftaler med medlemmets arbejdsgiver uden at have drøftet det med medlemmet først.

**Forekommer afskedigelsen ikke ret og rimeligt begrundet, bør du arbejde for, at der findes andre løsninger, så medarbejderen kan blive på arbejdspladsen.**

# Tillidsrepræsentantens rolle

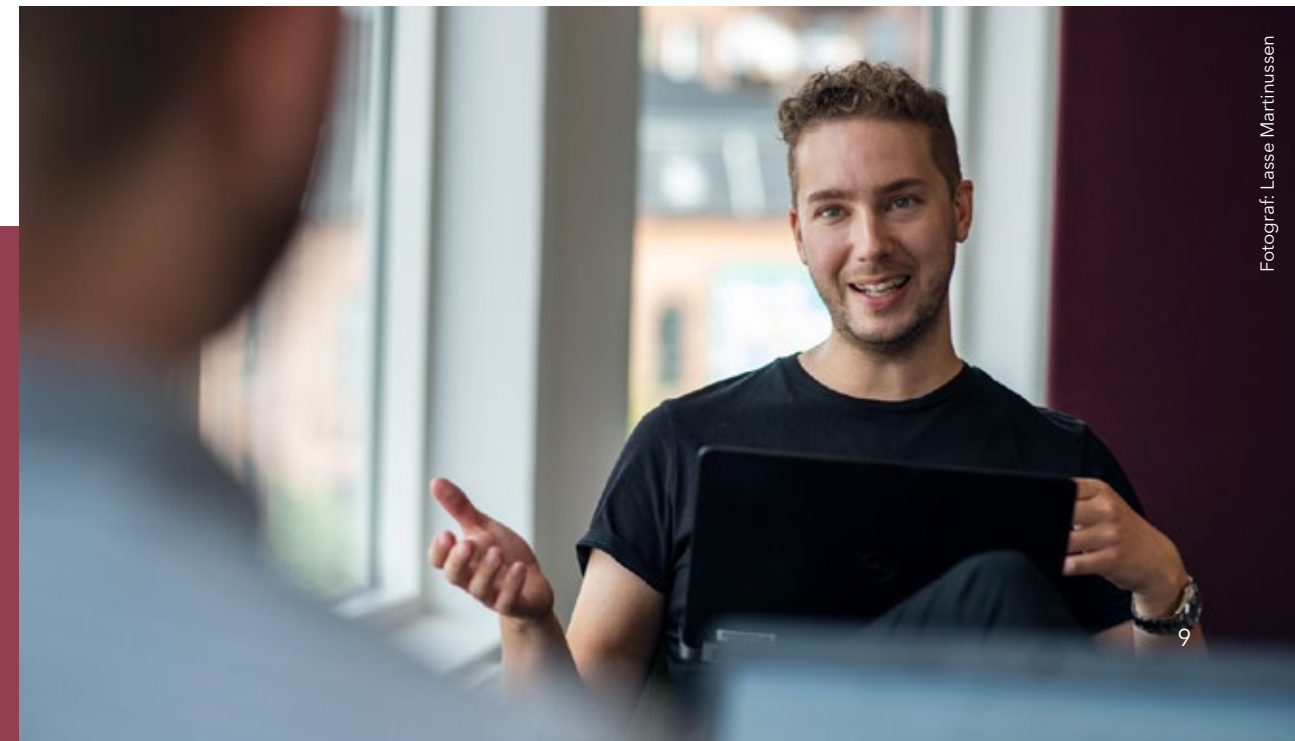
Som tillidsrepræsentant har du en meget vigtig rolle, hvis der er optræk til en afskedigelse.

Du skal i første omgang helt konkret prøve at vurdere, om årsagen til at virksomheden vælger afskedigelse som en løsning forekommer reel og rimelig. Er du den mindste smule i tvivl, bør du kontakte DM's sekretariat, så I kan afdække det i fællesskab. Den egentlige juridiske vurdering af en konkret afskedigelse foretages af DM.

Skønner du, at ledelsens valg af afskedigelsen ikke forekommer ret og rimeligt begrundet, bør du som tillidsrepræsentant arbejde for, at der findes andre løsninger, så medarbejderen kan blive på arbejdspladsen.

Vurderer DM, at afskedigelsen er rimeligt begrundet, må du som tillidsrepræsentant arbejde for at afbøde virkningerne, så processen omkring fratædelsen sker på bedst mulig måde, og så kollegaen eller kollegerne, hvis der er flere, får de bedst mulige vilkår ved afskedigelsen.

I tjeklisten på næste side kan du se, hvad du som tillidsrepræsentant skal være særligt opmærksom på i en afskedigelsesproces. Der er ikke tale om en udtømmende liste, men en liste over nogle af de væsentligste forhold, som du skal være opmærksom på. Listen tager udgangspunkt i afskedigelser af offentligt ansatte begrundet i arbejdsgiverens forhold, fx besparelser eller omstruktureringer.



Fotograf: Lasse Martinussen

# Tjekliste

---

## Drøftelse i samarbejdsudvalg

Regelgrundlag: SU-aftalen

- Hvis besparelser og rationaliserings- og omstillingsprojekter mv. vil føre til afskedigelser, skal dette drøftes i SU
- Kriterier for afskedigelser skal drøftes i SU.

---

## Orientering af tillidsrepræsentanten ved afskedigelser

Regelgrundlag: TR-aftalen

- Tillidsrepræsentanten skal holdes orienteret forud for påtænkte afskedigelser
- Tillidsrepræsentanten kan anmode om forhandling.

---

## Partshøring

Regelgrundlag: Forvaltningsloven og overenskomstens bestemmelser

Partshøring skal begrunde afskedigelsesbehovet (fx besparelser), omfanget af afskedigelser, kriterier, kriteriernes anvendelse i forhold til den enkelte mv.

- Den enkelte medarbejder skal høres
- Frister: Normalt 14 dage for overenskomstansatte.

---

## Tillidsrepræsentantens og DM's rolle under partshøring

- Tillidsrepræsentanten og DM hjælper med at udarbejde høringsvar. Som udgangspunkt skriver det enkelte medlem selv partshøringen
- Ved partshøring af overenskomstansatte modtager DM ikke automatisk kopi af partshøringskrivelsen. Medlemmet og/eller tillidsrepræsentanten skal således inddrage DM.

---

## Meddelelse om afskedigelse

Regelgrundlag: overenskomsten

- Meddelelse om afskedigelsen til den enkelte og DM.

---

## Særregler

Særlige afskedigelsesprocedurer eller beskyttelsesregler

Gælder for:

- Tillidsrepræsentanter og suppleanter
- Arbejds miljørepræsentanter
- SU og MED-udvalgsmedlemmer og suppleanter
- Medarbejdervalgte medlemmer af et uddannelsesudvalg ved en professionshøjskole – i visse tilfælde medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og deres suppleanter.

Endvidere findes i følgende love bestemmelser om forbud mod afskedigelse af de nævnte årsager:

- Ligebehandlingsloven (køn, graviditet, barsel mv.)
- Ligelønsloven
- Værnepligtsloven
- Diskriminationsloven
- Foreningsfrihedsloven
- Deltidsloven
- Lov om tidsbegrænset ansættelse
- Virksomhedsoverdragelsesloven

Ved afskedigelse af et større antal ansatte inden for en given periode finder lov om masseafskedigelse anvendelse.

## De praktiske forhold vedrørende processen

Ved afskedigelse af flere medarbejdere anbefaler vi, 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 eventuelt påtænker at meddele, hvem der er opsagt til den resterende organisation – og søg indflydelse på 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 allerede har været en del af den officielle "køreplan".

Det er op til dig som tillidsrepræsentant at afgøre hvor omsorgsfuld og personligt involverende, du ønsker at være i din TR-rolle. Der er med andre ord fuld "metodefrihed".

Sørg for at få talt meddelelsen om opsigelsen godt igennem med medlemmet efter afskedigelsen og vær opmærksom på, om kollegaen kommer godt hjem.

Kolleger kan reagere meget forskelligt på en opsigelse, og det kan den involverede leder også. Det kan have betydning for, hvor konstruktivt de lytter.

### Bisidderrollen

Ifølge TR-reglerne skal tillidsrepræsentanten holdes bedst muligt orienteret om ansættelser og afskedigelser. Dette indebærer, at tillidsrepræsentanten også skal orienteres om indkaldelser til tjenstlige samtaler for de medarbejdere, hun repræsenterer. Retten til at have en bisidder med følger af forvaltningslovens § 8.

Du bør tilbyde dig som bisidder, når der meddeles afskedigelser, men det er kolle-

gaen, der bestemmer, hvem der skal være bisidder. Det kan fx være en anden kollega, et familiemedlem eller en god ven.

Lederen kan ikke mod kollegaens vilje kræve, at tillidsrepræsentanten er med som bisidder. DM anbefaler, at man medbringer en bisidder til samtalen forud for en afskedigelse. Hvis den opsagte ikke er medlem af DM, kan man ikke forvente, at tillidsrepræsentanten er til disposition som bisidder.

Selve samtalen vil ofte være en kort, formel overlevering af budskabet om opsigelse, hvor der er mulighed for at stille uddybende spørgsmål. Men der er ikke lagt op til en egentlig forhandling mellem parterne.

For at kvalificere din rolle som bisidder opsættes følgende vejledende retningslinjer:

### Forud for samtalen:

- Hav styr på proces, vilkår og kriterier for afskedigelserne
- Aftal på forhånd med medlemmet, hvad din rolle er som bisidder. Er du lyttende og afventende, eller skal du deltage aktivt. Bisidder kan for eksempel være den, der påser, at formalia for mødet overholdes og medvirke til at sikre, at medlemmet har forstået, hvad arbejdsgiveren siger.
- Få afklaret med din kollega, om der er særlige forhold, der kræver en særlig beskyttelse, eller om der er særlige vanskelige omstændigheder i forhold til opsigelsen.
- Indkaldelsen skal ske med et passende varsel, så medlemmet kan få mulighed for at medbringe en bisidder og forberede sig til samtalen. Men når det drejer sig om overlevering af opsigelser i prikkerunder, kan varslet konkret være meget kort. ►



Fotograf: Lasse Martinussen

Det er lettere for dig som bisidder at komme med relevant sparring efter mødet, hvis du skriver stikord, oplysninger og konklusioner fra mødet ned.

#### Under samtalen:

- Tillidsrepræsentanten skal sørge for, at medlemmets rettigheder respekteres.
- Tillidsrepræsentanten skal sikre sig, at kollegaen bliver informeret, og at det står klart, hvad sagen konkret drejer sig om
- Samtalen skal holde sig til emnet: "Orientering om påtænkt afskedigelse". Hvis arbejdsgiver ikke holder sig til dagsordenen, skal du som tillidsrepræsentant bede arbejdsgiver om at holde sig til dagsordenen og eventuelt bede om en pause. Du skal ikke begynde at forhandle eller gå ind i en større diskussion med arbejdsgiver.
- Det er vigtigt, at din kollega har tillid til, at du som tillidsrepræsentant repræsenterer hendes interesser, og derfor bør du komme og gå sammen med kollegaen.
- Der er altid mulighed for at bede om en pause under mødet, særligt hvis tingene bliver for følelsesladede.
- Oplys arbejdsgiver om eventuelle særlige forhold eller omstændigheder, der betyder, at kollegaen formentlig har en særlig beskyttelse eller særlige behov.
- Arbejdsgiver har notatpligt, og alle mundtlige oplysninger, som har betydning for sagen, skal skrives ned.
- Det er en god ide at skrive stikord, oplysninger og konklusioner fra mødet ned. På den måde er det lettere for dig at komme med relevant sparring til kollegaen efterfølgende.

#### Eksempel fra en offentlig arbejdsplads:

Alle de tillidsvalgte, der havde bisidderopgaver på "prikkedagen" mødtes forinden med den psykolog, der var til stede på arbejdspladsen. De samledes om morgenen til et kort møde på cirka 15 minutter, hvor psykologen "satte rammen" for dagen og for den opgave, der skulle løses. Det var de tillidsvalgtes erfaring, at det havde fungeret rigtig godt at rammesætte dagen på den måde, og det gjorde dem stærkere i at løfte en iøvrigt svær opgave.

Efterhånden som de tillidsvalgte var færdige med deres bisidderopgaver, samledes de om eftermiddagen til en bid brød og en vand. Det var en "god" oplevelse: "Alle fik lukket noget luft ud og fik fortalt om deres dag og om de særlige episoder, der havde sat sig lidt fast".

De tillidsvalgte på denne arbejdsplads var spredt på flere geografiske områder, så det var godt blot at samles i AC-gruppen.

På andre arbejdspladser vil det give mening at samles på tværs af organisationer og faggrupper.



Fotograf: Christian Geistnæs

**På "prikkedagen" mødtes de tillidsvalgte til et kort møde, hvor en psykolog, der var til stede på arbejdspladsen, satte rammen for dagen og for den opgave, der skulle løses.**

## Faser i en krise

Der findes ikke én rigtig måde at sørge på. Vi sørger på hver vores individuelle måde, og går typisk ind og ud af forskellige faser. Det kan være nyttigt for dig som tillidsrepræsentant at være opmærksom på de typiske faser, så du bedre kan hjælpe dine kolleger og bidrage til, at reaktionerne bliver lettere at tackle.

### Chokfasen

Det er meget almindeligt, at man i forbindelse med en opsigelse gennemgår en såkaldt chokfase. Det viser sig ved, at man ikke kan tænke klart eller opføre sig som normalt. Oftest har man endnu ikke en fuld forståelse for opsigelsen, processen, begrundelsen og betydningen. Det hele kan synes uvirkeligt. Nogle mennesker reagerer med apati, andre bliver rastløse, andre igen viser vrede træk. Som tillidsrepræsentant kan du i denne fase hjælpe ved at opridse rammerne for den meddelte opsigelse og den fremadrettede proces.

Du kan eventuelt også afværge, at din kollega handler uovervejjet og fx siger, skriver eller poster noget på de sociale medier, som vedkommende bagefter fortryder. Nogle gange kan det være hensigtsmæssigt, at man i denne fase tager en "time out" fra sit arbejde. Hvis din kollega ikke allerede har fået lov til at blive hjemme og sunde sig nogle dage, kan du opfordre kollegaen til at søge læge og får en vurdering af arbejdsevnen p.t.

### Reaktionsfasen

Efter en periode vil man typisk begynde at få en forståelse for, hvad opsigelsen har af betydning. I denne periode vil mange følelser kunne vækkes, og det kan være vanskeligt at se fremad og forstå, hvordan man kommer videre. I denne fase kan mange have behov for at tale med bl.a. gode kolleger og tillidsrepræsentanten eller andre, som man har tillid til og som umiddelbart vil forstå ens situation.

Når du og dine kolleger taler med en opsagt kollega i sådan en situation, er det vigtigt, at I giver udtryk for accept af den opsagtes følelser. Du kan også hjælpe ved at fastholde fokus på, at opsigelsen ikke er begrundet i individuelle forhold, men i arbejdsgiverens – hvis det er tilfældet.

Det er meget vigtigt, at behovet for at tale om det passerede kommer fra den opsagte kollega, der er udsat for tabet, og ikke fra en forestilling om, hvad "man bør gøre". Det er også vigtigt at forstå, at nogle kan have behov for at tale om det passerede flere gange. Accept er nøgleordet.



**Udsigten til at miste sit arbejde og forsørgelsesgrundlag kan skabe samme reaktioner som ved andre vigtige tab som fx skilsmisse og dødsfald.**

### Reparationsfasen

Efter nogen tid begynder man i perioder at kunne rette noget af opmærksomheden mod omgivelserne og bruge mindre tid på at gruble over det, som er sket. Man begynder at genfinde sin balance og kan måske genoptage sit arbejde og aktiviteter, som tidligere havde betydning.

### Ny-orienteringsfasen

Efterhånden begynder man at se fremad og affinde sig med den forandring, som er sket. Man begynder at planlægge fremadrettet. Du kan her opfordre kollegaen til at gøre brug af DM's karrieretilbud, samt outplacementforløbet, hvis det har været et vilkår i forbindelse med opsigelsen. Du kan opfordre til, at din kollega laver aftaler med referencepersoner, opdaterer profiler og cv og skaber overblik over den økonomiske situation mv.

Det er sjældent, at forløbet ender her. Ofte vil faserne blive gentaget, og hvis flere kolleger opsiges samtidig, kan det også være ekstra belastende at være i og være med til at udløse en gentagelse af faserne.



# Overordnede årsager til afskedigelse

## Arbejdsgivers forhold

Hvis en medarbejder afskediges på grund af forhold på arbejdspladsen, kan begrundelsen fx være besparelser eller mangel på arbejde.

Hvis arbejdspladsen skal skære i antallet af medarbejdere på grund af arbejdsmangel eller besparelser, er det forholdene på afskedigelsestidspunktet, der afgør, om afskedigelsen er rimelig.

Inden arbejdspladsen vælger at afskedige på grund af arbejdsmangel eller besparelser, er der en pligt til at undersøge mulighederne for omplacering til ledige arbejdsopgaver andre steder på arbejdspladsen.

## Medarbejderens forhold

En afskedigelse begrundet i medarbejderens forhold kan fx skyldes, at medarbejderen angiveligt misligholder sine forpligtelser og ikke møder til tiden eller ikke overholder aftalte deadlines. Grunden kan fx også være påståede samarbejdsvanskeligheder. I så fald skal arbejdsgiveren dokumentere:

- At der har været problemer
- At problemerne er af væsentlig betydning for arbejdets udførelse
- At årsagen til problemerne hovedsageligt kan henføres til medarbejderen

- At arbejdsgiveren har forsøgt at løse problemerne
- At arbejdsgiveren har påtalt problemerne over for medarbejderen i en advarsel
- At der er givet en rimelig tid til at vurdere resultatet af bestræbelserne.

En afskedigelse begrundet i medarbejderens forhold forudsætter normalt, men ikke altid, at der er givet en advarsel inden. En advarsel skal angive præcist, hvad det er, arbejdsgiveren er utilfreds med, og hvordan man kan rette op på problemerne.



Fotograf: Tim Gouw, Unsplash

**Det er DM, der vurderer, om en advarsel kan være berettiget.**

**Du kan læse mere om kravene til advarsler på [dm.dk](https://dm.dk)**

## Masseafskedigelser/ afskedigelser af større omfang

### En fyringsrunde betragtes som en afskedigelse af større omfang, hvis antallet af afskedigelser inden for en periode af 30 dage omfatter:

- Mindst 10 personer i en virksomhed med normalt 20-100 ansatte
- Mindst 10 procent af lønmodtagere i virksomheder med normalt 100-300 ansatte
- Mindst 30 personer i virksomheder med normalt mindst 300 ansatte.

### I sådanne tilfælde forpligter loven arbejdsgiveren på en række punkter:

- Arbejdsgiveren skal indlede forhandling med medarbejderne eller deres repræsentanter om afværgeforanstaltninger
- Medarbejderne har ret til bistand fra særligt fagkyndige.

### Forhandlingernes formål er at nå en aftale om:

- At undgå eller begrænse de påtænkte afskedigelser
- At afbøde følgerne af afskedigelserne, fx ved omplacering eller omskoling.

### Til forhandlingerne har virksomhederne pligt til at oplyse om blandt andet:

- Årsagerne til afskedigelserne
- Antallet af medarbejdere, der skal afskediges

- Hvilke kategorier, de tilhører
- Hvilke kriterier, der vil blive anvendt ved udvælgelsen
- Om de berørte har ret til afskedigelsesgodtgørelse.

Senest 10 dage efter, at forhandlingerne er afsluttet, skal de berørte medarbejdere have besked.

### Tillidsrepræsentanten kan på et forhandlingsmøde med ledelsen spørge ind til:

- Hvordan ledelsen er kommet frem til, at det er den pågældende medarbejder, der skal opsiges.
- Hvilke kriterier lederen har anvendt ved udvælgelsen
- Hvis du konkret vurderer, at de opsigelseskriterier, der er lagt frem af ledelsen i SU/MED inden opsigelserne, ikke stemmer med dem, lederen har anvendt ved udvælgelsen, skal du påpege det, og få det ført til referat.
- Husk, at der skal være tale om helt klare faktuelle forhold, som står i skarp kontrast til afskedigelsen. Hvis den valgte medarbejder notorisk er den med de bedste kompetencer, står det i skarp kontrast til afskedigelsen.
- Muligheder for omplacering.

## Arbejdsgiver har vide beføjelser ved afskedigelser på grund af besparelser – et eksempel fra en højesteretsdom

Højesteret afsagde en dom 27. november 2006 (U.2007.537) i en masseafskedigelses sag inden for staten. Afskedigelserne var begrundet i lønsumsreduktion på grund af manglende bevillinger.

Dommen slog fast, at når arbejdsgivere skal vælge hvilke medarbejdere, der skal indstilles til afskedigelse og efterfølgende afskediges, er det tilstrækkeligt at angive en række (saglige) kriterier som begrundelse. Arbejdsgivere har altså i den situation en vid skønsmæssig beføjelse med hensyn til udvælgelse af de medarbejdere, som bedst kan undværes. Ansatte har således ikke krav på en uddybning af begrundelsen i forhold til andre medarbejdere, da et sådant begrundelseskrav ligger udenfor begrundelseskravet i forvaltningsloven.

Arbejdsgiveren har dog altid pligt til at foretage en individuel vurdering af den enkelte medarbejder, og DM foretager altid en konkret individuel, grundig vurdering af, om en afskedigelse er saglig.

Når afskedigelsen er saglig, kan tilsidesættelse af sagsbehandlingsreglerne i henhold til forvaltningsloven ikke i sig selv udløse en kompensation.

Den konkrete sag handlede om en person, som efter 28 års ansættelse i Udenrigsministeriet, blev indstillet til afskedigelse og efterfølgende blev afskediget da finansloven krævede en større lønsumsreduktion.

Ministeriet udarbejdede i samarbejde med SU en række kriterier, som der skulle lægges vægt på ved udvælgelsen af, hvilke

## Det gør DM

- Når det er sandsynligt, at en større gruppe af DM's medlemmer konkret vil blive omfattet af en masseafskedigelse, bistår DM tillidsrepræsentanten eller klubformanden under forhandlinger med ledelsen eller indtræder i forhandlingerne.
- DM tilbyder informationsmøder for de afskedigede medlemmer, enten alene eller sammen med arbejdspladsklubben og andre faglige organisationer.
- På møderne får medarbejderne en gennemgang af de regler, der gælder ved afskedigelser og den bistand, som organisationen i øvrigt kan tilbyde. Møderne handler også om de tilbud, der kan være relevante for de afskedigede medlemmer. Det kan være tilbud om karriererådgivning samt information og rådgivning i forbindelse med jobsøgning.

medarbejdere, der skulle indstilles til afskedigelse. Afgørelsen skulle bero på en samlet vurdering, og kriterierne var kvalifikationer, produktivitet, effektivitet, hidtidigt tjenesteforløb og de krav, den tilpassede organisation måtte stille til sine medarbejdere.

Medarbejderen søgte på et tidspunkt om aktindsigt i sin personalesag i forbindelse med, at han fremkom med bemærkninger til ministeriets påtænkte afskedigelse, hvilket ministeriet ikke efterkom.

Den ansattes faglige organisation anlagde en retssag med påstand om godtgørelse for dels usaglig afskedigelse i henhold til funktionærlovens § 2 b og dels godtgørelse for mangelfuld partshøring. Ministeriet blev frifundet.

# Afskedigelser i det offentlige

## **Processen op til afskedigelserne – begrundet i virksomhedens forhold**

Ledelsen har en særlig pligt til at informere samarbejdsudvalget eller MED-udvalget om en række forhold omkring forventet udvikling og forventede ændringer i virksomhedens aktiviteter, økonomi, struktur og beskæftigelsesforhold. Dette skal ske, så udvalgene kan drøfte informationerne, inden ledelsen træffer endelige beslutninger. Dermed sikrer man, at medarbejdernes ideer og synspunkter indgår i ledelsens beslutningsgrundlag.

Informationerne skal primært være skriftlige og gives så tidligt og med et sådant indhold, at medarbejderne i udvalgene kan deltage ligeværdigt i drøftelser.

Ledelsen har ikke mindst pligt til at fremlægge budgetter og regnskaber i

forståelig form, så det er muligt for medarbejderne at sætte sig ind i virksomhedens økonomi og drøfte den med ledelsen.

I tiden op til, at beslutningen om at afskedige træffes, vil det ofte være muligt for et antal medarbejdere at aftale en fratrædelse. Aftalen kan fx indeholde en kombination af midler til kompetenceudvikling, fritstilling, godtgørelser eller ekstraordinære indbetalinger til pensionsordninger.

Der forhandles ofte en pakke af vilkår for frivillig fratræden. Fratrædelsesaftalen skal indeholde vilkår, der stiller den opsagte bedre end ved opsigelse, og opsigelsesvarslet må ikke være forkortet, da det vil medføre karantæne i a-kassen. DM bør altid være inde over sådanne aftaler for at sikre, at ingen stilles for ringe.

**Mange offentlige arbejdsgivere har en eller flere samtaler med medarbejderen i forbindelse med en planlagt opsigelse. Medarbejderen kan have en bisidder med, og det er bedst, hvis det er tillidsrepræsentanten.**



Fotograf: Lasse Martinussen

# Forløbet før afskedigelsen

## Mulig samtale med ledelsen

En afskedigelsesproces begynder typisk med, at arbejdsgiveren overrækker medarbejderen et brev om den planlagte opsigelse.

Mange offentlige arbejdsgivere har en eller flere samtaler med medarbejderen i forbindelse med en planlagt opsigelse. Medarbejderen har mulighed for at have en bisidder med til samtalerne, og det er bedst, hvis tillidsrepræsentanten er bisidder, da de har erfaring i at deltage i sådanne samtaler og kan sikre, at alt går rigtigt til.

Men hvis den påtænkt opsagte hellere vil have en anden kollega eller et familiemedlem med i stedet, er det også en mulighed. Særligt fordi bisidders opgave primært er at støtte medarbejderen i situationen – og hverken at forhandle eller argumentere om afskedigelsens saglighed.

Samtalen sker oftest i forbindelse med overrækkelsen af brevet om den planlagte opsigelse eller et par dage efter. Samtalen kan blandt andet bruges til at gennemgå begrundelsen for den planlagte opsigelse.

Det er også almindeligt, at man på mødet aftaler, hvordan arbejdet skal tilrettelægges i dagene op til, at man får den endelige afgørelse. Den dag, medarbejderen får meddelelsen om opsigelsen, får medarbejderen typisk fri resten af dagen.

## Partshøring

Med brevet begynder en partshøring, der følger af forvaltningsloven, hvor medar-

bejderen har mulighed for at komme med sine bemærkninger til den planlagte afskedigelse inden for en rimelig frist. Fristen er som oftest 14 dage, der betragtes som en rimelig periode for medarbejderen til at formulere et svar. Fristen på 14 dage er normen, men kan af konkrete grunde godt være kortere eller længere.

Medarbejderen skriver som udgangspunkt selv høringssvaret, men DM hjælper gerne med input og mere generelle betragtninger og specielle juridiske input. Som tillidsrepræsentant bør du også så tidligt som muligt inddrages i udformningen af høringssvaret.

## Når høringssvaret skal skrives

Som tillidsrepræsentant kan du inspirere medarbejderen til følgende overvejelser, når høringssvaret skal skrives:

- At formålet skal være at få ledelsen til at ændre syn på den planlagte opsigelse
- At formålet skal være at rette eventuelle faktuelle fejl
- At tage ansvar for eventuelle fejl
- At medarbejderen skal holde sig på sin "banehalvdel" og ikke komme med anklager
- At høringssvaret skal forholde sig til de kriterier, som arbejdsgiveren angiver som begrundelse for den planlagte opsigelse
- At fremhæve eventuelle positive ting, fx mus-referater og begrundelser for løntillæg
- At stille spørgsmål i høringssvaret, hvis der er noget medarbejderen eller du som tillidsrepræsentant ikke forstår



Fotograf: Lasse Martinussen

- At tage forbehold for yderligere kommentarer til den planlagte opsigelse, hvis der skulle komme yderligere informationer
- At svaret ikke må være for langt.

Medarbejderen kan sende udkastet til høringssvar til DM, der kommenterer det og eventuelt kommer med forslag til ændringer og tilføjelser. Hvis DM skal have mulighed for at kommentere, skal svaret sendes til DM i god tid før høringsfristen. I høringsperioden skal medarbejderen møde på arbejde som sædvanligt, hvis der ikke er aftalt andet med ledelsen.

I høringsperioden har primært tillidsrepræsentanten eller DM, mulighed for at drøfte indholdet i den planlagte afskedigelse samt vilkårene for afskedigelsen med arbejdsgiveren. Derfor er det vigtigt, at tillidsrepræsentanten eller DM taler med medarbejderen om de ønsker og forventninger, han eller hun har til en sådan aftale.



Fotograf: Christian Gejstnæs

# Afskedigelser i det private

Langt hovedparten af DM's privatansatte medlemmer er ikke omfattet af en overenskomst men alene af funktionærlovens bestemmelser. I funktionærloven findes en række regler, som virksomheder skal overholde, når de vælger at gennemføre en afskedigelse af en medarbejder.

Når DM's medlemmer er ansat på individuel kontrakt, har de ikke en tillidsrepræsentant, som repræsenterer akademikerne i virksomheden. Derfor er det alene en konsulent fra DM, der kan bistå ved afskedigelser.

Men DM er part i en række overenskomster med private virksomheder. I disse overenskomster er der aftalt regler for tillidsrepræsentanter og deres funktioner. Der kan desuden gælde yderligere regler, fx om afskedigelsesprocedure og om behandling af sager om påstået urimelig afskedigelse.

DM's konsulenter kan rådgive dig om, hvilke særlige regler, der gælder i DM's overenskomster med private virksomheder.

## **Forhandlingen**

Som tillidsrepræsentant i en privat virksomhed vil du ofte blive underrettet inden en mulig afskedigelse og kan på dette tidspunkt diskutere eventuelle misforståelser med ledelsen eller forsøge at få omplaceret den medarbejder, som ledelsen planlægger at afskedige.

Hvis det ikke lykkes at omplacere medarbejderen, kan du efter afskedigelsen gå ind og forhandle en eventuel fratrædelsesaftale med virksomheden.

Derfor er det vigtigt, at du taler med medarbejderen om de ønsker og forventninger, medarbejderen har til en fratrædelsesaftale.

**Fratrædelsesaftaler skal indholde vilkår, som stiller medarbejderne bedre end ved opsigelse. DM bør altid være inde over sådanne aftaler.**

# Afskedigelsesprocessen

## Opsigelsesvarsel

Overenskomsterne/funktionærloven indeholder regler om arbejdsgiverens opsigelsesvarsel. Varslet er i de første seks måneder af ansættelsesforholdet på en måned til udgangen af en måned. Det stiger herefter til tre måneder. Efter tre års ansættelse er varslet fire måneder. Efter seks år er varslet fem måneder, og efter ni år er varslet på seks måneder.

I ansættelseskontrakten kan det være aftalt, at der i en prøveperiode gælder et kortere opsigelsesvarsel.

## Opsigelsesvarsler

Varslet skal afgives i så god tid, at medarbejderen kan fratræde inden for de angivne tidsperioder.

Ansættelsestid	Opsigelsesvarsel
Indtil 5 måneder	1 måned
Indtil 2 år og 9 måneder	3 måneder
Indtil 5 år og 8 måneder	4 måneder
Indtil 8 år og 7 måneder	5 måneder
Herefter	6 måneder

Reglerne om forkortet opsigelsesvarsel på grund af sygdom (120-dagesreglen) gælder ikke længere i de offentlige overenskomster.

## Fratrædelsesgodtgørelse

Overenskomsterne/funktionærloven indeholder endvidere regler om fratræ-

delsesgodtgørelse ved afskedigelse. En medarbejder, som har været ansat på den samme arbejdsplads uafbrudt i henholdsvis 12 eller 17 år, har krav på en fratrædelsesgodtgørelse på henholdsvis en og tre måneders løn.

## Orientering af DM

Når et medlem afskediges i en region eller en kommune skal DM altid have en kopi af afskedigelsen, uanset hvor længe medlemmet har været ansat. I staten er der kun krav om orientering af DM, når medlemmet har været ansat uafbrudt i mere end fem måneder.

## Grupper med særlig beskyttelse

En række lovbestemmelser sikrer særlige grupper mod afskedigelse. Det drejer sig om ligebehandlingsloven (køn, graviditet, barsel mv.), ligelønsloven, værnepligtsloven, diskriminationsloven, foreningsfrihedsloven, deltidsloven, lov om tidsbegrænset ansættelse og virksomhedsoverdragelsesloven.

Der er endvidere i mange overenskomster særlige afskedigelsesprocedurer for afskedigelse af tillidsrepræsentanter.

Inden for staten, regioner og kommuner gælder særlige regler om afskedigelse af tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter og SU-medlemmer. Der er en særlig afskedigelsesprocedure, hvor arbejdsgiveren blandt andet skal forhandle med DM, inden afskedigelsen kan sættes i gang. I visse situationer gælder et længere opsigelsesvarsel, end overenskomstens almindelige bestemmelser tilsiger.



Fotograf: Finde Zukuinf, Unsplash

**En medarbejder, som har været ansat på den samme arbejdsplads uafbrudt i henholdsvis 12 eller 17 år, har krav på en fratrædelsesgodtgørelse på henholdsvis en og tre måneders løn.**

Ved professionshøjskolerne gælder en beskyttelse mod afskedigelse på samme måde som for tillidsrepræsentanter og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ved visse statsfinansierede styrelser og institutioner, samt medarbejdervalgte medlemmer af uddannelsesudvalgene. DM kan oplyse, hvilke styrelser og institutioner disse regler gælder for.

Afskedigelse af en tillidsrepræsentant skal desuden typisk begrundes i tvingende årsager. Det vil sige, at hvis en tillidsrepræsentant skal afskediges, skal tillidsrepræsentanten være den sidste, der afskediges inden for sit område.

## Ferie i opsigelsesperioden

I opsigelsesperioden gælder særlige regler for varsling og afholdelse af ferie. Som

hovedregel gælder, at hovedferie ikke kan holdes i opsigelsesperioden, hvis opsigelsesvarslet er på tre måneder eller derunder. Ellers gælder de almindelige bestemmelser om varsling og afholdelse af ferie. Varsling skal dog ske i så god tid, at både ferievarslet og ferien skal kunne rummes i opsigelsesperioden. DM kan rådgive nærmere om feriereglerne.

## Feriefridage i opsigelsesperioden

Udgangspunktet på det offentlige område er, at der fortsat godt kan varsles afvikling af feriefridage (den 6. ferieuge) i en opsigelsesperiode. Ikke afviklede feriefridage skal ved fratræden udbetales til medarbejderen. På det private område afhænger det af ordlyden af de kollektive eller individuelle aftaler, der gælder for ansættelsesforholdet.

### **Forhandlingsmulighed efter overenskomsten**

Hvis et DM-medlem på det offentlige område bliver opsagt, skal arbejdsgiveren give DM besked om det. DM kan derefter bede om en forhandling af sagen, hvis DM vurderer, at opsigelsen ikke er rimeligt begrundet, eller der er tvivl om det.

Hvis et DM-medlem på det private område bliver opsagt, kan DM bede om en forhandling af sagen, hvis DM vurderer, at opsigelsen ikke er rimeligt begrundet, eller der er tvivl om det. Der forhandles om, hvorvidt afskedigelsen er rimeligt begrundet.

Hvis der ved forhandlingen kan opnås enighed om, at afskedigelsen ikke er rimeligt begrundet, kan DM indgå en aftale med arbejdsgiveren om, hvad konsekvenserne skal være.

Forhandlingen kræver forberedelse mellem medarbejderen, tillidsrepræsentanten og DM og vil typisk foregå to til tre uger efter, at opsigelsen er meddelt medarbejderen. Hvis DM, efter at have forhandlet sagen med arbejdsgiveren, fortsat vurderer, at afskedigelsen ikke er rimeligt begrundet, og det ikke har været muligt at opnå en aftale med arbejdsgiveren, kan DM gå videre med sagen ved en forhandling.

### **Urimelig afskedigelse**

Hvis DM efter at have udtømt forhandlingsmulighederne fortsat vurderer, at afskedigelsen ikke er rimeligt begrundet, og det ikke har været muligt at opnå en

aftale, vil sagen blive overgivet til DM's advokater, der tager stilling til, om sagen skal videreføres i det fagretlige system eller ved de civile domstole. DM vurderer, om sagen kan videreføres med et tilfredsstillende resultat.

Medlemmer ansat i staten skal have været uafbrudt ansat hos den samme arbejdsgiver i mere end fem måneder, for at sagen kan indbringes for en faglig voldgift.

Er medlemmet ansat i en region eller en kommune, kræver det otte måneders ansættelse, for at sagen kan indbringes for afskedigelsesnævnet.

**Selv om DM vurderer, at en opsigelse er saglig, kan man fortsat godt tage en dialog med arbejdsgiver om, hvilke vilkår der skal gælde i en opsigelsesperiode fx fritstilling, frihed til jobsøgning, outplacement, referencepersoner, ferieafvikling, afvikling af flekskonto og annullering/omplacering, hvis forudsætningerne for opsigelsen bliver ændret m.v.**

# Forhold i opsigelsesperioden

Det er vigtigt, at tillidsrepræsentanten holder et vågent øje med opsagte kolleger, der arbejder i opsigelsesperioden. Du skal holde øje med, om de trives, bliver inddraget i fællesskaber og aktiviteter, og at de får samme muligheder som enhver anden kollega – selv om de er opsagt.

Det skal du blandt andet, fordi det er vigtigt, at en opsagt medarbejder er i stand til at konkurrere med de øvrige ansøgere på jobmarkedet, når ansættelsesforholdet er ophørt. Det er ikke rimeligt, hvis de først skal rekreere ovenpå en opslidende opsigelsesperiode, inden de kan tilbyde sig som en attraktiv arbejdskraft overfor nye arbejdsgivere.

### **Suspension**

En medarbejder, som bliver suspenderet i forbindelse med en afskedigelse, skal ikke møde på sin arbejdsplads indtil videre, men skal stå til rådighed i tilfælde af, at arbejdsgiver ønsker at gøre brug af medarbejderen. Medarbejderen får sin normale løn og er ansat indtil fratrædelsestidspunktet. Arbejdsgiveren skal have reelle og saglige grunde til, at medarbejderen skal stå til rådighed.

### **Fritstilling**

Medarbejderen eller tillidsrepræsentanten kan blive enig med arbejdsgiveren om en aftale, som fritstiller medarbejderen i opsigelsesperioden.

Det betyder, at man får sin normale løn, men ikke skal møde på arbejde og heller ikke skal stå til rådighed. Medarbejderen og tillidsrepræsentanten skal være

opmærksomme på, at en fritstilling som udgangspunkt indebærer, at ferie i videst muligt omfang skal holdes i fritstillingsperioden med mindre andet er aftalt, eller at medarbejderen har fået nyt arbejde og ikke kan afholde ferien.

I en fritstillingsperiode vil man som udgangspunkt være forpligtet til at kunne dokumentere, at man søger andet arbejde.

Medarbejderen kan altså påtage sig andet arbejde i opsigelsesperioden. Alt efter hvordan fritstillingen er aftalt, kan man i opsigelsesperioden få løn fra den gamle arbejdsgiver og en eventuelt ny arbejdsgiver samtidig. Hvis der ikke er indgået en udtrykkelig aftale om, at man får sin sædvanlige løn, selv om man tager andet arbejde i opsigelsesperioden, kan løn fra en ny arbejdsgiver modregnes i lønnen fra den arbejdsgiver, der har fritstillet. Medarbejderen har som udgangspunkt minimum krav på tre måneders løn fra den arbejdsgiver, der har fritstillet. Om der er krav på yderligere løn end de tre måneder opgøres ved en beregning af, om medarbejderen samlet har lidt et løntab i fritstillingsperioden.

### **Loyalitet**

Uanset om man er opsagt eller fritstillet, er man teknisk set ansat i hele perioden og har derfor en loyalitetsforpligtelse over for den arbejdsgiver, som har opsagt og eventuelt fritstillet en. Det betyder fx, at man ikke kan tage ansættelse i konkurrerende virksomhed, udøve konkurrerende virksomhed eller starte egen virksomhed. ►

Den opsagte bør vente med at opdatere sin profil på sociale medier omkring en ny arbejdsgiver, indtil opsigelsesperioden er udløbet. En sådan opdatering kan nemlig anses som illoyalt over for den gamle arbejdsgiver. Dette er særligt vigtigt, hvis den opsagte er forbundet med den tidligere arbejdsgivers kunder eller andre forretningsforbindelser.

En fritstilling bør fremgå af en skriftlig aftale, hvor vilkårene fremgår. Der er grænser for, hvad man må sige, og hvilken tone man må bruge, så det er vigtigt at du som tillidsrepræsentant gør din opsagte kollega opmærksom på at være varsom med digitale medier – også selv om det er en lukket gruppe.

### Bortvisning

En medarbejder kan blive bortvist fra arbejdspladsen, hvis vedkommende misligholder sit ansættelsesforhold groft. En bortvisning forudsætter, at der er tale om en meget grov forseelse, fx underslæb, ulovlig udeblivelse, fysisk vold eller grov illoyalitet. I den situation stopper lønnen med det samme, og arbejdsgiveren skal ikke betale løn i opsigelsesperioden. Medarbejderen kan desuden blive dømt til at yde erstatning til arbejdsgiveren.

Bortvisning forekommer sjældent. Hvis du står i en situation, der vedrører bortvisning, skal du kontakte DM straks.

### Fratrædelsesaftale

Når en medarbejder bliver afskediget, har ledelsen mulighed for at indgå en fratrædelsesaftale med medarbejderen. Det er DM eller tillidsrepræsentanten, som indgår aftalen med ledelsen.

DM eller tillidsrepræsentanten kan fx forhandle om, at få nogle af disse vilkår med i en fratrædelsesaftale. Det er vilkår, som kommer udover funktionærlovens opsigelsesvarsel fx:

- Forlænget opsigelsesvarsel
- Adgang til intern jobbank
- Frihed med løn til jobsøgning i opsigelsesperioden

- Fritstilling i opsigelsesperioden, hvis medarbejderen selv ønsker det
- Ingen modregning i lønnen, hvis medarbejderen får nyt arbejde
- Ekstra pensionsindbetaling
- At der ikke bliver varslet ferie i opsigelsesperioden
- Psykologhjælp
- Betalt outplacementforløb eller efteruddannelse.
- Referencer/anbefalinger
- Mulighed for at overtage it og mobiltelefoni.



Fotograf: Lasse Martinussen

**Det er vigtigt, at tillidsrepræsentanten holder et vågent øje med opsagte kolleger, der arbejder i opsigelsesperioden. Hold øje med, om de trives, bliver inddraget i fællesskaber og aktiviteter, og at de får samme muligheder som enhver anden kollega – selv om de er opsagt.**



# Efter afskedigelsen – hvordan kommer I videre?

## Når det gør ondt

Uanset om der på en arbejdsplads er tale om en enkeltstående afskedigelsessag eller større afskedigelsesrunder, vil arbejdspladsen være påvirket af det. Det kan være kolleger, der er påvirket af et ubehageligt forløb, hvor en kollega er blevet afskediget, eller det kan handle om virkningerne efter en større afskedigelsesrunde, hvor mange har været nervøse for selv at blive ramt.

De sår skal heles ved fx at tage det op i kollegagruppen og tale om det. Det kan både være en snak kollegerne i mellem eller tillidsrepræsentanten, der tager det op med kollegerne fx på et klubmøde.

Ved enkeltstående afskedigelser er det en del af din funktion som tillidsrepræsentant at tale med de nærmeste kolleger til den afskedigede og fx høre, hvordan de har det med afskedigelsen og processen.

Ved masseafskedigelser kan det tage lang tid for arbejdspladsen at komme sig over den omvæltning og følelsesmæssige påvirkning, som en større afskedigelsesrunde kan medføre. Her vil en aktiv AC- eller DM-klub kunne sætte en helingsproces i gang. DM vil gerne hjælpe, fx med oplæg i og støtte til klubben.

## Lønforhandling efter afskedigelser

Det kan være svært at gennemføre en lønforhandling for en eller flere medarbejdere kort efter, at arbejdspladsen har afskediget

på grund af besparelser. Man kan blive mødt med påstanden om, at der ikke er penge til lønforbedringer, når man lige har afskediget medarbejdere for at spare.

På statens område er det imidlertid aftalt, at der skal være penge til lokale forhandlinger. På det kommunale og regionale område, er der en forståelse overenskomstparterne imellem om, at der skal være råderum til en lokal aftalt lønudvikling. Så du skal som tillidsrepræsentant ikke lade dig afvise. Der skal være en forhandling.

På det private område anbefaler DM, at man fastholder kadencen for de lønforhandlinger der er aftalt kollektivt, individuelt eller der i øvrigt er praksis for.

Som et sidste alternativ til lønudvikling kan en forhandling også munde ud i andet end lønforbedringer. Det kan fx være:

**Ny forhandling:** Der kan aftales en ny forhandlingsdato inden for fx tre til fire måneder. En ny forhandling kan fastholde opmærksomheden på, at man ønsker mere i løn.

**Frihed:** Et antal årlige fridage, fx en uges mere ferie. Vær opmærksom på, at medarbejderne ikke står tilbage med den samme arbejdsmængde men med mindre tid til at løse den i.

**Kompetenceudvikling:** Det kan handle om alle former for udvikling. Korte kurser eller længere forløb, alt efter medarbejdernes ønsker. Forslaget kan både indeholde frihed til kompetenceudvikling og betaling af omkostningerne. Aftal en plan for kompetenceudviklingen for at gøre det så konkret og holdbart som muligt.

**Når der kommer penge:** Ideen er at aftale, at midler, der hen ad vejen frigives, skal bruges til tillæg til de medarbejdere, du

forhandler for. Det kan fx ske, hvis en medarbejder fratræder, og der frigøres midler. Et såkaldt tilbageløb.

**Vilkårsforbedring:** Hvis du forhandler for en midlertidigt ansat, kan aftalen være en fast stilling. Det kan også være en aftale om at gå op i tid og få reguleret løn og tillæg, eller gå ned i tid og bevare lønneveauet.



Fotograf: Charles Deluvio, Unsplash

## Næste gang skal det være anderledes

Der vil ofte være noget ved en større afskedigelsesrunde, man som tillidsrepræsentant har følelsen af at kunne gøre bedre næste gang. Det kan være en god ide at tale med sine tillidsrepræsentantkolleger på arbejdspladsen om, hvordan sagen er oplevet, ligesom det er oplagt at tale sagen igennem med den konsulent i DM, man har som kontaktperson. Alene det at "læsse lidt af" kan være et formål i sig selv, da afskedigelsessager altid er ubehagelige.

# DM's hjælpepakke

Når du skal hjælpe dine kolleger med at komme videre efter en afskedigelse, har DM en 'hjulpepakke', som består af en række tilbud om rådgivning, netværk og arrangementer:

---

## I gang igen – brug DM

[dm.dk](https://dm.dk)

---

## Karriererådgivning

[dm.dk/din-karriere](https://dm.dk/din-karriere)

---

## DM's netværk

[dm.dk/din-karriere/netvaerk](https://dm.dk/din-karriere/netvaerk)

---

## DM's Kalender

[dm.dk/kalender](https://dm.dk/kalender)

---

## A-kasse

[ma-kasse.dk](https://ma-kasse.dk)

---

## Pension

[akademikerpension.dk](https://akademikerpension.dk)

---



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