

# LEDERENS ROLLE

---

AFSKEDIGELSE OG  
ØVRIGE SANKTIONER



# INDHOLD

INDLEDNING	4
RAMMEN FOR BEHANDLING AF LEDERSAGER GENERELT	5
GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSE AF PJECE	5
AFSKEDIGELSE	5
ANSÆTTELSESGRUNDLAG	5
FORVALTNINGSRETTLIGE PRINCIPPER OG PROCEDUREREGLER	7
UNDERSØGELSESPRINCIPPET	7
PROPORTIONALITETSPRINCIPPET	7
SAGLIGHEDSKRAVET	8
PARTSHØRING	8
UDVIDET PARTSHØRING	8
BEGRUNDELSE	8
NOTATPLIGT	9
AKTINDSIGT	9
OVERENSKOMSTEN	9
PÅTÆNKT AFSKEDIGELSE	9
SOCIALPÆDAGOGERNES FORHANDLINGSRET OG ENDELIG AFSKEDIGELSE	9
NÆVNSBEHANDLING	9
TJENESTEMANDSANSATTE	10
DISKRETIØNÆR AFSKEDIGELSE	10
STILLINGSNEDLÆGGELSE	10
DISCIPLINÆR AFSKEDIGELSE	10
ANDEN LOVGIVNING	11
AFSKEDIGELSE AF SÆRLIGT BESKYTTEDE MEDARBEJDERE	11
AFTALER	13
PERSONALEPOLITIK	13
ANDRE SANKTIONER END AFSKEDIGELSE	13
TJENSTLIG SAMTALE	13
ADVARSEL	14
LEDELSESPLIGT	14
KRONOLOGISK FORLØB VED ANSÆTTELSESRETLIGE SANKTIONER – OVERENSKOMSTANSATTE	15

# FORORD

Socialpædagogerne og Lederlandsudvalget har i fællesskab udgivet denne pjece.

**Formålet med pjecen er at kvalificere lederne håndtering af afskedigelsessager og iværksættelse af andre sanktioner.**

Pjecen er ikke udtømmende og er alene udtryk for Socialpædagogernes juridiske opfattelse af de ansættelsesretlige regler.

Pjecen er skrevet dels ud fra et ønske om at understøtte lederne behov for vejledning i denne type af sager, og dels for at tydeliggøre rækkevidden og omfanget af Socialpædagogernes bistand til lederne i forbindelse med disse sager. Endelig kan pjecen ses som Socialpædagogernes anbefaling til retningslinjer i forbindelse med afskedigelse og andre sanktioner overfor personalet.

Socialpædagogerne og Lederlandsudvalget håber, at vi med pjecen giver lederne et redskab, som kan anvendes, når de skal forberede sig på at gennemføre en afskedigelse eller andre sanktioner overfor medarbejderne. Men egentlig forpligtende rådgivning og bistand i forbindelse med personalesager skal indhentes hos forvaltningen eller bestyrelsen.

**HELLE RIIS**  
FORMAND FOR  
LEDERLANDSUDVALGET  
Januar, 2020

**VERNE PEDERSEN**  
FORBUNDSNÆSTFORMAND FOR  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
Januar, 2020

## SOCIALPÆDAGOGERNES ANBEFALING AF:

# RETNINGSLINJER TIL SOCIALPÆDAGOGERNES LEDERE

i forbindelse med afskedigelse og øvrige sanktioner overfor medarbejdere.

## INDLEDNING

Personaleledelse udgør efterhånden en relativt omfattende del af lederens opgaver. Personaleledelse består af en række forskellige elementer, hvor afskedigelse og øvrige sanktioner overfor medarbejdere udgør én af de mere tunge opgaver.

Socialpædagogerne, som faglig organisation, repræsenterer i forbindelse med forhandlinger om afskedigelser og andre sanktioner den medarbejder, som sagen drejer sig om, mens lederen repræsenterer arbejdsgiver.

Som leder og medlem af Socialpædagogerne kan det i visse situationer være vanskeligt at forstå det forhold, der kan opstå i forhold til Socialpædagogerne, når lederen udøver sine ledelsesbeføjelser i forhold til personalet, mens Socialpædagogerne varetager medarbejderens interesser.

Lederen kan utilsigtet få den opfattelse, at man, trods medlemskab – ikke får den nødvendige bistand fra Socialpædagogerne, og at forbundet bidrager til, at der kan udøves sanktioner overfor lederne.



## RAMMEN FOR BEHANDLING AF LEDERSAGER GENERELT

Ifølge Socialpædagogernes vedtægter har forbundets medlemmer, som lønmodtagere, ret til juridisk og faglig bistand i faglige sager, og Socialpædagogerne har en pligt til at udøve bistand i disse sager.

En leder har som medlem og lønmodtager fuldstændig samme ret som alle øvrige medlemmer til at få sin sag behandlet af forbundet. Det er tillige anerkendt i Socialpædagogerne, at der kan opstå en udfordring mellem lederen og den lokale kreds i forbindelse med visse sager, hvor det ikke kan udelukkes, at kredsen i forbindelse med den nødvendige medlemssagsbehandling kan have medvirket til lederens sag, hvorfor en leder, der er udsat for en ansættelsesretlig sanktion, til enhver tid kan overdrage sin sag til Socialpædagogernes Landforbund Centralt, så sagen håndteres af adskilte interesser.

Derimod har lederen ikke ret til at få bistand til udøvelse af ledelsesbeføjelser. Disse udøves ikke i lederens navn og som lønmodtager, men på vegne af arbejdsgiveren. Socialpædagogerne har derfor hverken pligt eller ret til at give bistand til udøvelse af ledelsesbeføjelser.

## GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSE AF PJESEN

I forbindelse med afrapporteringen af afskedigelsessager er det konstateret, at Socialpædagogernes ledere i større omfang end basisedarbejderne afskediges på grund af arbejdets udførelse. Det kan ikke udelukkes, at disse afskedigelser bl.a. beror på ukendskab til de ansættelsesretlige regler i forbindelse med afskedigelser og øvrige sanktioner.

På baggrund heraf finder Socialpædagogerne, at det kan forsvares, at forbundet udarbejder et katalog af mere generelle og overordnede anbefalinger vedrørende "afskedigelse og andre sanktioner", som lederne kan anvende i forbindelse med udøvelse af personaleledelse.

Det skal understreges, at pjecen ikke er udtømmende og alene er udtryk for forbundets opfattelse af grundlaget for at iværksætte afskedigelser og øvrige sanktioner. Pjecen skal udelukkende opfattes som et værktøj i forbindelse med personaleledelse – egentlig rådgivning og bistand skal indhentes hos forvaltningen eller bestyrelsen.

## AFSKEDIGELSE

Afskedigelsesretten er en del af ledelsesretten, hvorfor en leder som udgangspunkt har ret til at afskedige en medarbejder. Retten er imidlertid ikke fuldstændig fri, idet den er begrænset af, at afskedigelsen skal være sagligt begrundet, ligesom varslere og procedurer i henhold til overenskomst, regulativ, reglement og forvaltningslov skal være overholdt. Allerede i forbindelse med overvejelser om initiativer, der kan føre til afskedigelse, er det vigtigt at have overblik over relevante regler og procedurer.

Offentligt ansatte er omfattet af et dobbelt retsgrundlag i forbindelse med afskedigelse og øvrige sanktioner, hvilket indebærer, at både kollektive overenskomster og Forvaltningsloven har væsentlig betydning for, hvorledes en afskedigelse håndteres korrekt.



## ANSÆTTELSESGRUNDLAG

Lederen bør som udgangspunkt få klarlagt grundlaget for ansættelsen, idet der er væsentlig forskel på afskedigelsesproceduren af eksempelvis en tjenestemandsansat og en overenskomstsansat. Ved tjenestemandsansatte skal lederen også være opmærksom på, at der er væsentlige forskelle i proceduren – alt efter, om der er tale om en disciplinær eller diskretionær (skønsmæssig) afskedigelse.

Herudover skal lederen være opmærksom på, om den påtænkte afskedigede har en særlig beskyttelse eksempelvis i henhold til MED-aftalen eller lovgivning. Der findes spredt i lovgivningen en række særlige begrænsninger, der gælder alle uanset ansættelsesform og anciennitet.

### DET GÆLDER BL.A.

- **LIGEBEHANDLINGSLOVEN**  
Ifølge hvilken en arbejdsgiver ikke må afskedige en ansat på grund af graviditet, barsel eller adoption
- **FORSKELSBEHANDLINGSLOVEN**  
Ifølge hvilken en arbejdsgiver ikke må afskedige en ansat på grund af race, religion, alder, handicap m.v.

## FORVALTNINGSRETTLIGE PRINCIPPER OG PROCEDUREREGLER

Afskedigelse er en afgørelse i Forvaltningslovens forstand. Og de forvaltningsretlige principper og procedureregler skal derfor følges i forbindelse med en afskedigelse. De forvaltningsretlige regler finder alene anvendelse i forhold til alle offentlige ansatte uanset ansættelsesgrundlaget, som kan være: overenskomstsansat, reglementsansat eller tjenestemand.

### UNDERSØGELSESPRINCIPPET

Det er lederen der har ansvaret for, at en sag er korrekt og tilstrækkelig oplyst. Det følger af det offentligretlige undersøgelsesprincip. Undersøgelsesprincippet kaldes også officialmaksimen.

Det forvaltningsretlige forbud mod at sætte "skøn under regel" betyder, at der ved skønsmæssige afgørelser ikke må opstilles regler, der udelukker skønnet. Det er således ikke tilladt udelukkende at lægge vægt på ét kriterium med den konsekvens, at andre saglige kriterier udelukkes. I forbindelse med afskedigelser på grund af budgetbesparelser er det f.eks. blevet fastslået, at SIFU-princippet (Sidst Ind Først Ud) ikke må anvendes som et selvstændigt kriterium.

### PROPORTIONALITETSPRINCIPPET

Det almindelige forvaltningsretlige proportionalitetsprincip gælder også afgørelser, der træffes i sager om afskedigelse.

Proportionalitetsprincippet indebærer, at der ikke må anvendes mere indgribende foranstaltninger, såfremt mindre indgribende foranstaltninger må antages at kunne føre til samme resultat.



Ved eksempelvis afskedigelse begrundet i samarbejdsvanskeligheder og uegnethed, følger det af proportionalitetsprincippet, at der som hovedregel ikke kan skrides til afskedigelse, uden at der forinden har været afholdt tjenstlig samtale, og der er givet en skriftlig advarsel.

Ved afskedigelse begrundet i sygdom følger det af samme princip, at der skal have været forsøgt, såfremt det er muligt, at omplacere medarbejderen. Dette kan eksempelvis tænkes i tilfælde, hvor medarbejderen er syg i forhold til arbejdet på én afdeling på institutionen, men ikke er syg i forhold til at arbejde på en anden afdeling på institutionen.

## SAGLIGHEDSKRAVET

En afskedigelse skal være sagligt begrundet. Ved vurderingen af sagligheden, når en ansat opsiges på grund af egne forhold, vil det som ovenfor nævnt have betydning, om der er givet en advarsel. Herudover kan arbejdsgiveren alene lægge vægt på saglige kriterier ved afsked. Kriterier som egnethed og helbred er saglige kriterier.

Manglende evne eller vilje til samarbejde er et sagligt afskedigelsesgrundlag. I henhold til retspraksis og ombudsmandspraksis vil samarbejdsvanskeligheder ikke uden nærmere kvalificering kunne udgøre et afskedigelsesgrundlag. Dette indebærer, at (se boksen til højre).

## PARTSHØRING

Forvaltningsloven indeholder regler om lederens pligt til at foretage partshøring. Partshøringen skal sikre, at den der er part i en sag, får mulighed for at gøre sig bekendt med og kommentere på lederens beslutningsgrundlag, inden der træffes afgørelse.

Partshøringen bør være skriftlig. Den påtænkte afskedigede har altid ret til at afgive et skriftligt høringssvar. Da der ikke kan træffes afgørelse om afskedigelse, før parten er hørt, bør lederen fastsætte en frist for afgivelse af partshøringssvaret. Der gives typisk en 3 ugers frist til at afgive høringssvar.

## UDVIDET PARTSHØRING

Ved afskedigelser begrundet i forhold, der delvist kan tilregnes den påtænkte afskedigede (samarbejdsvanskeligheder, eller uegnethed mv.) samt ved afskedigelse af disciplinære grunde, gælder desuden en ulovbestemt grundsætning om partshøring, der går videre end Forvaltningslovens regler.

### 1. Samarbejdsvanskelighederne

skal have en betydelig negativ indflydelse på udførelsen af opgaverne det pågældende ansættelsessted,

**2. Der skal foreligge en klar forbindelse mellem samarbejdsproblemerne** og den person, der søges afskediget,

**3. Hovedårsagen** for problemernes opståen må ikke kunne tilskrives andre end den der søges afskediget,

**4. Der fra ansættelsesmyndighedens side skal være udfoldet bestræbelser på at løse samarbejdsproblemerne** med mindre vidtgående skridt end afskedigelse,

**5. afskedigelsesbeslutningens alvorlige karakter** tilsiger, at det bevismæssige grundlag for tilstedeværelsen af afskedsbegrundende samarbejdsproblemer er særligt sikkert.

Den udvidede partshøringspligt indebærer i almindelighed en pligt til at give den ansatte en redegørelse, som efter omstændighederne bør være skriftlig, inden lederen træffer afgørelse i sagen. Redegørelsen skal indeholde lederens egen foreløbige opfattelse af sagen, en angivelse af hvilke regler, man gør brug af samt lederens bevismæssige vurderinger, såfremt der har været bevismæssige spørgsmål i sagen.

## BEGRUNDELSE

En opsigelse skal være skriftlig og skal derfor i henhold til Forvaltningsloven være ledsaget af en begrundelse.

En begrundelse skal indeholde en henvisning til de relevante retsregler, f.eks. tjenestemandregulativet eller afskedsbestemmelserne i vedkommende overenskomst samt en kort redegørelse for de faktiske omstændigheder i sagen, der er tillagt væsentlig betydning for afgørelsen.

## NOTATPLIGT

Det følger af offentlighedsloven, at i sager, hvor der vil blive truffet afgørelse, skal myndigheden (lederen), der mundtligt modtager oplysninger vedrørende en sags faktiske omstændigheder, gøre notat om indholdet af oplysningerne. Notatpligten indebærer en pligt for lederen til at gøre notat på personalesagen, hvis lederen og den ansatte har en samtale af disciplinær karakter. Ligesom der er notatpligt, såfremt en kollega fremkommer med oplysninger om den ansatte eksempelvis om samarbejdsvanskeligheder.

Notatpligten omfatter alle oplysninger, der kan tænkes at skulle indgå i et grundlag for en afgørelse.

## AKTINDSIGT

Den ansatte har til enhver tid ret til at få aktindsigt i sin personalesag efter forvaltningslovens regler.

## OVERENSKOMSTEN

Når lederen træffer beslutning om at iværksætte en afskedigelse, er det meget vigtigt at orientere sig i overenskomstens afskedigelsesbestemmelser med henblik på at sikre en korrekt håndtering af afskedigelsen – både i forhold til medarbejderen som i forhold til Socialpædagogerne.

## PÅTÆNKT AFSKEDIGELSE

Først skal der fremsendes en påtænkt afskedigelse til den ansatte hvor det fremgår hvorfor man påtænker at afskedige den ansatte. Den ansatte skal samtidig have mulighed for at udtale sig skriftligt inden der træffes endelig afgørelse om afskedigelse.

I forbindelse med, at lederen afgiver påtænkt afskedigelse til den ansatte, skal Socialpædagogerne i henhold til overenskomsten underrettes herom. Underretningen skal sendes til forbundet i Brolæggerstræde. Lederen skal i den forbindelse være opmærksom på, om afskedigelsesbegrundelsen indeholder tavshedsbelagte oplysninger.

Enkelte overenskomster hjemler dog ikke pligt for ledelsen til at underrette Socialpædagogerne om påtænkt afskedigelse. Her skal der alene ske underretning til forbundet ved den endelige afskedigelse.

## SOCIALPÆDAGOGERNES FORHANDLINGSRET OG ENDELIG AFSKEDIGELSE

Socialpædagogerne kan kræve den påtænkte afskedigelse forhandlet med ledelsen. Først efter at der har fundet forhandling sted samt efter, at partshøringsfristen i henhold til Forvaltningsloven er udløbet, kan der iværksættes endelig afsked.

Samtidig med, at ledelsen fremsender endelig afskedskrivelse til medlemmet, skal Socialpædagogerne underrettes herom.

Forbundet kan herefter på ny begære afskedigelses sagen forhandlet. Manglende organisationshøring betragtes som brud på overenskomsten og kan betyde at der skal betales en bod.



### NÆVNSBEHANDLING

Såfremt der ikke opnås enighed ved den sidste forhandling, og Socialpædagogerne finder, at der er tale om en usaglig afskedigelse, har forbundet mulighed for, såfremt pågældende ansatte har minimum 8 måneders anciennitet, at begære sagen forelagt et Afskedigelsesnævn.

Hvis Afskedigelsesnævnet finder, at der er tale om en usaglig afskedigelse, kan nævnet tilkende den afskedigede en godtgørelse. Godtgørelsen kan maksimalt fastsættes til sædvanlig løn for en periode svarende til det dobbelte af den afskedigedes opsigelsesvarsel. Det vil sige, at hvis den afskedigede har 4 måneders opsigelsesvarsel kan den afskedigede tilkendes en godtgørelse på maksimalt 8 måneders løn.

### TJENESTEMANDSANSATTE

Det skal som udgangspunkt bemærkes, at afskedigelse af en tjenestemand er en afgørelse i forvaltningsretlig forstand, hvorfor de ovenfor skitserede forvaltningsretlige regler om bl.a. saglighed, partshøring m.m. skal følges. Herudover er proceduren for afskedigelse af tjenestemænd reguleret i Tjenestemandregulativets kapitel 4 og 5.

Ved afskedigelse af tjenestemænd sondres der mellem diskretionær og disciplinær afskedigelse.

### DISKRETIONÆR AFSKEDIGELSE

Afsked på grund af et for tjenestemanden utilregneligt forhold betegnes som en diskretionær (skønsmæssig) afskedigelse. Til de diskretionære forhold henregnes bl.a., svagelighed, sygdom, samarbejds-vanskeligheder og uegnethed.

Tjenestemænd kan diskretionært afskediges med 3 måneders varsel til udgangen af en måned. Tjenestemanden oppebærer herefter aktuel egenpension, såfremt tjenestemanden på fratrædelsestidspunktet har optjent 10 pensionsår.

Inden en tjenestemand afskediges skal der gives såvel tjenestemanden selv partshøring samt organisationen adgang til at udtale sig. Socialpædagogerne har i den forbindelse mulighed for at kræve en forhandling afholdt.

### STILLINGSNEDLÆGGELSE

En tjenestemand, der afskediges fordi der er ændringer i forvaltningens organisation eller arbejdsform medfører, at stillingen nedlægges, bevarer sin hidtidige løn i 3 år (rådighedsløn).

En tjenestemand er dog pligtig til at overtage en anden passende stilling, og såfremt ansættelsesmyndigheden kan tilbyde tjenestemanden en anden passende stilling, er der ikke krav på rådighedsløn.

### DISCIPLINÆR AFSKEDIGELSE

Afsked på grund af et for tjenestemanden tilregneligt forhold betegnes som en disciplinær afskedigelse.

En tilregnelig årsag foreligger, hvis årsagen kan karakteriseres som en tjenesteforseelse, altså såfremt tjenestemanden har forset sig mod reglerne i tjenestemandregulativets kapitel 3 om tjenestemandens pligter.

Såfremt arbejdsgiveren vurderer, at der foreligger en tjenesteforseelse indeholder regulativets kapitel 4 en nærmere fastlagt procedure for, hvorledes sagen forfølges.

Såfremt arbejdsgiveren ønsker at tjenestemanden afskediges på grund af tjenesteforseelsen, kan dette alene ske efter afholdelse af et tjenstligt forhør. Hvis forholdet er fastslået ved en straffedom kan der dog ske afsked uden afholdelse af tjenstligt forhør.

En tjenestemand, der indberettes for en tjenesteforseelse skal have udleveret en fremstilling af sagens faktiske omstændigheder og have adgang til at afgive en skriftlig udtalelse om fremstillingen.

Arbejdsgiveren kan herefter vurdere om sagen skal henlægges, om der skal tildeles en advarsel, irettesættelse, bøde, eller om der skal indledes tjenstligt forhør.

Såfremt arbejdsgiveren beslutter at indlede tjenstligt forhør skal der udpeges en forhørsleder. I forhold til det videre forløb i et tjenstligt forhør henvises til regulativets kapitel 4, der udførligt beskriver forløbet.

Det tjenstlige forhør udgør en retssikkerhedsgaranti for tjenestemanden.

Dette skal ses i sammenhæng med, at disciplinær afskedigelse ikke giver ret til aktuel egenpension efter fratræden, men alene ret til opsat pension.

Hvis en tjenestemand er mistænkt for et strafbart forhold, kan han forlange sagen behandlet som en straffesag. Dette er ikke til hinder for, at der efter straffesagens afslutning iværksættes tjenstligt forhør.

### ANDEN LOVGIVNING

Udover det regelsæt, der følger af forvaltningsloven samt de forvaltningsretlige principper og overenskomsten, skal man ved afskedigelse være opmærksom på, at der kan være anden lovgivning, der regulerer afskedigelsen. Her tænkes bl.a. på forskelsbehandlingsloven, ligebehandlingsloven, foreningsfrihedsloven og funktionærloven.

Funktionærlovens regler om opsigelsesvarsel og fratrædelsesgodtgørelse finder eksempelvis anvendelse ved afskedigelse af overenskomstansatte.

### AFSKEDIGELSE AF SÆRLIGT BESKYTTEDE MEDARBEJDERE

En gruppe medarbejdere er via deres tillidshverv særligt beskyttet mod afskedigelse. For nemheds skyld omtales alene tillidsrepræsentanter, men reglerne gælder også for følgende personer:

- **suppleanter for tillidsrepræsentanter**
- **Medarbejderrepræsentanter**
- **Suppleanter for medarbejderrepræsentanter**
- **Arbejdsmiljørepræsentanter**



Der kræves tvingende årsager, for at det kan være berettiget at afskedige en tillidsrepræsentant. Det betyder, at arbejdsgiveren skal godtgøre, har bevisbyrden for, at afskedigelse ikke blot er hensigtsmæssig eller nødvendig, men er tvingende nødvendig. Der skal meget til, for at man kan sige, at dette krav er opfyldt.

Sager hvor kravet har været opfyldt, har blandt andet drejet sig om tillidsrepræsentanter, der har opfordret til overenskomststridig strejke eller groft har overtrådt reglementariske bestemmelser. Hvis der er tale om grunde, som er relateret til institutionen f.eks. driftsmæssig begrundet arbejdsmangel, skal der være tale om tvingende årsager til at afskedige netop tillidsrepræsentanten.

Heri ligger at der ikke må være mere arbejde i pågældendes stilling, og at den pågældende er så meget ringere end anden mulig arbejdskraft i tilsvarende stillinger, som den pågældende ville kunne overflyttes til. Sagt på en anden måde: Tillidsrepræsentanten skal være den sidste blandt lige kvalificerede.

Sager om berettigelse af afskedigelse af en tillidsrepræsentant behandles efter MED-aftalen ved faglig voldgift. Der skal gøres opmærksom på, at der i tilfælde af afskedigelse af en tillidsrepræsentant er pligt til forhandling inden afskedigelsen. Den særlige beskyttelse, som tillidsrepræsentanten er omfattet af, indebærer desuden, at der skal iagttages en særlig procedure for afskedigelse, herunder inddragelse af den faglige organisation inden for særlige frister. Reglerne fremgår af pågældende MED/TR-aftale.

For offentlig overenskomstsansatte gælder sædvanligt overenskomstmæssigt opsigelsesvarsel tillagt 3 måneders ekstra varsel. Hvis afskedigelsen er begrundet i arbejdsmangel er varslet dog 6 måneder på KL's område. Hvis den TR-beskyttede er regionalt ansat er opsigelsesvarslet ved arbejdsmangel det der følger af overenskomsten.

#### **AFTALER**

Herudover er der på Forhandlingsfællesskabets område indgået en række aftaler, som forpligter lederen: herunder bl.a. aftalen om tidsbegrænset ansættelse, det sociale kapitel og MED-aftalen. Ved eksempelvis afskedigelser begrundet i arbejdsmangel er lederen som følge af MED-aftalen/den lokale medaftale pligtigt til at informere MED-udvalget/TR'en om de forestående personalereduktioner.

#### **PERSONALPOLITIK**

Mange regioner, kommuner og institutioner har en selvstændigt formuleret personalepolitik. En leder, der påtænker at afskedige en ansat, skal sikre sig at den påtænkte afskedigelse harmonerer med personalepolitikken.

#### **ANDRE SANKTIONER END AFSKEDIGELSE**

Udover afskedigelse hjemler giver ledelsesretten mulighed for lederen til at anvende andre sanktioner end afskedigelse.

#### **TJENSTLIG SAMTALE**

En tjenstlig samtale er i ansættelsesretlig forstand ikke en selvstændig sanktion, men for de fleste ansatte vil indkaldelsen til en tjenstlig samtale opfattes som en slags sanktion.

En tjenstlig samtale kan være starten på en egentlig sanktion i form af enten en advarsel eller en afskedigelse, men kan lige så vel være det ledelsesmæssige skridt, der skal tages for at få korrigeret en uhensigtsmæssig adfærd hos den ansatte.

En indkaldelse til en tjenstlig samtale bør være skriftlig, og det bør fremgå af indkaldelsen, hvilke forhold der ønskes drøftet ved samtalen. Den ansatte skal samtidig gøres opmærksom på, at han/hun har ret til at tage en bisidder med til samtalen.

Der skal tages referat fra samtalen jf. notatpligten, og det er hensigtsmæssigt at lade den ansatte få mulighed for at kommentere referatet, således at der er enighed om, at referatet giver en retvisende gengivelse af samtalen.

### ADVARSEL

En advarsel er en selvstændig ansættelsesretlig sanktion.

En advarsel skal indeholde en klar skriftlig tilkendegivelse om, at et forhold udgør en misligholdelse af ansættelsesforholdet, og at gentagelse vil indebære bestemte konsekvenser; eksempelvis opsigelse eller bortvisning.

En advarsel skal være præcis i sit indhold. Den ansatte skal vide præcis, hvilke forhold det er, der udgør misligholdelsen.

Eftersom en advarsel er en afgørelse i forvaltningsretlig forstand, skal den ansatte høres i henhold til de forvaltningsretlige regler. Dvs. at der skal fremsendes en påtænkt advarsel med høringsfrist, før der kan gives en endelig advarsel.

### LEDELSESPLIGT

Det er Socialpædagogernes erfaring, at der som oftest opstår tvist mellem Forbundet og lederne om de forvaltningsretlige og formelle procedurer, der er forbundet med ansættelsesretlige sanktioner. Eksempelvis notatpligten samt pligten til at give en individuel begrundelse ved partshøring iagttages ikke altid korrekt.

Herudover bliver Socialpædagogerne ofte mødt med den indsigelse at 'nok er nok'. Lederen finder, at arbejdspladsen gennem en længere periode, med adskillige tiltag, har forsøgt at løse problemerne i forhold til medarbejderne, hvorfor man nu må skride til afskedigelse.

Der har eksempelvis været afholdt supervision, konsulentfirma har været inddraget samt anvendt andre personalepolitiske tiltag. Når lederen så bliver mødt med indsigelse om, at medarbejderen burde have fået en advarsel/været indkaldt til tjenstlig samtale, kan det være vanskeligt at forstå rimeligheden i.

I den forbindelse må Socialpædagogerne anføre, at ledelsesretten også er en ledelsespligt, som indebærer at man må sanktionere med mindre indgribende midler forinden der iværksættes afskedigelse.

Hensynet til den ansattes retssikkerhed tilsiger, at den ansatte skal have vished om, at pågældende risikerer afskedigelse såfremt nærmere angivne forhold ikke forbedres. Personalepolitiske tiltag er gode og gavnlige værktøjer til udøvelse af god ledelse, men erstatter ikke pligten til at anvende ansættelsesretlige tiltag.

## KRONOLOGISK FORLØB

### VED ANSÆTTELSESRETLIGE SANKTIONER

– overenskomstansatte

#### INDIVIDUELT

#### KOLLEKTIVRET LIG

<b>INDKALDELSE TIL TJENSTLIG SAMTALE</b> Oplysning om bisidderadgang	
<b>TJENSTLIG SAMTALE</b> Referat udarbejdes af arbejdsgiver	
<b>PÅTÆNK T ADVARSEL</b> Partshøring i forhold til forvaltningsloven	
<b>ADVARSEL</b> Partshøring i forhold til forvaltningsloven	
<b>PÅTÆNK T AFSKEDIGELSE</b> Partshøring i forhold til forvaltningsloven	
	<b>ORGANISATIONSHØRING AF SOCIALPÆDAGOGERNE</b>
	<b>SOCIALPÆDAGOGERNE KAN ANMODE OM EN FORHANDLING</b> (arbejdsgiver kan kræve, at forhandlingen skal finde sted inden for 3 uger efter afsendelse af påtænkt afskedigelse)
<b>MEDARBEJDER AFGIVER EVENTUELT HØRINGSSVAR</b>	
	<b>FORHANDLING</b> af påtænkt afskedigelse
<b>AFSKEDIGELSE</b>	<b>ORIENTERING</b> til Socialpædagogerne om afskedigelse
	<b>SOCIALPÆDAGOGERNE KAN ANMODE OM FORHANDLING INDEN FOR EN FRIST PÅ EN MÅNED</b>
	<b>FORHANDLING</b> af den endelige afskedigelse
	<b>BEGÆRING OM FORELÆGGELSE FOR ET AFSKEDIGELSES NÆVN</b> (Socialpædagogerne skal begære sagen forelagt inden for 1 måned efter datoen for ovenstående forhandling)



# LEDERENS ROLLE

AFSKEDIGELSE OG ØVRIGE SANKTIONER



Brolæggerstræde 9  
1211 København K



7248 6000



sl.dk



/socialpaedagogerne



#socialpaed



@socialpaedagogerne

**SOCIALPÆDAGOGERNE**