

# Afskedigelse og øvrige sanktioner

## **Lederens rolle**



## Indhold

5	Forord
6	Indledning
6	Rammen for behandling af ledersager generelt
7	Grundlag for udarbejdelse af katalog
7	Katalog i forbindelse med afskedigelse og øvrige sanktioner
7	Ansættelsesgrundlag
8	Forvaltningsretlige principper og procedureregler
8	Officialmaksimen
8	Proportionalitetsprincippet
8	Saglighedskravet
9	Partshøring
9	Udvidet partshøring
9	Begrundelse
9	Notatpligt
9	Aktindsigt
9	Overenskomsten
10	Påtænkt afskedigelse
10	Socialpædagogens forhandlingsret og endelig afskedigelse
10	Nævnsbehandling
10	Tjenestemandsansatte
10	Diskretionær afskedigelse
11	Stillingsnedlæggelse
11	Disciplinær afskedigelse
11	Anden lovgivning
11	Afskedigelse af særligt beskyttede medarbejdere
12	Aftaler
12	Personalepolitik
12	Andre sanktioner end afskedigelse
12	Tjenstlig samtale
13	Advarsel
13	Ledelsespligt
14	Kronologisk forløb ved ansættelsesretlige sanktioner – overenskomstansatte



## Forord

Socialpædagogerne og Ledersektionen har gennem mange år drøftet behovet for en afklaring af rammerne for Socialpædagogernes bistand til lederne, når de skal give advarsler til eller afskedige andre af Socialpædagogernes medlemmer mv.

Flere ledere har givet udtryk for, at de ikke oplever at få den nødvendige hjælp og bistand fra deres respektive forvaltninger i disse sager. Nogle ledere efterlyser derfor et tydeligere Forbund på ledernes side – når man nu er medlem. Andre ledere derimod synes, at det ville være utidig indblanding, hvis Socialpædagogerne bistår i disse sager, da det påhviler forvaltningen.

Denne pjece er skrevet ud fra et ønske om at imødekomme ledernes behov. Dels for en afklaring af rækkevidden og omfanget af Forbundets bistand til

lederne i forbindelse med disse sager dels Socialpædagogernes anbefaling til retningslinjer i forbindelse med afskedigelse og andre sanktioner overfor personalet.

Formålet med pjecen er at kvalificere ledernes håndtering af afskedigelses-sager og iværksættelse af andre sanktioner. Pjecen er ikke udtømmende og alene udtryk for Socialpædagogernes juridiske opfattelse af de ansættelsesretlige regler.

Socialpædagogerne og ledersektionen håber på denne måde, at give 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.

**Allan Andersen,**

Formand for Lederlandsudvalget

**Benny Andersen**

Formand i Socialpædagogernes Landsforbund

## Socialpædagogerne anbefaling af:

### Retningslinjer til Socialpædagogerne 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 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 arbejdsgiveren.

Som leder og medlem af Socialpædagogerne kan det i visse situationer være vanskeligt at forstå det modsætningsforhold, 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 de aldrig – trods medlemskab – får den nødvendige bistand fra Socialpædagogerne, og at forbundet i værste fald bidrager til, at der kan udøves sanktioner overfor lederne.

#### Rammen for behandling af ledersager generelt

Ifølge § 4 sammenholdt med § 2 i Socialpædagogerne vedtægter har forbundets medlemmer – som lønmodtagere – ret til juridisk og faglig bistand i faglige sager, ligesom 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 være et problem 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 Socialpædagogerne Landforbund Centralt.

Derimod har lederen aldrig ret til at få bistand til udøvelse af ledelsesbeføjelser. Disse udøves ikke i lederens navn og som lønmodtager, men på vegne af

arbejdsgiveren. Socialpædagerne har derfor hverken pligt eller ret til at give bistand til udøvelse af ledelsesbeføjelser.

En leder er underlagt forvaltningens/ bestyrelsens opfattelse af og krav til det juridiske grundlag i forbindelse med personaleledelse og personalepolitik – herunder også håndteringen af afskedigelsessager og øvrige sanktioner. Det betyder, at lederen til enhver tid skal hente sin rådgivning og bistand vedrørende udøvelse af personaleledelse i forvaltningen eller bestyrelsen.

### Grundlag for udarbejdelse af katalog

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 Socialpædagerne, 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, selvom forbundet

som udgangspunkt ikke, hverken har ret eller pligt til at yde konkret bistand til udøvelse af ledelsesbeføjelser.

Formålet er at kvalificere ledernes håndtering af afskedigelsessager og iværksættelse af øvrige sanktioner med henblik på at medvirke til at undgå, at lederne udsættes for ansættelsesretlige sanktioner som følge af ukendskab til ansættelsesretlige regler.

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

### Katalog i forbindelse med afskedigelse og øvrige sanktioner

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 varsler 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 derfor 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 overenskomstansat. Ved tjenestemandsansatte skal lederen endvidere 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.

### Forvaltningsretlige 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 offentligt ansatte uanset ansættelsesgrundlaget (overenskomst-ansat, reglementsansat eller tjenestemand). Manglende anvendelse af forvaltningsretlige procedureregler i forbindelse med afskedigelser kan medføre, at der kan gøres et godtgørelseskrav gældende.

### Officialmaksimen

Det er lederen, der har ansvaret for, at en sag er korrekt og tilstrækkeligt oplyst, jf. den såkaldte officialmaksime.

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 er det f.eks. blevet fastslået, at SIFU-princippet 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 skrives 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

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 skal fra ansættelsesmyndighedens side være udfoldet bestræbel-



ser 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.

### 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 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. Hvis den påtænkte afskedigede ønsker fristen forlænget, bør lederen normalt imødekomme dette ønske, medmindre det væsentligt strider mod de hensyn, der lå til grund for fastsættelsen af fristen.

### Udvidet partshøring

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

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.

### 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.

10

### Påtænkt afskedigelse

De fleste overenskomster indeholder bestemmelse om, at der først skal fremsendes en påtænkt 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, at visse afskedigelsesbegrundelser er tavshedsbelagte oplysninger.

Enkelte overenskomster hjemler dog ikke pligt for ledelsen til at underrette Socialpædagogerne ved påtænkt afskedigelse. Her skal der alene ske underretning af 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 afskedsskrivelse til medlemmet, skal socialpædagogerne underrettes herom.

Forbundet kan herefter på ny begære afskedigelsessagen forhandlet.

Manglende organisationshøring betragtes som brud på overenskomsten og kan medføre bod eller ugyldighed af afskedigelsen.

### 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.

Såfremt 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.

### 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. alder, svagelighed, sygdom, samarbejdsvanskeligheder og uegnethed.

Ved afskedigelse på grund af sygdom henvises til regulativ om afsked af tjenestemænd på grund af helbredsbeslutningen utjenstedygtighed eller sygdom.

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 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 passende stilling og såfremt ansættelsesmyndigheden kan tilbyde tjenestemanden en 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 regulativets 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.

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 eller 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 fratæden, 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 i samarbejdsudvalg,
- suppleanter for medarbejderrepræsentanter i samarbejdsudvalg og
- sikkerhedsrepræsentanter (men ikke deres suppleanter).

12

Der kræves såkaldte 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 ofte 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 overenskomtsmæssigt opsigelsesvarsel tillagt 3 måneders ekstravarsel. Hvis afskedigelsen er begrundet i arbejdsmangel er varslet dog 6 måneder.

### Aftaler

Herudover er der på KTO-området 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 pligtig til at informere samarbejdsudvalget/TR'en om de forestående personale reduktioner.

### Personalepolitik

Mange amter, 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 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 vil ofte være starten på en egentlig sanktion; enten en advarsel eller en afskedigelse.

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. Såfremt lederen vælger at give den ansatte en mundtlig advarsel, skal der føres notat herom.

## 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".

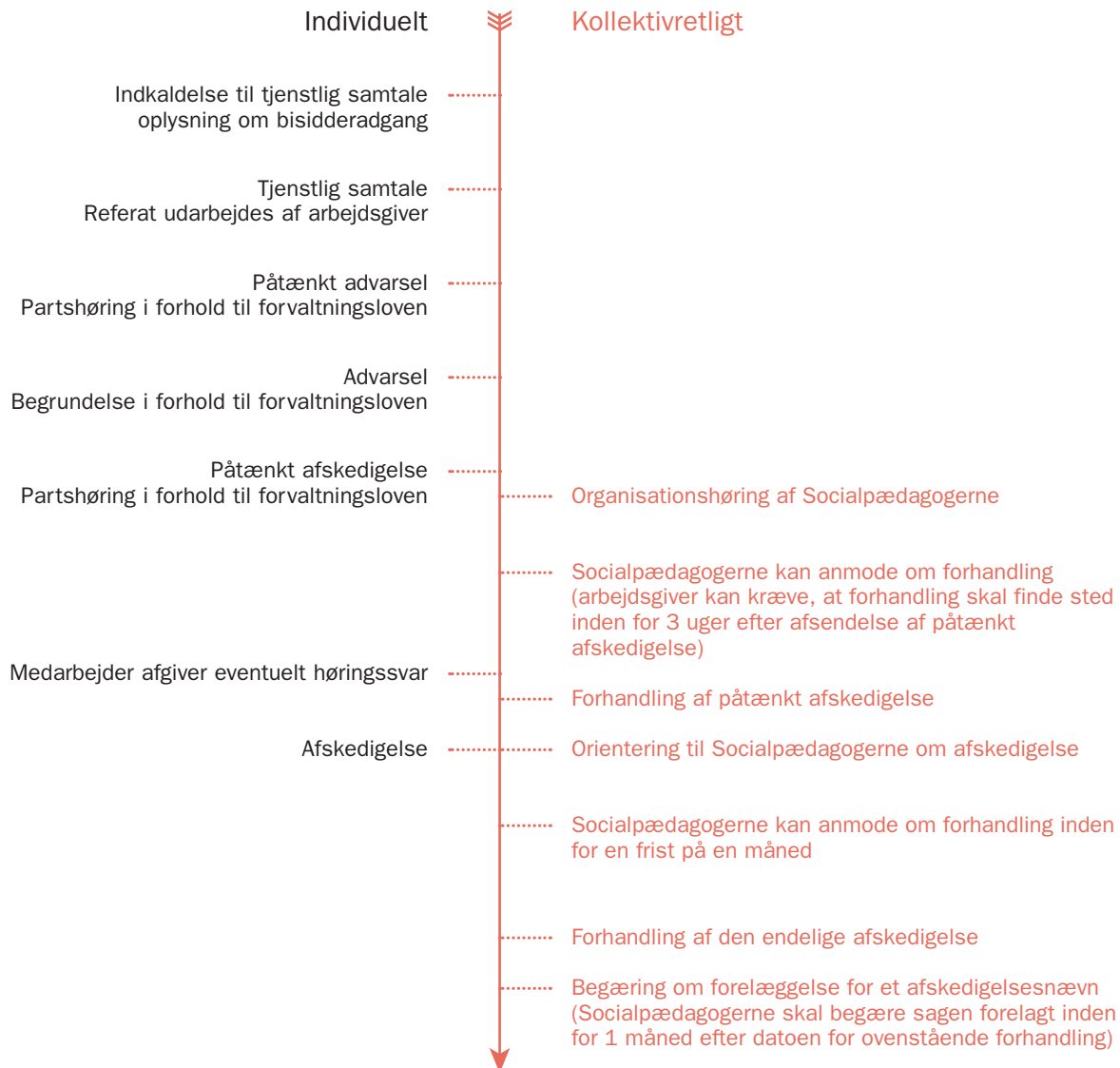
Lederen finder, at arbejdspladsen gennem en længere periode, med adskillige tiltag, har forsøgt at løse problemerne i forhold til medarbejderne, hvorfor man nu må skride til afskedigelse.

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 dette 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.

## 14 Kronologisk forløb ved ansættelsesretlige sanktioner – overenskomstansatte



Udgivet af: Socialpædagogerne, december 2011

Design: Mark Gry Christiansen

Tryk: PrinfoHolbæk-Hedehusene-Køge

Oplag:

ISBN: 978-87-8992-99-0

**Socialpædagogernes Landsforbund**

Brolæggerstræde 9  
1211 København K

Telefon 7248 6000

E-mail [sl@sl.dk](mailto:sl@sl.dk)

[www.sl.dk](http://www.sl.dk)