



Lejre Kommune
Møllebjergvej 4
4330 Hvalsø
T 4646 4646
F 4646 4615
H www.lejre.dk

Koncernsekretariat &
Udvikling
Personale & Arbejdsgiver
Dato: april 2017

NOTAT

Brug af tjenstlige samtaler i Lejre Kommune

Hovedudvalget besluttede i 2016 at sætte fokus på tjenstlige samtaler for at skærpe den fælles viden om, hvornår Lejre Kommune som arbejdsgiver anvender tjenstlige samtaler, og hvilke personalepolitiske værdier og vilkår, der særligt knytter sig hertil.

På den baggrund holdt Hovedudvalget et temamøde den 5. oktober 2016, og nærværende notat er en opsamling på temamødet.

Notatet dokumenterer Hovedudvalgets konklusioner og beslutninger. Formålet er at vejlede og instruere ledere, medarbejdere og tillidsvalgte i Lejre Kommune om hvornår vi i Lejre Kommune anvender tjenstlige samtaler og hvilke særlige vilkår og pligter der knytter sig hertil.

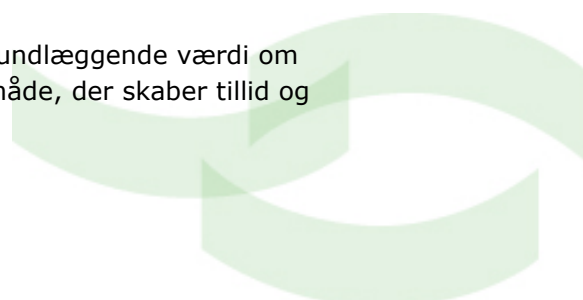
Der er ikke tale om en udførlig beskrivelse af hvilke regler der gælder i forbindelse med personalesager. Formålet er først og fremmest at bidrage til en forventningsafstemning, der forebygger misforståelser og sikrer en god personalepolitisk praksis - både set fra arbejdsgiver og arbejdstager perspektiv.

HU's retningslinier for hvordan der gennemføres besparelser, strukturalpasninger eller organisationsændringer, der i yderste konsekvens kan føre til personaletilpasninger er fortsat gældende. [Se link.](#)

Det daglige samarbejde og løbende feedback er det vigtigste

Den daglige forventningsafstemning mellem leder og medarbejder og mellem medarbejderne indbyrdes er afgørende for et godt arbejdsmiljø; og for vores alle sammens evne til at præstere godt.

Derfor arbejder vi - i alle sammenhænge - ud fra en grundlæggende værdi om åben dialog og samarbejde om kerneopgaverne på en måde, der skaber tillid og

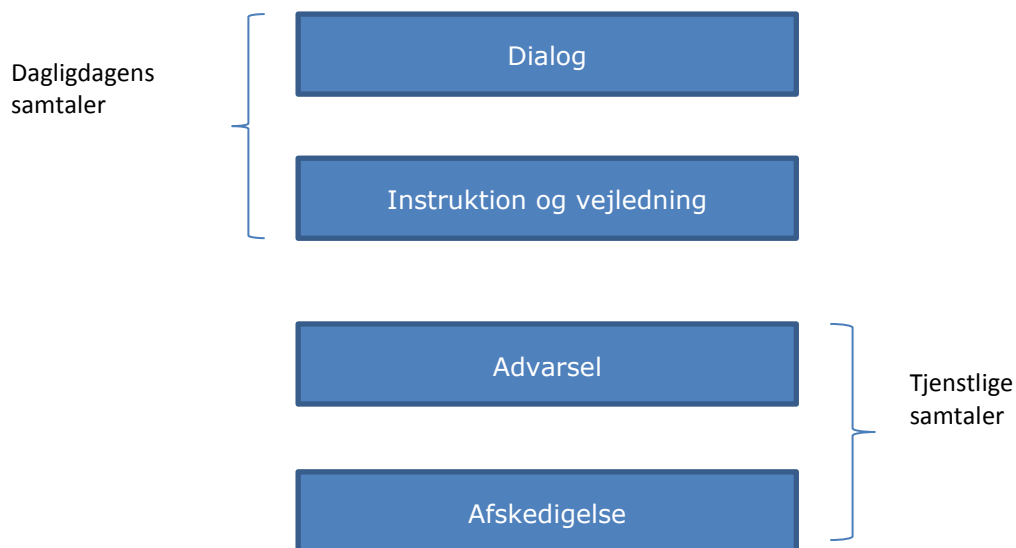




en oplevelse af retfærdighed, jf. vores [strategiske grundlags](#) formål og fem principper.

I de mange tilfælde hvor vi lykkes med at arbejde i tråd med vores formål og principper, jf. ovenfor, forebygger vi også behovet for, at Lejre Kommune som arbejdsgiver får behov for at tage disciplinære sanktioner i brug i form af advarsler og afsked, samt i værste fald bortvisning. Målet er at forebygge behovet for disciplinære sanktioner og dermed også for tjenstlige samtaler.

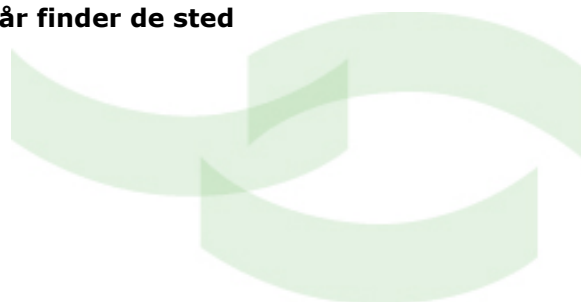
Fokus i dette notat er imidlertid på de ganske få situationer, hvor der er behov for at lederen bruger sin ledelsesret og pligt til at fortælle en medarbejder, at nogle givne forhold kan få mere alvorlige konsekvenser for medarbejderens ansættelsesforhold i form af advarsel og evt. afsked, jf. figur 1 nedenfor:



Årsagen til at et forhold medfører alvorlige konsekvenser eller ændringer i ansættelsesforholdet kan være flere, fx fravær som følge af sygdom, organisationsændringer/serviceforringelser, eller manglende præstationer.

Nedenfor gennemgås hvad vi forstår ved tjenstlige samtaler og hvilke særlige vilkår der knytter sig til netop den form for samtaler.

Hvad forstår vi ved tjenstlige samtaler og hvornår finder de sted





Eftersom vi alle sammen er her i et tjenstligt øjemed er alle samtaler i princippet tjenstlige i den forstand, at de vedrører den tjeneste vi udfører – eller mere ordret: vores opgaveløsning.

Vi bruger imidlertid ikke begrebet tjenstlige samtaler om alle de samtaler vi som medarbejdere og ledere har sammen og ej heller – løbende status og feedback, MUS og opfølgningssamtaler. Det er samtaler, som er en del af den daglige samarbejdsrelation og opgaveløsning, hvor vi ofte har en dagsorden og laver et referat for at dokumentere hvad vi taler om og aftaler så vi kan huske det. Det er en tryghed for både leder og medarbejder, fordi det bidrager til en god forventningsafstemning og fælles forståelse af hvad der er aftalt.

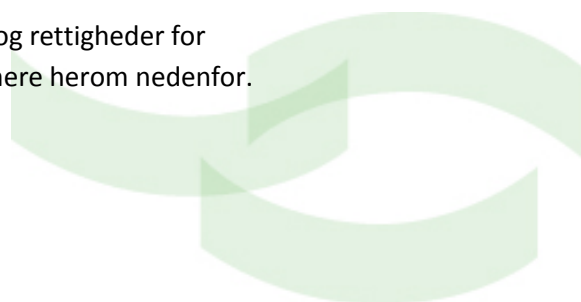
Når vi i sjældne tilfælde – ud af de mange samtaler vi som ledere og medarbejdere har hver dag og uge og måned – bruger begrebet tjenstlig samtale, så er det fordi, der er tale om nogle skærpede forhold, som kan få ansættelsesmæssige konsekvenser.

De skærpede forhold kan bunde i forskellige ting:

- Et vedvarende fravær som gør, at medarbejderen ikke er på arbejde i lang tid eller har haft mange fraværsperioder og derfor ikke løser opgaver på arbejdspladsen. Forud for dette vil i reglen være gået et antal sygefraværssamtaler, jf. Lejre Kommunes Plan for mere nærvær.
- Manglende præstationer – det kan fx både handle om manglende faglig kvalitet i arbejdet og/eller manglende evne til eller ønske om at agere i tråd med de værdier vi står for i Lejre Kommune, jf. strategisk grundlag, eller fx decorum kravet som særligt knytter sig til at være offentligt ansat.
- En tjenstlig samtale kan også skyldes ledelsesbeslutninger om at gennemføre rationaliseringer eller politiske beslutninger om serviceforringelser, som betyder at nogle medarbejdere skal afskediges. Altså forhold på arbejdspladsen som ikke kan henføres til manglende præstationer eller kritik i øvrigt af medarbejderen, men som stadig har tjenstlige konsekvenser for en eller flere medarbejdere.

I disse tilfælde anvender Lejre Kommune begrebet tjenstlige samtaler, når vi indkalder medarbejderen til en samtale. Det gør vi af tre grunde:

- a) Det sender et klart signal til medarbejderen og dennes faglige organisation om, at der er tale om en samtale, der kan have ansættelsesmæssige konsekvenser i betydningen advarsel og/eller varsling om afsked, jf. mere herom nedenfor.
- b) Der knytter sig derfor også nogle særlige vilkår – og rettigheder for medarbejderen – til denne form for samtale, jf. mere herom nedenfor.





- c) Det bidrager til at alle mulige andre samtaler, som er en del af dagligdagens samarbejde (jf. ovenfor), ikke forveksles med tjenstlige samtaler.

Der findes ikke i juraen nogen entydig definition på tjenstlige samtaler. Ovenstående er derfor udtryk for Lejre Kommunes praksis, som vi ønsker og forventer den i dagligdagen.

Hvilke særlige vilkår og rettigheder knytter der sig til tjenstlige samtaler

Efter forvaltningslovens § 8 har en part ret til en bisidder, når der er tale om en situation, hvor der er behov for at der træffes afgørelse. Derudover kan der kan være særlige situationer omkring tjenstemænd, men ellers er der ikke lovbestemte rettigheder knyttet til tjenstlige samtaler. Dog står det klart, at medarbejdere har pligt til at møde op til tjenstlige samtaler, ganske som de er forpligtede til at møde på deres arbejde.

Lejre Kommunes udgangspunkt, når der er behov for at indkalde til og afholde tjenstlige samtaler er følgende:

Indkaldelse

- Der indkaldes med et passende varsel, så medarbejderen har mulighed for at få en bisidder med. Som udgangspunkt 3-7 dage
- Der foreligger en skriftlig indkaldelse hvoraf det fremgår, at der er tale om en tjenstlig samtale og af indholdet i indkaldelsen fremgår også den specifikke baggrund for indkaldelsen.
- Det fremgår, at medarbejderen har ret til at have en bisidder med.
- Samtalen holdes som udgangspunkt på arbejdspladsen, men den kan også efter nærmere aftale holdes andre steder, f.eks. i medarbejderens hjem hvis han/hun ønsker det og ikke har mulighed for at møde op til samtalen andre steder.

I helt særlige tilfælde er en medarbejder så syg, at han/hun ikke kan deltage i en tjenstlig samtale, og det kan derfor være en pårørende, der på medarbejderens vegne har kontakten til arbejdspladsen. Lederen er ansvarlig for, at det er i overensstemmelse med medarbejderens ønske, og der er særlig fokus på dokumentation i de situationer.

Datoen og tidspunktet for samtalen fastsættes af lederen ved indkaldelsen til samtalen, men kan i visse situationer ændres efter aftale. Der er mødepligt til samtalen.

Afvikling – indhold og "tone" i samtalen

En tjenstlig samtale vil typisk indeholde følgende:





- Lederen orienterer om baggrunden for samtalen – ofte vil der være tale om et resume af, hvad der fremgår af indkaldelsen, jf. ovenfor.
- Lederen redegør for de udfordringer, der er med medarbejderens fravær i forhold til driften, eller sine kritikpunkter og/eller undren, eller årsagen til at medarbejderen partshøres om afskedigelse/får ændret sine arbejdsvilkår væsentlig på grund af Lejre Kommunes forhold. Lederen sikrer sig, at medarbejderen forstår, hvad der er budskabet.
- Medarbejderen får mulighed for at kommentere på kritikpunkter og/eller undren.
- Lederen samler op på, hvad der nu skal ske.

Bisidderen har en vigtig rolle som oversætter og vil kunne spørge opklarende på vegne af medarbejderen. Bisidderen kan ikke svare i stedet for medarbejderen eller overtage samtalen.

Såfremt en medarbejder vælger at tage et familiemedlem med til en tjenstlig samtale som bisidder, er det en god ide, at tale om bisidderens rolle inden samtalen går i gang.

Opfølgning

Som opfølgning på samtalen skriver lederen et referat som indeholder følgende:

- Samtalens tidspunkt og deltagere
- Oplysning om bisidders deltagelse
- Lederens synspunkter
- Medarbejderens synspunkter

Konklusion (præcisering af forventninger og krav, eventuelle mulige ansættelsesretlige konsekvenser hvis gentagelser eller ingen forbedring, evt. aftale om opfølgning og hvornår).

Øvrige forhold vedrørende tjenstlige samtaler, som har indgået i HU's drøftelser

En leder er altid godt forberedt til en tjenstlig samtale, for på den måde kan lederen bedst holde sig til helt konkrete forhold og også gerne forklare, hvad det drejer sig om med eksempler. Der er også en forventning om, at lederen ret hurtigt kommer til det vigtigste budskab i den tjenstlige samtale.

Som hovedregel kommunikeres der ikke eksternt fra en tjenstlig samtale – med mindre det aftales eksplicit i samtalen. Hvis der er tale om tjenstlige samtaler, der resulterer i aftaler om fratrædelse, partshøring om afskedigelse eller bortvisning er der en forventning om at medarbejder og leder aftaler, hvad der kommunikeres ud. Og også hvem der kommunikeres til.





Der kan være særlige situationer, hvor det ikke er muligt eller hensigtsmæssigt at indgå aftaler om kommunikation.

Der er altid ret til en bisidder ved samtalerne, og vi bruger Personale & Arbejdsgiver, når arbejdsgiversiden vurderer, at der er et behov for det, og når det falder naturligt. Der kan være forskel fra hver enkelt situation.

Vi følger de gældende regler om inddragelse af tillidsrepræsentanten undervejs. Der er en opmærksomhed på at tillidsrepræsentanten kan komme til at stå i en interessekonflikt mellem den involverede medarbejder og de øvrige medarbejdere.

Vi er opmærksomme på, at både brug af tillidsrepræsentanter, bisiddere og konsulenter fra Personale & Arbejdsgiver i særlige tilfælde kan komme til at virke konfliktoptrappende ved samtaler og tjenstlige samtaler, men vi er også opmærksomme på, at de samme involverede kan være med til at nedtrappe eller medvirke til helt at vi undgår en konflikt.

