

# Sådan tackler du massefyrringer



# Indhold:

Håndbog i massefyringer .....	3
Når rygterne svirrer .....	4
Kend loven om massefyringer .....	5
Kend loven om virksomhedsoverdragelse .....	7
Kend loven om medarbejderindflydelse .....	7
Vælg jeres forhandlere .....	8
Hvis arbejdspladsen har overenskomst .....	9
Tag eksperter med på råd .....	10
Informér kollegerne .....	12
Få styr på jeres krav .....	14
Når overenskomsten fastlægger kravene .....	17
Amerikanske tilstande .....	18
Fusioner giver kultursammenstød .....	21
Få alle oplysninger .....	24
Lad ledelsen fyre .....	24
Ledelsens udspil .....	25
Læg en taktik .....	26
Find gode argumenter .....	28
Forhandlinger på skrømt .....	29
Reelle forhandlinger .....	30
Ting tager tid .....	31
Når forhandlingerne er slut .....	32
Sig ordentligt farvel .....	33
Ordentlige fyringer .....	36
Husk dem, der bliver tilbage .....	37
Betalingsstandsning og konkurs .....	39
Få mere at vide .....	41
Kontakt altid HK .....	41
Love og bekendtgørelser .....	42-50

Håndbogen er udarbejdet af  
HK Service Hovedstaden  
Tekst: Dorte Schmidt

Revideret af Juridisk Kompetencecenter,  
februar 2009.

Udgiver: HK Danmark,  
Juridisk Kompetencecenter



Weidekampsgade 8  
0900 København C  
Tlf. 70 11 45 45

# Har du endnu ikke prøvet at blive fyret?

*Så er du heldig. For aldrig tidligere har vi levet i så turbulent en tid. Intet er statisk. Alt forandrer sig hele tiden. Og hvad der er helt sikkert i dag, er højst usikkert i morgen.*

*Uanset hvor du er ansat, så kan du næsten ikke undgå at opleve, at din arbejdsplads kommer i krise. Og for flere og flere er krisen så alvorlig, at den eneste kur er massefyringer.*

*Ingen arbejdsplads har lyst til at gå i gang med at masseafskedige medarbejdere. Så når det sker, er der i langt de fleste tilfælde ikke andre muligheder. Ofte handler det om selve arbejdspladsens overlevelse. Og så er det vigtigt, at ledelse og medarbejdere er i stand til at samarbejde om hele processen, så den bliver så skånsom som muligt. Både for de fyrede, for dem der bliver tilbage og for selve arbejdspladsen.*

*Håndbogen her er først og fremmest en hjælp til dig, der som medlem af et forhandlingsudvalg, skal forhandle med ledelsen om, hvordan fyringerne skal foregå. Men almindelige menige medarbejdere kan også have glæde af bogen, ligesom de fleste faglige medarbejdere vil kunne finde mange tips og gode råd om, hvordan man bedst tackler en massefyring.*

*En massefyring er altid hård at komme igennem. Men desværre ser det ud til, at massefyringerne er kommet for at blive. Og så gælder det om at være så godt rustet som muligt den dag, den rammer dig.*

*Jo tidligere et eksternt konsulentfirma bliver involveret i processen, jo mere kan det hjælpe med at få tingene til at glide så smertefrit som muligt.*

# Når rygterne svirrer

En sag om massefyringer kommer sjældent som et lyn fra en klar himmel. Som regel begynder det hele med rygter og småsnak i krogene:

Økonomien halter vist. Vi mister ordrer. Der skal lukkes afdelinger. Eller også skal de outsources. Der er planer om fusioner. Og alt muligt anden snak, som kan tyde på, at der er fyringer på vej.

Rygterne betyder, at stemningen som regel allerede før fyringerne er ret anspændt. Medarbejderne er nervøse og usikre. Og arbejdsmiljøet er ikke for godt.

Tag kontakt til HK allerede på det tidspunkt. Jo bedre forberedte I er, før fyringerne bliver varslet, jo bedre rustet står I til de forhandlinger, som I efterfølgende skal have med ledelsen.

Sæt jer samtidig ind i loven om massefyringer. For hvis I er omfattet af den, har arbejdsgiverne ganske enkelt pligt til at forhandle med de repræsentanter for medarbejderne, som I vælger.

Det er arbejdsgiverens ansvar at afklare, om arbejdspladsen er omfattet af loven om massefyringer eller ej. Og det er vel at mærke også arbejdsgiveren der skal indbyde jer til forhandling – ikke omvendt. Invitationen skal komme samtidig med, at arbejdsgiveren oplyser om fyringerne første gang.

Forhandlingerne skal have to formål:

- At forsøge at undgå eller begrænse antallet af fyringer.
- At afbøde følgerne af fyringerne. Det vil give skabe så gode afskedigelsesvilkår som muligt, for de af jer, som bliver fyret.

## ■ Andres erfaringer

På en offentlig arbejdsplads startede rygterne i samme øjeblik, den borgerlige regering tiltrådte i efteråret 2002. Og snart fulgte pressen op med artikler om millionbesparelser på arbejdspladsen.

I et privat IT-firma begyndte rygterne at løbe umiddelbart efter, at man havde mistet en større kunde. Samtidig var det ligesom en del af tidens trend, at der blev fyret folk i branchen.

Andre gange kommer der mere håndfaste beviser på bordet, allerede før ledelsen har meldt ud. I et firma fortæller medarbejderne, at en e-mail om de planlagte nedskæringer fra en chef blev sendt til en forkert adresse i huset. Og den historie lækede hurtigt til pressen.

I et andet firma fik medarbejderne et forvarsel om, at noget ville ske, da den italienske bestyrelsesformand og hovedaktionær fra moderselskabet kom på besøg og fik et raserianfald over, at der var blomster og spil i firmaet. Kort efter kom der en ny ledelse og fyringerne blev varslet.

## ■ Konsulenternes erfaringer

Jo tidligere et eksternt konsulentfirma bliver involveret i processen, jo mere kan det hjælpe med at få tingene til at glide så smertefrit som muligt.

Vi vil gerne ind så tidligt i forløbet som muligt, så vi kan være med til at planlægge, hvordan man kan gennemføre den her proces, så den bliver så skånsom som mulig for dem, der skal forlade arbejdspladsen. Og vi rådgiver gerne både ledelse, medarbejdere og medarbejderrepræsentanter, siger en konsulent.

En anden konsulent råder indtrængende alle medarbejdere til at lægge en personlig strategi allerede før fyringerne er en realitet.

- Alle bør overveje deres strategi i tilfælde af, at de bliver fyret. Og lige så vigtigt - deres strategi, hvis de ikke bliver fyret. Det gør, at man er mere manøvreedygtig. Man skal altid sørge for at have det nødvendige fundament og en strategi for udviklingen af sine kompetencer, så de så vidt



muligt matcher fremtidens krav. Uanset om det bliver på den her eller en anden arbejdsplads, siger han og understreger, at ingen i dag kan være sikre på at beholde sit arbejde.

- Men trygheden stiger, hvis man ved med sig selv, at man ikke er kørt bagud i forhold til kravene på det samlede arbejdsmarked, pointerer han og understreger, at de personlige kompetencer

som samarbejdsevne og evnen til at påtage sig et ansvar i dag ofte spiller en større rolle end de rent faglige.

- Samtidig er det en rigtig god ide, at glemme alt det, som ikke kan lade sig gøre, og i stedet fokusere på de muligheder, der altid er, siger konsulent.

# Kend loven om massefyringer

Ifølge **Lov om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omfang** (herefter kaldet lov om massefyringer) har arbejdsgiverne ikke alene pligt til at forhandle med lønmodtagerne eller deres repræsentant om afskedigelserne. Loven pålægger også arbejdsgiverne at udlevere alle relevante oplysninger til brug for forhandlingen.

Formålet med forhandlingerne er at undgå eller begrænse afskedigelserne og samtidig afbøde virkningerne af afskedigelserne gennem for eksempel omplacering eller omskoling af de fyrede medarbejdere.

## ■ Hvornår gælder loven

I skal være mere end 20 ansatte for at være omfattet af loven om massefyringer. Samtidig skal arbejdsgiveren agte at fyre mindst et bestemt antal medarbejdere inden for en periode af 30 dage. Det præcise antal afhænger af, hvor mange ansatte I er i alt.

I er omfattet af loven:

- Hvis I er over 20 og færre end 100 ansatte og arbejdsgiveren vil fyre mindst 10 af jer.
- Hvis I er mellem 100 og 300 ansatte og arbejdsgiveren vil fyre mindst 10 procent.

- Hvis I er mere end 300 ansatte og arbejdsgiveren vil fyre mindst 30 af jer.

Antallet af ansatte beregnes som et gennemsnit af medarbejdere ansat i de sidste fire kvartaler.

Egentlig burde det være nemt at regne ud, hvor mange ansatte I er på arbejdspladsen. Men i praksis kan det drille en del. For eksempel hvis firmaet har flere filialer.

Hvis de enkelte filialer har selvstændig ledelse der har kompetence til at afskedige i større omfang, så er der tale om flere selvstændige arbejdspladser. Tvivlsspørgsmål afgøres af Det regionale beskæftigelsesråd. Hvis ikke, så er der tale om en samlet arbejdsplads.

Derudover tælles medarbejdere, som er ansat i en tidsbegrænset ansættelse, og som derfor alligevel skal holde op, ikke med. Dog kan der i den konkrete situation blive tale om en anden vurdering.

Vær også opmærksom på, at hvis I er mere end 100 ansatte og arbejdsgiveren planlægger at fyre mere end halvdelen af jer, så gælder der særligt skærpede regler om blandt andet opsigelsesvarslet.

### ■ Loven gælder ikke

- Hvis I er færre end 20 ansatte.
- Hvis arbejdspladsen er dækket af en overenskomst, som giver arbejdsgiveren tilsvarende forpligtelser som loven.
- Hvis virksomheden er gået konkurs.

### ■ Kend reglerne for varslinger

**Langt de fleste funktionærer vil have tre måneders opsigelsesvarsel eller mere efter Funktionærlovens bestemmelser. For dem spiller reglerne i loven om massefyringer ikke den store rolle.**

Men det kan det gøre, hvis man er timelønnet eller hvis man har været ansat i meget kort tid og

derfor måske kun har en måneds opsigelse.

Ifølge loven om massefyringer skal arbejdsgiverne efter forhandlingerne med medarbejderne sende besked til det regionale beskæftigelsesråd om de planlagte fyringer. Som udgangspunkt kan afskedigelserne derefter tidligst få virkning efter 30 dage med mindre, der er andre aftaler. Man kan altså blive opsagt i denne periode, men ikke fratræde indenfor de 30 dage.

Reglerne for, hvornår regionale beskæftigelsesråd skal underrettes, afhænger af, hvor mange I er på arbejdspladsen, og hvor mange medarbejdere, arbejdsgiverne ønsker at fyre.

Hvis der er ansat mere end 100 medarbejdere på arbejdspladsen og over 50 procent af dem skal fyres, gælder den såkaldte 50-procents regel. Den betyder, at arbejdsgiveren først må sende meddelelsen til det regionale beskæftigelsesråd 21 dage efter, at forhandlingerne med medarbejderne er indledt. Og agter arbejdsgiveren fortsat at gennemføre fyringer, kan afskedigelserne tidligst få virkning efter yderligere otte uger. Det vil sige, at man godt kan blive opsagt, men man kan ikke fratræde i perioden. Lægger man de 30 dage sammen med de otte uger giver det et varsel på knap tre måneder.

Hvis ikke 50-procents reglen gælder, er der ingen egentlige tidsfrister for, hvornår arbejdsgiverne kan eller skal orientere det regionale beskæftigelsesråd. Kun at det først må ske, når der har fundet reelle forhandlinger med medarbejderne sted. I de tilfælde kan afskedigelserne først få virkning efter de 30 dage.

**Reglerne om varsling har med andre ord kun betydning for medarbejdere med meget korte opsigelsesvarsler.**

**Læs hele loven under bilag.**

# Kend loven om virksomhedsoverdragelse

I forbindelse med masseafskedigelser skal I også være opmærksomme på lov om virksomhedsoverdragelse. Loven regulerer spørgsmålet om de rettigheder og pligter, som både arbejdsgiveren og lønmodtageren har ved overdragelse af en virksomhed eller en del heraf.

Arbejdsgiverens beslutning om masseafskedigelser er ofte begrundet i et ønske om at nedlægge afdelinger, som ikke er rentable. Der sker dog ofte det at sådanne afdelinger bliver overdraget til virksomheder, som har specialiseret sig indenfor netop det område, som afdelingen hidtil har beskæftiget sig med. Når det sker, er der tale om en virksomhedsoverdragelse.

Loven om virksomhedsoverdragelse kan også være gældende i forbindelse med koncerner, hvor en virksomhed måske flyttes til et andet land indenfor EU.

Hvis der er sket en virksomhedsoverdragelse har lønmodtagere som udgangspunkt ret og pligt til fortsat at være beskæftiget i virksomheden. Det kan derfor være usagligt at opsiges lønmodtagere, der rettelig burde være have fortsat sit arbejde med køberen af den nedlagte afdeling som arbejdsgiver. Desuden har lønmodtagere som udgangspunkt ret til at være beskæftiget efter de samme vilkår, som var gældende i det hidtidige ansættelsesforhold. Det har ikke mindst betydning i de tilfælde, hvor arbejdspladsen har indgået kollektive overenskomster.

Får man sin opsigelse, er det derfor vigtigt at undersøge, hvad der sker med den del af virksomheden, som man har været ansat i. Få hjælp til det fra HK, da det kan være kompliceret at finde ud af.

# Kend loven om medarbejderindflydelse

Den 15. maj 2005 trådte en loven om information og høring af lønmodtagere i kraft. Loven er baseret på et EU-direktiv fra 2002, og den fastsætter klare retningslinier for, hvordan medarbejderne skal inddrages i den daglige ledelse. Blandt andet skal medarbejderne informeres og høres om alle spørgsmål og forhold, som har eller vil få væsentlig betydning for deres arbejds- og ansættelsesforhold.

Loven gælder for alle virksomheder, som har mere end 35 ansatte.

Loven betyder, at virksomheden som minimum skal underrette medarbejderne om følgende:

Den seneste og forventede udvikling i virksomhedens aktiviteter, virksomhedens økonomiske

situation og fremtidsudsigter, herunder om ordre- og markedssituationen samt produktionsforhold.

Virksomhedens beskæftigelsesforhold, for eksempel hvis beskæftigelsen på virksomheden er truet, eller der er planer om større ændringer og foranstaltninger, som får betydning for beskæftigelsen.

Beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene.

Ifølge loven har arbejdsgiverne samtidig pligt til at høre medarbejderne, før der tages væsentlige beslutninger.

**Læs hele loven under bilag.**

# Vælg jeres forhandlere

---

I bestemmer selv, hvem der skal forhandle med arbejdsgiveren på jeres vegne. Har I en tillidsrepræsentant, er det naturligt at vælge ham eller hende som talsmand. Sørg også for, at alle områder så vidt muligt er repræsenteret i gruppen. Det er vigtigt, at alle medarbejdere oplever, at der bliver forhandlet på lige netop deres vegne. Samtidig risikerer I også, at arbejdsgiveren vil stille tvivl om jeres forhandlingsmandat, hvis ikke I sørger for at repræsentere alle.

Hvis gruppen bliver for stor, så nedsæt en undergruppe på tre-fire personer til at tage sig af selve forhandlingsmøderne med arbejdsgiveren. Undergruppen skal i så fald hele tiden orientere resten af gruppen og hente nye ideer og retningslinier til de fortsatte forhandlinger.

## ■ Tjekliste

Når I vælger forhandlingsudvalg, så husk:

- Alle områder og afdelinger skal så vidt muligt være repræsenteret.
- Forhandlingsudvalget må ikke blive for stort.
- Udnyt hinandens ressourcer og ekspertiser. Sørg gerne for, at der både sidder kolleger med forstand på økonomi, jura, forhandlings-teknik, salgsteknik og andre kerneområder med i udvalget.
- Vælg repræsentanter, der ikke er bange for at sige deres mening. Heller ikke til ledelsen.

## ■ Andres erfaringer

I praksis er der stor forskel på, hvordan forhandlingsudvalget bliver sammensat. I et firma fortæller medarbejderne, at udvalget blev sammensat mere eller mindre tilfældigt af syv ansatte, som fandt sammen efter uformelle opfordringer fra kolleger. Forhandlingsudvalget indkaldte derefter til stormøde, hvor det bad om at få et klart mandat fra kollegerne. På mødet blev det antydet, at et af medlemmerne var ledelsens repræsentant, så han trak sig. En anden sprang fra. Resultatet var et forhandlingsudvalg på fem.

I et andet firma indkaldte samarbejdsudvalget til fællesmøde, hvor man valgte et forhandlingsudvalg med over 40 medlemmer. Udvalget blev sammensat, så alle funktioner og fagforbund var repræsenteret. Det viste sig hurtigt, at udvalget var alt for stort. Medlemmerne blev enige om at reducere det til omkring 20. Der blev nedsat undergrupper som skulle tage sig af områder som uddannelse, gravide, vikarer, seniorer og andet. Desuden blev der nedsat et forhandlingsteam på fem. Det store forhandlingsudvalgs opgave var hele tiden at fungere som coach for forhandlings-teamet. I dag siger medlemmer af forhandlingsudvalget, at et udvalg på højst 20 og gerne bare 10 er det bedste.

I et tredje firma var det ledelsen, der indkaldte til stormøde og strukturerede, hvordan forhandlingsudvalget skulle sammensættes. Derefter holdt alle afdelinger møder, hvor de valgte hver sin repræsentant. I alt 11 medarbejdere var med i forhandlingsudvalget. To af dem sad også med under sidste fyringsrunde i firmaet. De fleste blev opfordret til at stille op af kollegerne og alle blev valgt uden afstemning.

## ■ Konsulenternes erfaringer

- Jeg skulle hjælpe med massefyringer på en arbejdsplads, som ikke havde en tillidsrepræsentant, fordi ingen havde lyst til at være det. Det første jeg gjorde, var at sige til medarbejderne, at det måtte de altså se at få. For det var nødvendigt, hvis de ellers ville kommunikere og samarbejde med ledelsen, fortæller en konsulent.

En anden konsulent understreger, at det altid er en fordel for både ledelse og medarbejdere, at få organisationerne involveret i sager om massefyringer.

- De faglige sekretærer kender spillereglerne, siger han.



# Hvis arbejdspladsen har overenskomst

På arbejdspladser med samarbejdsudvalg, tillidsrepræsentant og overenskomst er det alt andet lige betydelig lettere at forhandle tingene på plads end andre steder.

Først og fremmest betyder det, at ledelse og medarbejdere i forvejen har et forum, hvor man diskuterer tingene, udveksler erfaringer og ideer og tager fælles beslutninger. Samtidig er tillidsrepræsentanter uddannede til at forhandle og er på forhånd inde i regler, aftaler og lovgivning på området. Og endelig har arbejdspladsen måske en overenskomst eller en tryghedsaftale, hvor parterne på forhånd har aftalt reglerne om for eksempel fratrædelsesgodtgørelse og andet.

Endvidere kan masseafskedigelseslovens bestemmelser være aftalt i en kollektiv overenskomst. I så fald er det overenskomstens bestemmelser, der gælder.

## ■ Andres erfaringer

På en offentlig arbejdsplads fortæller personalechefen, at hun godt var klar over, at der ville komme nedskæringer. Det fremgik af forslaget til ny finanslov. Men det var umuligt at sætte præcise tal på økonomien, før finansloven var forhandlet færdig. Alligevel valgte hun at indkalde arbejdspladsens seks tillidsrepræsentanter for at orientere dem. Ud over HK har en række akademiske fagforeninger overenskomst med arbejdspladsen.

- Vi er vant til et tæt samarbejde. For eksempel diskuterer vi jævnligt arbejdspladsens økonomi i samarbejdsudvalget. Så medarbejderne kender vores budgetter, fortæller personalechefen.

Da finansloven blev vedtaget i januar og nedskæringerne dermed var en realitet, nedsatte medarbejderne et forhandlingsudvalg bestående af de seks tillidsrepræsentanter samt de fem menige medlemmer af samarbejdsudvalget. Ledelse og medarbejdere samarbejdede under hele forløbet tæt om, hvordan de kommende fyringer skulle ske.

I et større privat firma med 2.500 ansatte i København og i fire andre afdelinger rundt omkring i landet, er HK den eneste fagforening, der har overenskomst. Godt halvdelen af medarbejderne er HK'ere, mens resten er akademikere. HK's overenskomsten dækker alle grupper.

- Derfor er det naturligt, at det er HK-klubbens bestyrelse, som forhandler med ledelsen, fortæller fællestillidsrepræsentanten, som oplyser, at firmaets virksomhedssamarbejdsudvalg samt de fire lokale samarbejdsudvalg overdrog den formelle ret til at forhandle massefyringerne med ledelsen til HK-klubben.

# Tag eksperter

## med på råd



I har ret til at tage særligt sagkyndige med til forhandlingsmøderne. Benyt jer af det! I hvert fald hvis arbejdsgiverne også møder op med sine eksperter.

I skal først og fremmest alliere jer med en faglig medarbejder fra HK. De er vant til den slags forhandling og de kan samtidig trække på deres egne eksperter. For eksempel når det gælder om at gennemskue regnskaberne eller at sikre at loven overholdes.

Samtidig kan HK hjælpe jer med at lægge en ordentlig taktik for forhandlingerne.

Det er også en fordel at få ledelsen til at kontakte et konsulentfirma, der arbejder med at håndtere fyringer, så tidligt i forløbet som muligt. Konsulenterne kan ikke alene hjælpe med at tilrettelægge selve fyringerne, så de sker så smertefrit som muligt. De kan også hjælpe de fyrede med at komme videre med deres karriere og få selve arbejdspladsen til at fungere ordentligt igen, når fyringerne er overstået. Selv om det er arbejdsgiverne, der betaler for konsulenternes hjælp, rådgiver de gerne både ledelse og medarbejdere gennem hele processen.

### ■ Tjekliste

Før det første forhandlingsmøde, er det en god ide at få nogle eksperter med på sidelinien.

- Kontakt HK og eventuelt andre fagforeninger.
- Bed ledelsen om at tage kontakt til et konsulentfirma, som har forstand på, hvordan man bedst tackler afskedigelser.

### ■ Andres erfaringer

I praksis har flere forhandlingsudvalg oplevet det som en fordel at tage HK og andre eksperter med på råd. Også selv om flere af dem på forhånd var skeptiske overfor tanken om, at blande fagforeninger ind i forhandlingerne.

I et firma kontaktede flere medarbejdere deres fagforeninger, men forhandlingsudvalget blev enige om, at man ikke ville have otte forskellige faglige organisationer rendende. I forvejen havde man dårlige erfaringer med især en af fagforeningerne fra sidste fyringsrunde.

- Vi følte, at de var mere interesserede i at sælge medlemskaber end i at hjælpe os, forklarer et af

udvalgsmedlemmerne. Han kontaktede alligevel HK og tog mod tilbudet om, at et par faglige medarbejdere og HK's advokat ville komme ud og holde møde med hele udvalget senere på dagen.

- Det viste sig at være rigtig godt. Advokaten kendte alt til love og regler. Og de faglige medarbejdere havde erfaring fra andre sager. Så de var gode at snakke med, fortæller han og oplyser, at forhandlingsudvalget derefter løbende var i kontakt med HK's advokat og faglige medarbejdere under resten af processen. Og det var en stor hjælp.

Et andet forhandlingsudvalg kontaktede de store fagforeninger – blandt andet HK – for at få overblik over reglerne og eventuelt få hjælp. Især HK og IDA var meget hjælpsomme, og i de efterfølgende forhandlinger støttede medarbejderne sig til dem. Begge fagforeningers holdning var, at medarbejderne kunne få hjælp, men i øvrigt selv skulle køre forhandlingerne. Medarbejderne bandt sig ikke til noget uden først at have hørt fagforeningernes jurister.

På en amerikansk ejet elektronikvirksomhed har medarbejderne været gennem så mange fyringsrunder, at det er fast procedure at kontakte fagforeningerne, når der skal forhandles med ledelsen. Repræsentanter fra både HK og Ingeniørforeningen i Danmark, IDA, var til stede på virksomheden under forhandlingerne.

- Vi kunne ikke have undværet fagforeningerne. Deres erfaringer og gode argumenter er guld værd.

I et fjerde forhandlingsudvalg blev fagforeningerne som udgangspunkt ikke kontaktet, skønt samtlige medlemmer ellers var organiserede.

- Vi mente ikke, det kunne nytte noget at bringe fagforeningerne på banen. Det var os, der var fagforeningen, siger en af repræsentanterne. I stedet samlede medarbejderne i alt 30.000 kroner ind og forhandlingsudvalget kontaktede en advokat med arbejdsret som speciale. Tilfældet ville, at han samtidig er advokat for HK, som han derfor kontaktede.

- I praksis viste det sig at gøre vores arbejde lettere, at advokaten koordinerede med HK, lyder erfaringen nu.

På den offentlige arbejdsplads hyrede ledelsen et konsulentfirma lige fra begyndelsen.

- Selv om vores økonomi var meget dårlig, var det nødvendigt at få hjælp under hele processen. Derfor besluttede vi, at hvis ikke vi fik råd til det på anden vis, så ville vi bruge af vores budget til efteruddannelse på det, fortæller personalechefen. Udgiften til konsulentfirmaet blev dog senere dækket af Finansministeriet.

Både personalechefen og tillidsrepræsentanterne er glade for den støtte, som konsulentfirmaet gav dem. Firmaet arrangerede blandt andet kurser for chefer, tillidsrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter, det hjalp med at få udarbejdet en køreplan for, hvordan fyringerne skulle foregå, og det hjalp efterfølgende de fyrede med at finde nyt job. Et år efter fyringerne, havde to tredjedele af dem fået nyt arbejde.

### ■ Konsulenternes erfaringer

- Virksomhederne er ofte slet ikke rustede til at håndtere fyringer. Derfor behandler de ikke deres medarbejdere ordentligt. Og det er præcis netop den måde, de bliver behandlet på, at folk er mest vrede over, siger en konsulent.

Og en anden supplerer:

- Også selv om en virksomhed har en stor personale- eller HR-afdeling med mange dygtige medarbejdere, er det vigtigt, at få nogle udefra til at hjælpe. Vi kan nemlig være helt neutrale.

# Informer kollegerne

Sørg for løbende at holde informationsmøder med samtlige medarbejdere og fortæl, hvordan forhandlingerne går. Ellers risikerer I, at kollegerne bliver utilfredse med det forhandlingsresultat, I når frem til. Alle medarbejderne skal have det klare indtryk, at I gør, hvad I overhovedet kan for at nå et godt resultat. I øvrigt kommer der også mange gode ideer på banen, under den slags informationsmøder. Arbejdsgiveren må acceptere, at en del af arbejdstiden går med det.

Og husk så, at både medarbejdernes repræsentanter, deres eksperter og arbejdsgiveren har tavshedspligt. Ingen af parterne må videregive oplysninger, der er givet som fortrolige.

Det sætter en naturlig grænse for, hvor meget man kan fortælle kollegerne om forhandlingerne. Og det er svært at acceptere, når de nu så gerne vil vide, hvad der sker, og hvordan det hele kommer til at gå.

## ■ Tjekliste

- Hold mange møder med medarbejderne. Også selv om I ikke har noget nyt at fortælle.
- Sæt en stopper for rygter og misinformation.
- Sørg for elektronisk information i form af en hjemmeside, en intranetside eller en mailingliste.
- Giv medarbejderne mulighed for at stille spørgsmål til både jer og ledelsen anonymt.
- Giv medarbejderne mulighed for at komme med input og gode ideer.
- Få et fast mødelokale til forhandlingsudvalget. Så ved både kolleger og ledelse, hvor de kan få fat i jer.

## ■ Andres erfaringer

I et firma blev navnene på de 20 medlemmer af forhandlingsudvalget offentliggjort på intranettet. Samtidig fik medarbejderne at vide, at for-

handlingsudvalget ikke kunne sige noget om forhandlingerne, men at det meget gerne ville have input. Medarbejderne kunne også anonymt stille spørgsmål på nettet, som enten ledelsen eller forhandlingsudvalget ville besvare.

- Vi sagde til medarbejderne, at de ikke ville få noget at vide om, hvad der reelt skete i de næste tre uger. Det er hårdt at se kollegerne i øjnene hver dag og intet kunne sige. Man skal gøre op med sig selv, om man kan holde til det, før man siger ja til at være forhandler, fortæller en af medarbejderrepræsentanterne og betegner de tre ugers forhandlinger som 21 dage i helvede.

- Alle er varslede og ingen kan få noget som helst at vide om, hvem der bliver fyret i sidste ende. Samtidig skal man som forhandler passe på med ikke at skrue folks forventninger op, siger han.

Der blev holdt et enkelt informationsmøde for medarbejderne midtvejs i forhandlingerne. Desuden fik de en orientering om forhandlingsresultatet den dag, forhandlingerne sluttede.

I et andet firma valgte forhandlingsudvalget at oprette hotmail-adresser, så de kunne kommunikere frit indbyrdes. Desuden blev der udarbejdet en postliste med kun medarbejdere.

- På den måde kunne vi få informationer ud hurtigt - uden at ledelsen kunne læse med, forklarer et af udvalgsmedlemmerne og oplyser, at der desuden jævnligt blev holdt møder med medarbejderne på etagerne.

Et tredje forhandlingsudvalg blev enige med ledelsen om at kommunikere til resten af huset gennem fælles meddelelser på intranettet. Blandt andet med det formål at aflive rygter øjeblikkeligt.

I et større firma med overenskomst med HK sidder der medarbejderrepræsentanter i aktiesel-



skabsbestyrelsen. De protesterede allerede, da bestyrelsen lige før jul besluttede at massefyre.

- Vi mente ikke, at beslutningen var økonomisk velbegrundet, siger fællestillidsrepræsentanten.

Meningen var, at medarbejderne først skulle orienteres efter jul, men historien lækkede til pressen, og derfor var ledelsen nødt til at sende en skriftlig orientering ud.

Undervejs i forløbet arrangerede HK-klubben tre fyraftensmøder for at orientere medarbejderne og svare på spørgsmål.

- Det er utrolig vigtigt at holde møder, så folk kan få snakket sammen. Og behovet er stort. For eksempel samlede vi over 200 medarbejdere til et fyraftensmøde en fredag kl. 15, fortæller tillidsrepræsentanten.

På den offentlige arbejdsplads, bad tillidsrepræsentanterne allerede efter det første uformelle møde med ledelsen om lov til også at holde møder med medarbejderne.

- Der var meget stor utryghed, fordi rygterne svirrede og pressen skrev om os. Derfor var det nødvendigt at snakke sammen, siger HK'ernes tillidsrepræsentant.

Derefter blev der holdt flere møder for at orientere personalet. Ledelsen deltog i møderne i det omfang, der var behov for det.

# Få styr på jeres krav

Inden det første forhandlingsmøde med ledelsen, skal I blive enige om, hvilke krav I vil stille.

Forhandlingerne skal have to formål:

- At forsøge at undgå eller begrænse antallet af fyringer.
- At afbøde følgerne af fyringerne. Det vil sige skabe så gode afskedigelsesvilkår som muligt, for de af jer, som bliver fyret.

Som regel har arbejdsgiveren undersøgt sagen grundigt, før beslutningen om fyringer er taget. Så selv om loven siger, at et af formålene med forhandlingerne er, at undgå eller begrænse antallet af fyringer, er det sjældent, at det lykkes. Som regel er der velbegrundede økonomiske grunde til arbejdsgiverens beslutning.

I de fleste tilfælde vil der nok ikke blive ændret det store på antallet af medarbejdere, der skal fyres. I stedet skal I først og fremmest koncentrere jer om forhandlingerne om at afbøde virkningerne for dem, der bliver fyret.

I øvrigt er der frit spil til at komme med forslag. Vil medarbejderne give afkald på personalegoder eller lønstigninger for at undgå fyringerne? Kan en afdeling, der skal nedlægges, sælges? Eventuelt til medarbejdere, der selv vil drive den videre? Kan afskedigelserne klares med naturlig afgang? Kan der skrues en frivillig fratrædelsesordning sammen, så den enkelte medarbejder selv vælger, om han eller hun vil holde op?

Overvej også andre hensyn. Hvis der for eksempel arbejder mange par, så få en aftale om, at kun den ene bør fyres.

## ■ De fyrede

Derudover kan I for eksempel stille forslag om, at de fyrede:

- Får et længere opsigelsesvarsel end det, de har krav på ifølge lovgivningen eller overenskomsten.
- Bliver fritstillet i opsigelsesperioden, så de kan videreudanne sig eller bruge tiden til at søge nyt job.
- Får en større fratrædelsesgodtgørelse end den, de har krav på ifølge lovgivningen eller overenskomsten.
- Får ret til at overtage personalegoder som mobiltelefon, computer, internetforbindelse og andet.
- Får deres eventuelle bonus.
- Får kompensation for deres aftaler om fri bil, fri telefon og andre personalegoder. Vær opmærksom på, at man i nogle tilfælde faktisk har ret til at få kompensation for visse personalegoder.
- Ikke kan blive pålagt at holde ferie, afvikle feriefridage eller afspadsere eventuelt overarbejde i opsigelsesperioden, men i stedet får værdien udbetalt.
- Får ophævet eventuelle konkurrence- og kundeklausuler, så de eksempelvis kan tage arbejde i et konkurrerende firma.
- Får mulighed for at tage andet arbejde i fritstillingsperioden, uden at arbejdsgiveren kan modregne indkomst herfra i lønmodtagerens normale løn. Vær særligt opmærksom på, at man som udgangspunkt ikke må tage arbejde i en konkurrerende virksomhed i en fritstillingsperiode.
- Får konsulentbistand, så de får hjælp til at søge nyt job eller andet.
- Får tilbud om krisehjælp, hvis de har behov for det.
- Får tilbudt penge til efteruddannelse





Vær opmærksom på, at der er et særligt skattefradrag når der træffes aftale om at der ydes fratrædelsesgodtgørelse. Dette fradrag opnås ikke hvis der træffes aftale om forlænget opsigelsesvarsel. Husk også, at et længere opsigelsesvarsel kan få indflydelse på, hvornår de fyrede kan få dagpenge. For eksempel valgte et firma, at give medarbejderne to måneders opsigelse frem for to måneders godtgørelse. For firmaet var udgiften den samme, men for medarbejderne betød det tab af to måneders dagpenge svarende til i alt 9,5 millioner kroner.

Husk også, at fyrede som udgangspunkt har ret til at udnytte eventuelle aktieoptioner, selv om de ikke længere er ansat.

Er arbejdspladsen offentlig, så husk at der gælder særlige regler på området. De fremgår blandt andet af forvaltningsloven.

Sørg også for at aftale præcist, hvordan fyringerne skal foregå.

Og lad så være med at acceptere fratrædelsesvilkårene, før de er godkendt af HK.

### ■ De outsourcete

Måske ender forhandlingerne med, at en eller flere afdelinger af virksomheden bliver solgt eller outsourcete. I så fald skal I sikre, at loven om virk-

somhedsoverdragelse bliver overholdt. Ifølge den skal de outsourcete blandt andet beholde deres rettigheder, når de skifter arbejdsgiver.

Læs mere om det i afsnittet, "Kend loven om virksomhedsoverdragelse".

### ■ De øvrige medarbejdere

Overvej også, hvilke krav I skal stille, når det gælder de medarbejdere, der bliver tilbage på arbejdspladsen. En fyringsrunde slår meget ofte store skår i tilliden mellem medarbejdere og ledelse. Hvad skal der gøres for at genoprette tilliden, når fyringerne er slut? I kan for eksempel kræve:

- At der oprettes et samarbejdsudvalg, hvis ikke I allerede har det.
- At kommunikationen mellem medarbejdere og ledelse forbedres.
- At medarbejdernes repræsentanter i højere grad bliver taget med på råd, når det gælder udviklingen af arbejdspladsen.
- At de medarbejdere, der ønsker det, kan få krisebehandling.
- At et konsulentfirma hjælper med at bearbejde forandringerne og sikrer, at arbejdspladsen hurtigt kommer videre og bliver fuldt funktionsdygtig igen.

Vær opmærksom på loven om europæiske samarbejdsudvalg. Hvis arbejdsgiveren er repræsenteret i flere lande og medarbejderne kræver det, har arbejdsgiveren i visse tilfælde pligt til at oprette et europæisk medarbejderråd.

### ■ Andres erfaringer

I et forhandlingsudvalg gik en del af tiden på det første møde med, at de 11 medlemmerne præsenterede sig ordentligt for hinanden. Desuden blev der aftalt nogle klare spilleregler for møderne. Der skulle være en ordstyrer. Man måtte ikke afbryde hinanden. Man skulle behandle hinanden med respekt. Man skulle ikke tage kritik personligt. Fælles beslutninger skulle respekteres.

- Vi aftalte også, at alle skulle rydde deres kalendere for andre aftaler, så man kunne fortsætte forhandlingerne, hvis det var nødvendigt, fortæller et af udvalgsmedlemmerne.

Derefter begyndte man helt bogstaveligt at smide ideer til krav på bordet. Alle medlemmer skrev krav og ideer ned på gule sedler, der blev hængt op på en væg. Derefter blev det hele skrevet op på

en planche. Og dermed var grundlaget for forhandlingsudvalgets krav på plads.

Udvalget var klar over, at økonomien er dårlig og at der skulle fyres. Så man besluttede at koncentrere sig om at få forhandlet så god en pakke hjem som muligt. Man blev også enige om, at alle skulle være lige for loven. Der skulle altså ikke tages særlige hensyn til gravide, folk på orlov, enlige mødre, kærestere eller andet.

Samtidig appellerede medarbejderne allerede på det første forhandlingsmøde til, at de aftaler, man lavede undervejs om for eksempel at etablere et samarbejdsudvalg og arbejde for en bedre dialog ledelse og medarbejdere imellem også ville blive overholdt. Det blev de nemlig ikke efter den sidste fyringsrunde.

I et andet firma blev forhandlingsudvalgets fem medlemmer lige så hurtigt enige om at satse på en ordentlig fratrædelsesordning. Som et udgangspunkt for formuleringen af krav, fik udvalget fat på aftaler fra tre andre firmaer, der havde været gennem massefyringer.

Et tredje forhandlingsudvalg med 20 medlemmer valgte også at satse på en ordentlig fratrædelsesgodtgørelse. Forhandlingslederen havde tidligere været gennem en fyringsrunde i et andet firma. Og den aftale blev brugt som udgangspunkt til udarbejdelse af et dokument på 12-16 sider med omkring 25 punkter med krav.

- Vi blev også enige om, at forhandlingsresultatet skulle være ens for alle. Alle kan sige, at jeg er speciel, for jeg er enlig mor, senior, har lige købt hus og alt muligt andet. Det er umuligt at lave millimeterdemokrati, siger en af forhandlerne og den anden supplerer:

- Vi havde for eksempel mange diskussioner om, hvornår man er et par. Er det når to ægtefæller er ansat? Eller når to samlevende er ansat? Eller når to unge piger, har valgt at dele en lejlighed? Den samme diskussion kan man have om seniorer. For hvornår er man senior – når man er 40? Eller 50?

I stedet satsede udvalget på, at gøre pakken så god som mulig.

- Samtidig skal man gøre sig klart, at man repræsenterer en hulens masse mennesker, siger en.

### ■ Konsulenternes erfaringer

- De arbejdspladser, der har været gennem en massefyring, og som ikke efterfølgende har sørget for at få nogle ordentlige samarbejdsorganer og tillidsrepræsentanter, der kan komme i dialog med ledelsen, har ikke lært et klap af hele processen, siger en af konsulenterne.

En anden konsulent oplyser, at 90 procent af de afskedigede medarbejdere, som firmaet hjælper, enten får et andet job, kommer i gang med en uddannelse eller vælger at få pension. De sidste 10 procent er ofte i krise af andre grunde. For eksempel skilsmisse eller andet.

- Derfor anbefaler vi også ledelsen, at lade medarbejdere, som allerede er i krise, blive på arbejdspladsen siger han og anbefaler, at forhandlingsudvalget i stedet for at kæmpe for en ekstra månedsløn, sætter pengene af til rådgivning.

- Men lad endelig ikke medarbejderne selv vælge. For så siger de bare til os: ”Nu har jeg betalt en månedsløn til jer, så skal I også finde et job til mig”. Og sådan hænger tingene ikke sammen. Det er den opsagtes eget ansvar at finde et job. Til gengæld hjælper vi med at bygge selvtilliden op og nå en erkendelse af, hvad man har lyst til, siger konsulenten, som i øvrigt oplever, at mange afskedigede med tiden bliver glade for det, der er sket.

- En afskedigelse er nemlig også en chance for at prøve noget nyt. Derfor hører jeg mange sige, at de i grunden gjorde mig en tjeneste med den fyringseddelse. For de turde ikke selv sige op og tage springet til noget andet, fortæller han.

# Når overenskomsten fastlægger kravene

Det er en stor fordel, hvis arbejdspladsen har en overenskomst og eventuelt også en tryghedsaftale. I så fald er der nemlig på forhånd en aftale om en lang række af de krav, som medarbejderne kan stille. I stedet kan forhandlingsudvalget koncentrere sig om for eksempel at reducere antallet af fyrede eller få en aftale om, hvordan en frivillig fratrædelsesordning skal se ud.

## ■ Andres erfaringer

Ved den seneste overenskomst havde medarbejderne i en større virksomhed opnået en forbedring af tryghedsaftalen. Ud over de rettigheder, som funktionærloven giver, indebærer tryghedsaftalen, at fyrede medarbejdere skal have mellem fire og 15 måneders løn i fratrædelsesgodtgørelse afhængig af alder og anciennitet.

- I begyndelsen af januar blev vi præsenteret for en liste med 100 navne på dem, der skulle fyres. Tryghedsaftalen betød, at vi ikke behøvede at forhandle fratrædelsesgodtgørelsen. I stedet koncentrerede vi os i første omgang om at få en ordentlig ordning om frivillig fratrædelse, oplyser fællestillidsrepræsentanten, som ikke mener, at man overhovedet skal acceptere massefyringer uden en aftale om frivillig fratræden.

Ledelsen accepterede medarbejdernes forslag. Dog forsøgte de i første omgang at få et kriterium om, at kun dem over 50 år kunne fratræde frivilligt. Men det ville medarbejderne ikke være med til.

Derfor blev alle medarbejdere opfordret til at kontakte ledelsen eller HK-klubben, hvis de ønskede at fratræde frivilligt. Omkring 45 meldte sig. Men da fratrædelser indebærer en række jobkader, var det kun 37 medarbejdere, der fik lov til at fratræde frivilligt.

- Men alt andet lige betød det, at den oprindelige liste på 100 personer blev reduceret væsentligt, siger tillidsrepræsentanten.

Også på den offentlige arbejdsplads, er reglerne om fratrædelsen fastlagt i overenskomsten. Afhængig af anciennitet har medarbejderne mindst to-tre måneders opsigelse og højst ni måneder fordelt på seks måneders opsigelse og tre måneders godtgørelse.

Ledelsen vurderede, at 110 stillinger ud af 450 skulle nedlægges, hvis økonomien skulle hænge sammen.

- Vi skulle fyre 50 medarbejdere. Resten kunne vi klare ved ikke at genbesætte ledige stillinger, ved naturlig afgang og ved frivillig fratræden, fortæller personalechefen, der fremlagde ledelsens plan for medarbejderne. Og efter selv at have regnet på tallene erklærede medarbejderne sig enige.

Personalechefen ville gerne sende et signal ud til de ansatte om, hvem der stod på ledelsens liste før man efterlyste medarbejdere, der ønskede at fratræde frivilligt.

- For det er da bedre at tage imod en frivillig fratrædelse end at blive fyret, siger hun og fortæller, at ledelsen fik at vide, at det måtte de ikke.

- Men det viste sig, at være en fejl. Så når vi nu desværre snart skal i gang med at fyre igen, så får medarbejderne at vide, om de står på listen eller ej, før vi efterlyser frivillige, siger hun.

Det endte med, at 43 medarbejdere blev fyret, mens 14 fratrådte frivilligt. Resten blev klaret ved naturlig afgang.

- Netop fordi vi ved, at vi snart skal i gang med nye nedskæringer, har vi ikke ansat nye medarbejdere siden, oplyser personalechefen.

# Amerikanske tilstande

---

Vær opmærksom på, at der er stor forskel på ledelseskulturen i forskellige lande. Årsagen er blandt andet, at det danske arbejdsmarked er helt anderledes skruet sammen end i de fleste andre lande. En af de helt store forskelle er, at det er relativt nemt at fyre medarbejdere i Danmark. Men det er meget sjældent, at for eksempel ledelsen i en amerikansk koncern med afdelinger i flere lande er opmærksom på de særlige danske forhold. Så derfor vil den amerikanske ledelse typisk agere på samme måde i Danmark, som den er vant til at gøre det i andre lande.

Når en international virksomhed indsætter en ny ledelse i en af sine afdelinger, er formålet som regel, at få ryddet op og få skabt et bedre resultat på bundlinjen.

Og netop fordi, det er relativt dyrt at fyre medarbejdere i de fleste andre lande, har den nye ledelse som regel nogle klare retningslinjer med sig hjemmefra om, hvor mange ansatte der må være.

Den nye direktør starter med andre ord sin oprydning med en fyringsrunde, så målene er opfyldt. Og er der skåret for dybt, bliver der i stedet hyret vikarer, konsulenter og andre kontraktansatte, som ikke tæller med som fastansatte.

At den løsning som regel er dyrere for firmaet, spiller ikke nogen rolle for den nye direktør. Når bare han opfylder de mål, som topledelsen har dikteret ham.

I stort set alle andre lande, er den strategi udmærket. Den gør det nemt for virksomheden hele tiden at tilpasse sig markedet. Men i Danmark er det ingen fordel, fordi det i forvejen er relativt nemt at fyre medarbejdere. Samtidig har danske arbejdsgivere heller ikke udgifter til for eksempel sygesikring og andre sociale forpligtelser overfor medarbejderne, som de blandt andet har det i USA. Også af den grund er den amerikanske holdning, at det er dyrere at fastansætte end at hyre vikarer.



## ■ Fjumreåret

Den nye ledelse har som regel et år, før topledelsen vil se nogle konkrete resultater af oprydningen afspejle sig i regnskaberne. Den nye direktør har med andre ord et såkaldt fjumreår, hvor det gælder om at få afviklet så mange udgifter som overhovedet muligt inden næste regnskabsår.

Det betyder for eksempel, at den nye ledelse ofte ikke har spor imod at fritstille fyrede medarbejdere. For når de fyrede er fritstillet, kan lønudgifter trækkes fra i det indeværende regnskabsår og vil ikke belaste udgiftssiden i det næste regnskab. Samtidig er det bedre for virksomhedens image, hvis medarbejderne fritstilles.

Eller sagt på en anden måde: Hvis medarbejderne fyres 1. oktober med fratrædelse 31. marts og samtidig bliver fritstillet, så kan alle udgifter trækkes fra samme år. Det kan ikke lade sig gøre, hvis de fyrede medarbejdere skal arbejde indtil sidste dag.

Igen er den nye direktør som regel ligeglad med, at det samlet set koster virksomheden penge, at betale løn til medarbejdere, der ikke leverer et stykke arbejde. Han er udelukkende interesseret i, at det næste regnskab vil vise, at han har gjort en forskel.

Samtidig har den nye direktør som regel heller ikke noget som helst imod at medarbejderne får udstyr som computere, mobiltelefoner og andet med sig på favorable vilkår. Hvis der fyres 50 medarbejdere, er der lige så mange computere i overskud, som virksomheden ikke længere har brug for. Selv om udstyret endnu ikke er afskrevet og hver computer stadig er for eksempel 10.000 kroner værd, så er markedsværdien meget mindre. Så hvorfor ikke lade medarbejderne købe dem for en krone stykket? Og så i øvrigt afskrive resten af den regnskabsmæssige værdi i fjumreåret?

Igen en fremgangsmåde, som ikke er en fordel for den samlede koncern, som jo reelt mister for 500.000 kroner i værdier. Men for den nye ledelse er det en fordel, at få afskrevet udstyret med det samme, så det ikke belaster næste års regnskab.

Kort sagt: Den nye ledelse er som hovedregel fuldstændig ligeglad med, hvor stort underskuddet er i det første år. For det er først det andet års regnskab, som topledelsen forventer at se resulta-

ter på. Samtidig er skattereglerne ændret, så virksomheder i dag har ubegrænset tid til at få afviklet et underskud. Tidligere skulle det afvikles inden fem år.

## ■ Købt eller solgt

At der er stor forskel på amerikansk og dansk ledelsesstil har medarbejderne på en amerikansk ejet elektronikvirksomhed oplevet flere gange. Virksomheden var oprindeligt danskejet, men er blevet solgt flere gange. Første køber var et amerikansk firma, som hurtigt solgte videre til et internationalt firma med hovedsæde i Frankrig. Den nuværende amerikanske ejer overtog firmaet i 1998. Firmaet har afdelinger i flere europæiske lande samt i Nordamerika, Sydamerika, Europa, Mellemøsten, Afrika og Asien.

Da virksomheden stadig havde produktion, var der 750 medarbejdere. Produktionen blev lukket i 2000. Derefter var der 550 tilbage. I dag er antallet af medarbejdere efter adskillige fyringsrunder reduceret til 130 ansatte.

Siden den nuværende ejer overtog firmaet i 1998 har der været gennemført i alt 11 nedskæringsrunder i koncernen. Ikke alle har ramt den danske afdeling, men en fem-seks fyringsrunder har arbejdspladsen været igennem.

Virksomheden har overenskomst med HK. Der er desuden et samarbejdsudvalg. Medarbejdersiden har fungeret som forhandlingsudvalg under fyringsrunderne.

## ■ Altid usikre

Som medarbejder i en virksomhed, der ikke alene er blevet købt og solgt adskillige gange, men også har været gennem så mange fyringsrunder, at ingen rigtigt kan huske det præcise antal, er begreber som tryghed og sikkerhed i ansættelsen nærmest ikke-eksisterende.

- Selv om ikke alle fyringsrunder har ramt os, så er usikkerheden der hver gang, moderselskabet melder ud om nye besparelsesrunder. For ingen ved, hvilke afdelinger det går ud over den her gang.

Indtil for nylig er fyringsrunderne kommet på baggrund af kvartalsregnskaberne.

- Så inde i hovedet anser man kun sig selv som ansat, indtil næste kvartalsregnskab ligger der.

I dag bruger man årsregnskaber som mål for effektiviteten. Men det er stadig kvartalsregnskaberne, der giver et fingerpeg om, hvorvidt de aftalte mål er nået eller ej. Så de imødeses stadig med spænding og bæven af samtlige ansatte.

- Samtidig får vi ingen udmeldinger om de langsigtede planer med os. Vi ved intet om, hvad vi skal lave til næste år. Det er naturligvis heller ikke særligt befordrende for trygheden.

Samtidig er enhver arbejdsdag præget af rygter: Måske skal udviklingen af software outsources til Indien. Måske skal testen af systemerne flytte ud.

Og rygterne er ikke grebet ud af den tomme luft. For dele af arbejdet er tidligere blevet outsourcet.

- Det betyder, at ledelsens troværdighed er meget lille. Vi regner ikke med noget som helst, før det er en realitet.

### ■ Sidste fyringsrunde

Da en ny fyringsrunde ramte i januar 2005, vidste medarbejderne godt, at der var noget på vej. Der var blevet fyret i ledergruppen. Blandt andet var den danske elektronikinteresserede direktør blevet skiftet ud med en mere økonomisk minded amerikaner, der først og fremmest interesserer sig for bundlinjen.

- Så vi tænkte, nu måtte turen også snart komme til os. Men det kom ikke til at ske helt som ledelsen havde tænkt sig.

Der skete nemlig det, at en medarbejder faldt over en hemmelig powerpoint om planlagte fyringer i Danmark, da han kiggede i en leders kalender. Det betød, at den nye amerikanske direktør var nødt til at gøre noget. Medarbejderne blev kaldt til møde samme eftermiddag og fik at vide, at der skulle fyres 100 medarbejdere.

- Selv om vi vidste, at noget var på vej, fik vi et chok over, at det var så mange.

Medarbejdernes forhandlingsudvalg havde et klart forspring for ledelsen, som ikke havde planlagt at offentliggøre planerne om fyringer så hurtigt. Derfor havde ledelsen ikke forberedt sig på forhandlingerne.

Medarbejderne tog udgangspunkt i pakken fra sidste fyringsrunde i november 2003 og stillede en række yderligere krav om forbedringer. Ikke bare til de fyrede, men også til de medarbejdere, der skulle blive tilbage.

Forhandlingerne begyndte en torsdag, men først onsdag morgen ugen efter var ledelsen klar med en liste over, hvem der skulle fyres. Samtidig meddelte ledelsen, at de ikke ville gå med til at give mere, end de gav under sidste fyringsrunde.

- Ledelse havde med andre ord bare trukket tiden ud med forhandlinger på skrømt, indtil de havde listen klar. Det var dybt frustrerende at opleve.

### ■ Godt resultat

Det lykkedes alligevel medarbejderne at få nogle forbedringer igennem. Blandt andet fik de fyrede ret til at beholde deres aktieoptioner ligesom de også skulle have del i den bonus, som senere på året blev udbetalt til medarbejderne.

Dem, der blev tilbage, fik fem ekstra fridage. Blandt andet lillejuleaften og dagen efter Skt. Hans. Desuden får alle en ekstra måneds opsigelse til næste år. Hertil kommer lidt flere penge til uddannelse samt et tilskud til diverse medarbejderforeninger.

Selv om pakken ikke blev udvidet væsentlig i forhold til forrige fyringsrunde, er medarbejderne godt tilfredse med resultatet:

- Der er rent faktisk tale om en af de bedste aftaler i branchen, når vi ser, hvad andre opnår. De fyrede får løn i halve og hele år. Også selv om de finder andet arbejde. Og det gør de fleste.

Fyringerne kom den 30. januar med opsigelse fra den 31. januar. Alle fyrede blev fritstillet.



# Fusioner giver kultursammenstød

Når to virksomheder fusionerer, kan medarbejderne næsten altid være sikre på, at der følger fyringer med i kølvandet. Det betyder, at virksomhedernes medarbejdere er nødt til at finde fælles fodslag. Og det kan give nogle ganske særlige problemer, når to medarbejdergrupper med hver sin kultur pludselig skal samarbejde.

I juli 2004 meddeler et telefirma i Danmark, at det vil opkøbe et mobilfirma, som skal slås sammen med telefirmaets egen mobilafdeling. Mobilfirmaet har 720 ansatte og ingen overenskomst. Telefirmaets mobilafdeling har 340 ansatte og overenskomst med HK, men ingen tillidsrepræsentant.

## ■ Før fusionen

For medarbejderne i mobilfirmaet, kom fusionen ikke som nogen overraskelse, De vidste godt, der

var ændringer på vej. Men præcist hvad der skulle ske vidste ingen.

- Økonomien var meget stram. Kun syv dage efter, jeg blev ansat i 2002, kom der stop for udgifter. Vi måtte ikke købe så meget som en kuglepen. Så vi vidste, den var gal og tog en dag ad gangen.

- Samtidig arbejdede vi alle efter at nå nogle bestemt fastsatte mål. Folk knoklede simpelthen. For vi vidste, at nåede vi ikke de mål, så skulle vi lukke og slukke. Derfor var vi også glade, da økonomien i 2004 så småt begyndte at gå bedre.

Også medarbejderne i det opkøbende teleselskabs mobilafdeling arbejdede hårdt.

- Så da ledelsen fortalte, at nu var de nået til enig-

hed om at købe det andet mobilselskab var vi vildt lykkelige. For det var blandt andet det, vi havde knoklet for. Vi vidste godt, at der ville være nogle omkostninger i forbindelse med sammenlægningen. Men generelt tog folk utrygheden forholdsvis roligt.

### ■ Fyringerne kommer

Et halv år efter fusionen meddeler ledelsen, at der skal fyres i alt 300 medarbejdere. Næmlig 200 fra mobilfirmaet og 100 fra telefirmaets mobilafdeling.

Begge arbejdspladser har tidligere været gennem runder med massefyringer. Af samme grund har de fleste af medarbejderne for længst tegnet lønsforsikringer.

På begge arbejdspladser nedsætter medarbejderne hver sit forhandlingsudvalg. Meningen er, at slå de to forhandlingsudvalg sammen til et udvalg, der skal varetage de samlede forhandlinger med ledelsen om konsekvenserne af fusionen. Men det viser sig hurtigt, at være lettere sagt end gjort. Der er nemlig vidt forskellige kulturer på de to arbejdspladser. I det opkøbte mobilselskab har medarbejderne været gennem flere fyringsrunder og ledelsen har fastlagt en bestemt procedure for, hvordan medarbejderrepræsentanterne skal udpeges, så alle afdelinger og faggrupper er repræsenteret. Resultatet er et forhandlingsudvalg på 7 personer.

- Vi troede, at det andet firma brugte samme fremgangsmåde og regnede med, at der nok ville komme en tre-fire stykker fra dem. Alt andet lige var vi jo 750 medarbejdere, mens de kun var 340.

Men i telefirmaets mobilafdeling går ledelsen frem efter helt andre retningslinier. Arbejdspladsen har et såkaldt trivselsudvalg med fire medarbejdere, som stort set fungerer som et festudvalg. Ledelsen spørger udvalget, om det vil fungere som forhandlingsudvalg – og det vil udvalget gerne. Men kollegerne er langt fra tilfredse med det valg.

- Festudvalget havde ingen forudsætninger for at forhandle, så folk var meget utilfredse. Derfor samlede vi dem, der havde erfaringer fra andre fyringsrunder. Det endte med et forhandlingsudvalg på 11 personer.

### ■ Først går det helt galt

De to forhandlingsudvalg talte første gang med hinanden i et telefonmøde.

- Vi vidste ikke, de var 11. Det gik først op for os under samtalen. Og det kunne vi slet ikke acceptere. For hvad skulle de med så mange, når de kun var halvt så mange medarbejdere som os?

I mobilfirmaet havde medarbejderne lært af tidligere erfaringer, at et forhandlingsudvalg ikke måtte være alt for stort, hvis det skulle fungere.

- Et udvalg på 18 medarbejdere var alt for mange til at forhandle med ledelsen. Det kunne vi ikke gå med til.

På den anden side havde nogle af medarbejderne fra det opkøbende firma gode erfaringer med store forhandlingsudvalg.

- Jeg har deltaget i forhandlinger på en anden arbejdsplads, hvor vi var over 20 medarbejdere i forhandlingsudvalget. Til gengæld havde vi så en aftale om, at kun fem af os deltog i møderne med ledelsen.

Telefonmødet sluttede i dyb uenighed, og et nyt møde mellem de to udvalg gjorde ikke stemningen bedre. De to parter stod stejlt overfor hinanden. Også selv om de den her gang mødtes i virkeligheden og kunne se hinanden i øjnene.

- Vi var meget uenige. Og forskellige. De synes vi var for højroastede og dominerende. Vi kunne ikke forstå, hvorfor så få medarbejdere ville have så mange repræsentanter.

Efter det andet møde var mobilfirmaets syv medarbejderrepræsentanter meget tæt på at beslutte, at de ville forhandle for sig selv og ikke med et fælles forhandlingsudvalg. Men de besindede sig og tog igen kontakt til de 11 kolleger i det andet firma dagen efter.

Først på det tredje møde finder de to udvalg et kompromis, som begge parter kan leve med. Det store udvalg på 11 bliver reduceret til syv. Blandt andet ryger tre af festudvalgets medlemmer ud af forhandlingsudvalget.

Dermed er der etableret et forhandlingsudvalg på i alt 14 personer. Men det tog rent faktisk parterne en uge, at nå så langt.

- Og der var stadig mistro og fordomme i luften. Vi havde meget forskellige måder at gribe tingene an på. Og vi var også usikre på, at de nu ville brænde for sagen og yde lige så meget som os. Men heldigvis forsvandt mistilliden, da vi først

kom i gang med arbejdet. Det viste sig, at være et rigtig godt hold, vi havde fået sammensat.

### ■ Så går det bedre

På forhandlingsudvalgets første egentlige arbejds møde, præsenterede de 14 medlemmer sig for hinanden og aftalte, hvem der skulle varetage de forskellige roller. Blandt andet som ordstyrer, organisator af tid, ansvarlig for referater og tilsvarende.

Udvalget aftalte også, at alle 14 medarbejdere skulle deltage i forhandlingerne, men kun tre skulle føre ordet.

- Det viste sig at være en god måde at forhandle på. Vi oplevede, at det betød noget, at ledelsens tre repræsentanter hver gang var omgivet af medarbejdere. Samtidig er det vigtigt, at alle hører, hvad der bliver sagt under forhandlingerne. Når alle er med til møderne med ledelsen, undgår man fortolkningsprocessen, når man skal fortælle sine egne oplevelser videre.

Når det gælder inddragelsen af fagforeningerne under forhandlingerne, var medarbejderne fra de to arbejdspladser også delt. Alle var enige om at bruge de erfaringer, som de faglige medarbejdere

fra HK og Ingeniørforeningen kunne bidrage med undervejs i forhandlingerne. Men medarbejderne fra det opkøbende firma ville gerne have fagforeningernes repræsentant med under selve forhandlingerne. Og det ville medarbejderne i mobilfirmaet ikke være med til.

- Vi ville gerne have råd og vejledning fra fagforeningerne, men vi mente, at det var det samlede forhandlingsudvalg og ikke fagforeningerne, der skulle beslutte, hvad vi ville.

Efter tre ugers hårde forhandlinger med ledelsen, ender det med, at der bliver fyret 270 medarbejdere i marts 2005. Forhandlingsudvalget er tilfreds med resultatet, som først blev rigtig godt efter en afstemning blandt samtlige medarbejder om ledelsens udspil. Medarbejderne sagde klart nej til ledelsens forslag og det fik ledelsen tilbage til forhandlingsbordet.



# Få alle oplysninger

Arbejdsgiveren har ifølge loven om massefyringer pligt til at give jer alle relevante oplysninger af betydning for sagen. Og I har krav på at få dem skriftligt. Det drejer sig om oplysninger om:

- Årsagerne til de planlagte afskedigelser.
- Det antal af medarbejdere, som arbejdsgiveren planlægger at afskedige. Fra hvilke faggrupper, afdelinger eller andet. Og over hvor lang tid afskedigelserne skal finde sted.
- Det antal af medarbejdere, der normalt er ansat på arbejdspladsen i hvilke afdelinger, i hvilke faggrupper og andet relevant.
- Efter hvilke kriterier arbejdsgiveren vil udvælge de medarbejdere, der skal fyres.
- Hvilke aftaler om afskedigelsesgodtgørelser, som de medarbejdere, der skal fyres, eventuelt har, og hvordan godtgørelsen skal opgøres.

## ■ Accepter ikke mangelfulde oplysninger

Ikke alle arbejdsgivere er lige gode til at give medarbejderne alle nødvendige oplysninger. For eksempel vil arbejdsgiveren måske nægte at udlevere oplysninger om deres ansatte med mindre alle først har skrevet under på, at oplysningerne må udleveres. Og det kan tage sin tid, hvis der er medarbejdere på ferie, ude at rejse, syge eller andet.

Men hvis ikke I har de oplysninger, er det umuligt for jer at forhandle. I skal vide, hvilke kolleger I rent faktisk har. Hvem er dækket af en overenskomst? Hvem er timelønnede og hvem er

funktionærer, og dermed dækket af funktionærloven? Og hvilke ansættelsesvilkår har medarbejderne i det hele taget?

Derfor skal I ikke acceptere, ikke at få alle oplysninger om jeres kolleger udleveret. Ifølge loven har medarbejdernes repræsentanter nemlig tavshedspligt og må gerne få udleveret fortrolige oplysninger.

Det samme gælder, hvis I ikke bliver præsenteret for et ordentligt regnskab.

## ■ Andres erfaringer

Et forhandlingsudvalg havde fået så mangelfulde oplysninger, at de på deres første møde formulerede en række spørgsmål til ledelsen for at få de informationer, som de har krav på ifølge loven om massefyringer. For eksempel om de kriterier, der skal fyres efter. Og hvor mange medarbejdere der var på orlov, barsel eller andet.

Ledelsens vrangvillighed mod at informere medarbejderne ordentligt, var en overtrædelse af loven om massefyringer. Derfor blev firmaet meldt til politiet.

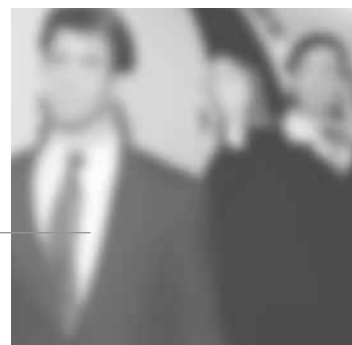
Det er værd at bemærke, at ingen af de arbejdspladser med overenskomst, tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg har haft problemer med at få alle nødvendige oplysninger på bordet.

# Lad ledelsen fyre

Mange arbejdsgivere vil forsøge at presse medarbejderrepræsentanterne til at hjælpe dem med at beslutte, hvem der skal fyres. Den fælde må I ikke falde i. Meningen er ikke, at I skal påtage jer det ansvar, som reelt er ledelsens.

## ■ Andres erfaringer

Et forhandlingsudvalg sagde nej til ledelsens tilbud om indsigt i, hvem der var seniorer, gravide, korttidsansatte, vikarer og andet.



- Vi ville ganske enkelt ikke diskutere navne, fortæller en repræsentant.

Det ville HK-klubbens bestyrelse på en større arbejdsplads med overenskomst til gengæld godt.

- Vi ønskede, at så få af vores egne medlemmer som muligt blev fyret. Derfor valgte vi at diskutere navne. Det endte med, at kun 29 af vores egne medlemmer blev fyret, oplyser fællestillidsrepræsentanten og erkender, at resultatet er, at der i dag er flere i huset, som ikke længere hilser på hverken ham eller de andre klubbestyrelsesmedlemmer.

- Men sådan er det altså, hvis man kører friløb på en arbejdsplads, hvor man er dækket af en overenskomst, men har valgt ikke at være medlem af fagforeningen, siger han.

Klubbestyrelsen pegede også på, at når hver 12. medarbejder i firmaet har ledelsesstatus, så skulle otte ud af de 100 fyrede også være ledere.

- Ledelsen bad os om at pege på, hvem det så skulle være – og det gjorde vi også, siger tillidsrepræsentanten.

## Ledelsens udspil

Ledelsens oplæg er ofte en tynd kop the. Udgangspunktet er typisk, at man vil slippe fra fyringerne så billigt som overhovedet muligt.

På arbejdspladser med en lang tradition for et ordentligt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, er ledelsen dog ofte mere åben og spiller ud med en ordentlig plan for nedskæringerne.

### ■ Andres erfaringer

I et firma ville ledelsen kun opfylde funktionærlovens bestemmelser og intet andet. Som udgangspunkt skulle der fyres 110 ud af de 225 medarbejdere. Samtidig var ledelsens tidsplan urealistisk kort. Blandt andet derfor fik ledelsen en politianmeldelse på halsen for brud på loven om massefyringer.

I et andet firma fyldte ledelsens udspil en halv side. De ville heller ikke give mere, end funktionærloven berettiger til. Som udgangspunkt skulle næsten halvdelen af de 560 medarbejdere fyres.

I et tredje firma kom ledelsen slet ikke med noget et udspil, men bad i stedet medarbejderne om at komme med deres krav.

Det fik medarbejderne til at kræve time out fra forhandlingerne. Efter et summemøde stillede forhandlingsudvalget derefter krav om en maksimumspakke.

- Det vigtige var, at få det ud af firmaet, som det kunne give. Vi skulle finde smertegrænsen, forklarer en af medarbejderrepræsentanterne.

I et større firma, hvor medarbejderne har repræsentanter i aktieselskabsbestyrelsen, mente medarbejderne ikke, at økonomien var så dårligt, at det var nødvendigt med nedskæringer. Så de protesterede, men forgæves.

- Vores vurdering er, at ledelsen simpelthen ville af med de medarbejdere, som havde forsømt at efteruddanne sig eller som af andre grunde ikke levede op til deres krav. Derfor har jeg også væddet en god kasse rødvin med ledelsen om, at den inden 2004 igen har ansat 100 medarbejdere i stedet for de fyrede. Det er en brug og smid væk mentalitet, som ikke er acceptabel, når man gør det med mennesker, siger fællestillidsrepræsentanten.

På den offentlige arbejdsplads havde ledelsen beregnet, at der skulle fyres 50 medarbejdere. Ledelsen fremlagde sin plan for medarbejdernes repræsentanter, der derefter gik i tænkeboks for selv at regne på tallene. Resultatet var, at medarbejderne erklærede sig enige i ledelsens vurderinger og bakkede op om planen.

# Læg en taktik

Allerede inden jeres første møde med ledelsen, er det en god ide, at lægge en taktik for forhandlingerne:

- I skal først og fremmest vælge en talsmand, som skal være den, der fører ordet under møderne. Det skal være en person, der er god til at formulere sig, og som ledelsen vil respektere.
- Har I valgt et meget stort forhandlingsudvalg, så udpeg en mindre gruppe, som skal deltage i forhandlingerne. En tommelfingerregel er, at der ikke skal deltage flere medarbejdere i selve forhandlingsmøderne, end der er repræsentanter fra ledelsen.
- Aftal at alle deltagerne kan kræve time out under forhandlingerne. Det vil sige pause, hvor I medarbejdere taler sammen alene.
- Diskuter aldrig uenigheder, mens ledelsen hører på det. Indbyrdes uenigheder må afklares, når I er alene.
- Har ledelsen en advokat eller en anden ekspert med til møderne, bør I også have det.
- Ellers er det nok bare at have en ekspert i baghånden, som I kan konferere med mellem møderne.
- Kræv, at der bliver taget referat af møderne, som skal godkendes af begge parter.
- Indgå aldrig aftaler under forhandlingerne. I skal først tænke jer om og tale sammen.
- Skriv aldrig en aftale under, før jeres eksperter har sagt god for den.

## ■ Andres erfaringer

I et firma mødtes forhandlingsteamet altid før forhandlingerne og lagde en slagorden. Under forhandlingerne var der kun en, der førte ordet. De øvrige kunne til hver en tid kræve time out, når de fandt det nødvendigt.

På et tidspunkt, hvor forhandlingerne stod i stampe, skiftede forhandlingsteamet leder fra den mere diplomatiske og til en af firmaets dygtige sælgere, der var mere hård og kontakt.

- Det virkede, fortæller medarbejdernes forhandlingsleder, der samtidig understreger vigtigheden af, at man som medarbejder er så professionel som overhovedet muligt.

- Man må aldrig blive personlig. Så har man tabt på forhånd. Man skal holde hovedet koldt og beholde distancen, så man ikke kommer ud i en situation, hvor der står to kamphaner foran hinanden, lyder erfaringen.

Der blev taget referat af alle møder, som efterfølgende skulle godkendes af både ledelse og forhandlingsteam.

- Det er vigtigt med nøjagtige referater, så begge parter er helt klar over, hvad man har aftalt. Samtidig er det vigtigt at få terminologien på plads. Altså defineret klart, hvad der menes med godtgørelse, fritstilling, bruttoløn og tilsvarende, så vi er sikre på, at vi taler om det samme. Opstår der tvivl undervejs, kan man altid gå tilbage til referaterne og se, hvad der i grunden blev sagt, fortæller en af deltagerne i forhandlingerne.

Forhandlingsudvalget benyttede sig desuden i vid udstrækning af uformelle forhandlinger undervejs, for at se, hvor langt man egentlig kunne nå. Især forhandlingslederen holdt en del uformelle møder med direktøren og HR-chefen for at teste ideer mellem selve forhandlingsmøderne.

Et andet forhandlingsudvalg lærte hurtigt, hvad det handlede om. Nemlig at lytte, tænke og tale. Og så i øvrigt lade være med at tage beslutninger under selve forhandlingerne.

Et tredje forhandlingsudvalg valgte, at alle 11 medlemmer skulle deltage i forhandlingsmøderne, men kun tre måtte tale. En fik rollen som den hårde hovedordfører, en måtte stille styrende spørgsmål og en skulle fungere som den mere bløde og følelsesmæssige person. Desuden var en person udpeget til at bede om time out, hvis der var brug for det. De øvrige kunne give de talende gule sedler undervejs.



Ledelsen havde ikke advokat med til forhandlingerne, og det havde forhandlingsudvalget heller ikke.

- Vi ville ikke puste os op, før det var nødvendigt. Der var ingen grund til at få ledelsen til at trække advokater fra Dansk Industri med ind. Men vi forbeholdt os naturligvis ret til at trække os tilbage og konsultere både advokat og HK, fortæller en af forhandlerne.

Sidst men ikke mindst, var det en klar aftale, at når man sad i forhandlingerne, så var medarbejderne enige. Hvis en af medarbejderne var uenig i det, der blev sagt, kunne vedkommende kræve time out. Og så blev uenighederne diskuteret udenfor.

- Så vi sad virkelig 11 mand mod to, fortæller en medarbejder og oplyser, at medarbejderne under forhandlinger brugte muligheden for time out flittigt.

På et tidspunkt, hvor ledelsen ikke ville give mere, spillede forhandlingsudvalget ud med, at det i så fald var nødt til først at spørge medarbejderne. For udvalget kunne ikke bakke op om det.

- Vi spillede på, at deres stærkeste middel er os. For vi skulle sælge den aftale til medarbejderne ved at sige god for den. Vi sagde: Hvis I vil sikre, at der bliver sagt ordentlig farvel, er vi jeres stærkeste våben. Men I vil måske hellere have, at vi siger til medarbejderne, at der er meget ringe velvilje fra ledelsens side?

Det var en af de gange, hvor ledelsen bad om time out – og derefter kom de tilbage med et bedre tilbud, som medarbejderne efter endnu en time out og en lang diskussion accepterede.

Det var en af de gange, hvor ledelsen bad om time out – og derefter kom de tilbage med et

bedre tilbud, som medarbejderne efter endnu en time out og en lang diskussion accepterede.

Taktikken med en afstemning blandt medarbejdere var en stor succes for et fjerde forhandlingsudvalg, som forhandlede med ledelse i fulde tre uger. Ledelsen forsøgte at afslutte forhandlingerne tidligere med den begrundelse, at medarbejderne var ved at blive utålmodige. De ville have en afgørelse nu, sagde ledelsen.

Men det ville forhandlingsudvalget ikke gå med til

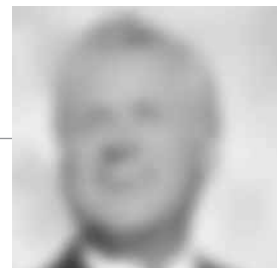
- Fyringerne var et resultat af en fusion, som jo også er et udtryk for firmaets succes. I modsætning til sidste gang vi forhandlede i vores firma, hvor det var et spørgsmål om, at firmaet var ved at lukke. Det er klart, at i sådan en situation, er der ikke nær så mange penge at hente til gode aftrædelsesaftaler. Men det var der den her gang. Derfor ville vi hellere presse ledelsen yderligere frem for at få et hurtigt resultat.

- Så vi sagde til ledelsen: I har ikke bevæget jer i en uge. Nu tager vi en afstemning blandt medarbejderne. Så lad os se, hvad de siger. Egentlig var det bare ment som en trussel, men ledelsen tog os på ordet og sagde: OK, så spørg dem. Og så måtte vi i gang med en afstemning om den pakke, vi på det tidspunkt havde forhandlet os frem til.

Det viste sig at være en rigtig god ide med den afstemning. For medarbejderne vendte tommelfingeren ned. Omkring 90 procent sagde nej til ledelsens udspil. Og dermed var der igen gang i forhandlingerne.

- Jeg er ikke i tvivl om, at det massive nej fra medarbejderne betød, at vi endte med at få en rigtig god aftale. Faktisk en af de bedste i branchen.

# Find gode argumenter



Er der i grunden noget at sige til, at en virksomhed i krise vil slippe så billigt som muligt fra en fyringsrunde? Ja, det er der. Det kan til hver en tid betale sig for en virksomhed at behandle sine medarbejdere ordentligt. Også når de skal fyres. Og det er der mange gode grunde til:

- De medarbejdere, som bliver tilbage på arbejdspladsen, skal fortsat have tillid til ledelsen. Det har de ikke, hvis det går op for dem, at fyrede medarbejdere behandles dårligt.
- De fyrede medarbejdere vil fortælle familie, venner og forretningsforbindelser om det, hvis ikke de har fået en ordentlig behandling. Det kan skade firmaets image voldsomt.
- De fyrede medarbejdere får måske nyt job et sted, hvor de skal samarbejde med deres gamle firma. Eller måske oven i købet købe ydelser fra firmaet.
- Dårlig omtale vil generelt skade virksomhedens image. Og hvis ledelsen ikke behandler sine medarbejdere ordentligt, når den fyrer, så får den dårlig omtale.

## ■ Andres erfaringer

Et forhandlingsudvalg fortæller, at deres hovedargument under forhandlingerne var, at fyringerne skulle ske på så værdig en måde, at ledelsen kunne se de medarbejdere i øjnene, som blev tilbage.

Firmaets ledelse valgte alligevel en hård kurs og medarbejderne er ikke i tvivl om, at det har skadet firmaets image. Samtidig har de medarbejdere, der er tilbage, i vid udstrækning mistet respekten for ledelsen.

Et andet forhandlingsudvalg satsede på værdier som etik, moral og retfærdighed under forhandlingerne.

- Vi slog på, at de fyrede medarbejdere skulle føle sig så godt behandlet, at de efterfølgende ville blive gode ambassadører for firmaet. Desuden skulle de tilbageværende føle, at firmaet var værd at blive i. Vi talte blandt andet om fætter-kusine effekten: Hvis 225 fyrede medarbejdere føler sig dårligt behandlet, vil de fortælle det videre til mindst 1.000 i den nærmeste omgangskreds. Og måske kommer både fyrede og deres nærmeste til at sidde i stillinger, hvor de kan vælge vores firma fra, fortæller et af udvalgsmedlemmerne.

Et tredje forhandlingsudvalg tog simpelthen udgangspunkt i firmaets egne værdier, som blandt andet er ærlighed og ligefremhed. Samtidig spillede udvalget på, at det stolede på ledelsens oplysninger om den dårlige økonomi. Også selv om man ikke havde fået alle de oplysninger, som man egentlig havde krav på.

- Vi sagde, at når I siger, at der skal fyringer til, så tror vi på det. Så må I til gengæld også vise os tillid, fortæller en af forhandlerne.

## ■ Konsulenternes erfaringer

En af konsulenterne husker et fyraftensmøde, hvor medarbejderne var så vrede og frustrerede, at han lovede dem, at alle medarbejdere ville få tilbudt krisehjælp – både de fyrede og dem der blev tilbage.

- Jeg havde ikke spurgt ledelsen først, men den gik med til det, skønt det i værste fald kunne komme til at koste virksomheden 5-6.000 kroner pr. medarbejder, fortæller han og oplyser, at den udmelding betød et gennembrud i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, fordi medarbejderne fik et klart signal om, at ledelsen bekymrede sig om deres ve og vel.

- For første gang kom ledelse og medarbejdere i dialog om, hvordan de skulle gribe hele proble-

met an, siger han og fortæller, at det paradoksalt nok viste sig, at ikke en eneste medarbejder benyttede sig af tilbudet om krisehjælp. Så i den sidste ende kostede det ikke virksomheden en krone.

- Det gælder om, at både ledelse og medarbejder sammen får en forståelse af, at det er nødvendigt at samarbejde om virksomhedens overlevelse. Og hvis folk grundlæggende føler, at de bliver behandlet ordentligt, så er der en meget stor margin for, hvad de accepterer. Men hvis de føler

sig skidt behandlet, hvorfor skulle de så være loyale, spørger konsulenten.

En anden konsulent understreger, at enhver ledelse er godt tjent med at tilbyde medarbejderne professionel hjælp til jobsøgning.

- Det sender et signal om, at ledelsen bekymrer sig om sine medarbejdere, siger han.

# Forhandlinger

## på skrømt

Loven om massefyringer fastslår klart, at forhandlingerne skal være reelle. Arbejdsgiveren kan ikke forhandle på skrømt og samtidig overholde loven.

Hvis I har den mindste mistanke om, at arbejdsgiveren i virkeligheden ikke ønsker at forhandle, men allerede har besluttet sig, har I brug for råd fra HK.

En arbejdsgiver, der ikke ønsker at forhandle, kan anmeldes til politiet. Der er eksempler på, at virksomheder er blevet straffet med bøde, fordi de ikke har ønsket at indgå i reelle forhandlinger med medarbejderne. Samtidig kan lovens frister for afskedigelsesens ikrafttræden blive skubbet, hvis arbejdsgiverne ikke har gennemført reelle forhandlinger.

I øvrigt er arbejdsgiveren bedst tjent med at forhandle. Når en arbejdsplads skal fyre folk, involverer det nemlig ikke alene de fyrede. Hele forløbet smitter også af på både de medarbejdere, der bliver i virksomheden, og kommende medarbejdere. Hvis ikke arbejdspladsen er i stand til at sig-

nalere, at den behandler sine medarbejdere ordentligt – også når de skal fyres – så bliver det svært at tiltrække og holde på folk på længere sigt.

### ■ Andres erfaringer

I et firma afviste ledelsen i første omgang alle krav fra medarbejdernes side. Samtidig nægtede ledelsen at give medarbejderne de oplysninger, som de ifølge massefyringsloven har krav på. Efter råd fra HKs advokat nedlagde udvalget derfor deres mandat. Samtidig blev firmaet meldt til politiet for overtrædelse af massefyringsloven.

Resultatet var, at ledelsen skiftede sin advokat ud og samtidig indkaldte en direktør fra udlandet som forhandlingsleder.

- Det betød et helt andet forhandlingsklima. Vi fik en undskyldning, og ledelsen lukkede nu så meget op for posen med oplysninger, at vi forstod, at økonomien var så dårlig, at vi nok ikke kunne forhandle om antallet af fyringer, fortæller en af medarbejderrepræsentanterne.

# Reelle forhandlinger

Under forhandlingerne skal I komme med seriøse, kritiske input. Vær opmærksom under gennemgangen af økonomien. Er det billede, som arbejdsgiveren tegner, korrekt? Hvis ikke, så grav i oplysningerne.

Først og fremmest skal I interessere jer for de kriterier, som arbejdsgiveren planlægger at afskedige efter. Husk igen, at heller ikke på det område må arbejdsgiverne på forhånd være så fast besluttet på kriterierne, at der ikke er tale om reelle forhandlinger. Husk samtidig, at hvis I har en overenskomst, vil mange af forholdene være reguleret i den.

Husk også, at der er særlige regler for gravide, tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter, der ikke er så nemme at fyre som andre.



## ■ Andres erfaringer

Et forhandlingsudvalg fortæller, at det var en stor fordel at have både en økonom, en jurist og en salgstræner med forstand på psykologi på holdet.

- Det er vigtigt at kunne aflæse modpartens signaler undervejs, siger en repræsentant.

Samme erfaring har et andet forhandlingsudvalg, som havde et par udvalgsmedlemmer, der var gode til at observere kropssprog. Og det blev også brugt undervejs.

- I det hele taget er det vigtigt, at man forstår at udnytte hinandens kompetencer. Nogen ved noget om kropssprog. Andre noget om jura, økonomi eller forhandlingstaktik, siger en af repræsentanterne.

Samtidig lagde medarbejderne vægt på ikke at blotlægge ledelsens uvidenhed. Desuden blev tonelejet i forhandlingerne bestemt af ledelsen:

- Hvis de var flinke, så var vi det også. Var de hårde, så kunne vi også være det. Samtidig viste vi klart, at vi ikke var bange for dem. Hvis de for eksempel afbrød en, så protesterede vi omgående, fortæller en medarbejder.

Udvalget lagde også vægt på at præsentere deres forslag til en pakke på en måde, så ledelsen kunne se, at den var nem at håndtere. Derfor havde medarbejderne på forhånd sikret sig, at deres forslag kunne lade sig gøre.

Allerede på det første forhandlingsmøde fortalte medarbejderne om de rygter, der var i huset og bad ledelsen om at få styr på sine mellemledere og få stoppet rygterne. Medarbejderne pointerede også, at de forventede, at forhandlingerne kunne ske i en åben, konstruktiv og venlig dialog. Derefter smed medarbejderne firmaets værdier på bordet. Værdierne siger, at man skal være ærlig, forfriskende, ligefrem, dynamisk, venlig og varm.

# Ting tager tid

---



Når en ledelse har varslet massefyringer, er samtlige medarbejdere under pres. Ingen ved, hvem der bliver fyret. Og ingen kender vilkårene for fyringerne.

Resultatet er et ulideligt arbejdsmiljø og mange vil derfor gerne have en afklaring så hurtigt som muligt, så man kan komme videre.

Men lad være med at haste forhandlingerne igennem. Det er vigtigt, at I bruger den tid, som er nødvendig. Også selv om det er hårdt.

## ■ Andres erfaringer

I et firma fortæller medarbejderne, at både forhandlingsudvalg og forhandlingsteam arbejdede i døgndrift i de tre uger, forhandlingerne kom til at vare. Også om aftenen og i weekenderne. Selv om de officielle forhandlingsmøder måske kun tager 2-3 timer, så tager alt det uofficielle meget tid.

Det store forhandlingsudvalg med 20 medlemmer mødtes 3-4 gange om ugen. Hertil kom møder i undergrupperne. Forhandlingsteamet mødtes dagligt og arbejdede i døgndrift.

- Det er vigtigt, at ledelsen giver forhandlingsudvalget den fornødne tid. Ledelsen må acceptere, at medlemmerne af forhandlingsudvalget ikke kan passe deres arbejde 100 procent, mens forhandlingerne står på, lyder erfaringen.

Et andet forhandlingsudvalg fortæller, at det insisterede på, at der skulle være god tid til forhandlingerne, selv om ledelsen ønskede at melde resultatet af forhandlingerne ud allerede i samme uge, som forhandlingerne begyndte.

- Vi ville kun gå med til en hensigtserklæring. Ikke fordi vi var interesserede i at trække sagen i langdrag. Men der skulle være den tid, som det nu engang tager, fortæller en af medarbejderne.

Et tredje forhandlingsudvalg fortæller, at det arbejdede 8-12 timer hver dag i de 10 dage, som forhandlingerne varede.

- Det lyder måske mærkeligt. Men rent faktisk var det utrolig sjovt. Det er det mest spændende tværfaglige projekt, jeg nogensinde har deltaget i, fortæller en af medarbejderrepræsentanterne.

# Når forhandlingerne er slut

På et tidspunkt er I nået så langt i forhandlingerne, at I må konstatere, I ikke kan komme længere. Og så er tiden kommet til at orientere de øvrige medarbejdere om resultatet.

Hvis medarbejderne er positive, så skal aftalen skrives ned og underskrives af parterne. Husk endelig, at I først skal have en faglig medarbejder fra HK eller en advokat til at læse aftalen igennem. Der kan hurtigt opstå tvivl om formuleringerne.

Siger medarbejderne nej til aftalen, så er der ikke andet at gøre end at gå tilbage til forhandlingsbordet og prøve igen. Hvis arbejdsgiveren så ikke vil forhandle yderligere, er løbet kørt. I hvert fald, hvis der har fundet reelle forhandlinger sted. Dernæst er det op til den enkelte medarbejder selv at sikre sig, om opsigelsen er saglig begrundet. Det reguleres blandt andet gennem funktionærloven, ligebehandlingsloven og eventuelle overenskomster. Som medlem af HK, kan du få hjælp til det i din afdeling.

## ■ Andres erfaringer

Et forhandlingsudvalg fortæller, at selv om ledelsen havde givet sig en del, var udvalget ikke tilfreds med resultatet og skrev derfor ikke under på en aftale.

Men medarbejderne var alligevel tilfredse med den pakke, som det var lykkedes at få til de fyrede medarbejdere.

- Vi fik faktisk rigtig meget ros af kollegerne for resultatet, fortæller en af medarbejderne.

Et andet forhandlingsudvalg var tilfredse med den pakke til de fyrede medarbejdere, som de fik forhandlet hjem. Det samme var medarbejderne.

Det hårdeste slag havde stået om godtgørelsens størrelse samt opsigelsesvarslet. Samtidig var ledelse og medarbejdere blevet enige om at give samarbejdsudvalget en anden struktur, så parterne bedre kan diskutere ting her.

Forhandlingsudvalget vurderer, at medarbejderernes tiltro til ledelsen har fået et alvorligt knæk. En del medarbejdere søger stadig nye jobs.

I et tredje firma var det anden gang i løbet af relativt kort tid, at der var massefyringer. Både forhandlingsudvalg og medarbejdere var derfor tilfredse med at have fået en bedre pakke end under sidste fyringsrunde.

- Jeg er sikker på, at vi fik mere ud af dem, end de havde budgetteret med, fortæller en medarbejder.

Medarbejderne lavede dog en alvorlig fodfejl: De skrev under på aftalen før HKs advokat havde læst den. Flere af formuleringerne kunne misforstås. Og det benyttede ledelsen sig af.

En del af aftalen var nemlig, at de fyrede medarbejdere skulle kunne købe de computere, de arbejdede ved, for en krone. Ingen var i tvivl om, at aftalen betød, at de fyrede medarbejdere kunne få lige præcis den computer, som de hidtil havde arbejdet ved, med sig, når de forlod firmaet. Men ledelsen valgte at misforstå formuleringen og ville i stedet nøjes med at give medarbejderne en langt ringere, brugt computer med en mindre skærm.

HK gik ind i sagen på vegne af de medarbejdere, der var medlem af HK og skaffede dem den dyre computer som aftalt. Men en del af de øvrige fyrede blev snydt.

# Sig ordentligt farvel



Det er hårdt at blive fyret. Også selv om årsagen er firmaets dårlige økonomi. Langt de fleste vil opleve en firing som et nederlag. Man bliver i tvivl om sine egne evner og formåen.

Derfor er det vigtigt, at også selve fyringerne bliver planlagt på en måde, så der bliver taget mest muligt hensyn til den enkelte.

Samtidig skal de fyrede allerede samme dag have mulighed for at få hjælp. Det vil ikke bare sige faglig bistand fra deres fagforening, men måske også krisehjælp fra et konsulentfirma, samt hjælp til i det hele taget at komme videre med at søge nyt job, uddanne sig eller noget helt andet.

## ■ Tjekliste

- Få udarbejdet en meget præcis køreplan over, hvordan fyringerne skal foregå. Skal alle have et brev eller en e-mail på samme tidspunkt? Skal de fyrede kaldes ind til en samtale hos nærmeste chef? Der er fordele og ulemper ved begge måder.
- Lad aldrig fyringerne foregå en fredag. Ingen skal tage hjem på weekend med en fyreseddel i hånden.

- Sørg for at de fyrede kan få en bisidder med til samtalen med chefen. På arbejdspladser med tillidsrepræsentant giver det sig selv. Hvis ikke I har tillidsrepræsentant, så vælg nogle fra forhandlingsudvalget, der kan hjælpe og støtte.
  - Kræv, at de ledere, der skal gennemføre fyringerne, også er klædt ordentlig på til det.
  - Sørg for, at der er mulighed for at få krisehjælp med det samme.
  - Hvis ikke I har en tillidsrepræsentant, så sørg for at der er en faglig sekretær fra HK eller andre fagforeninger til stede, som kan svare på praktiske spørgsmål.
  - Sørg for, at det konsulentfirma, som skal hjælpe de fyrede med at søge nyt job eller andet, er til stede.
  - Giv de fyrede skriftligt materiale om deres muligheder og rettigheder. Det er et chok for de fleste af blive fyret. Derfor har man brug for noget skriftligt, som man kan læse, når det første chok har fortaget sig.
  - Lad ikke fyrede kolleger tage alene hjem. Sørg for et sted, hvor alle kan snakke, græde og rase sammen.
- Indkald alle fyrede til et informationsmøde efter et par uger.

## ■ Andres erfaringer

I et firma fandt fyringerne sted en dag, som siden har fået navnet ”sorte fredag”. Forhandlingsudvalget havde på forhånd rådet ledelsen til at sørge for, at selve fyringerne skulle ske på en ordentlig måde. Derfor fik alle medarbejdere et brev, hvor der enten stod at de var fyret eller at de fortsat var ansat.

- På den måde fik alle besked samtidigt, og ingen medarbejder skulle sidde og vente på at blive kaldt ind til chefen og samtidig føle sig stemplet som fyret i samme øjeblik det skete, fortæller en af medarbejderne.

Ledelsen stillede øl og sandwich til rådighed bagefter, så medarbejderne fik mulighed for at sige ordentligt farvel til hinanden. I alt 110 medarbejdere blev fyret. To tredjedele blev fritstillet.

I et andet firma sluttede forhandlingerne fredag kl. 12, men forhandlingsudvalget ville ikke have sat navne på de fyrede før om mandagen.

- Vi nægtede, at folk skulle gå hjem til weekend uden nogen at tale med, lyder forklaringen.

I nogle afdelinger blev alle medarbejdere kaldt ind til deres afdelingschef for at få at vide, om de var fyret, skulle flyttes til anden afdeling eller beholdt deres job. I andre afdelinger var det kun de fyrede, der blev kaldt ind. Kl. 13 havde alle fået besked.

Flertallet af de fyrede blev fritstillet. Resten af dagen blev brugt til at sige farvel til de fyrede og støtte og trøste dem, der brød sammen. 180 blev fyret og godt 45 blev outsourcet.

I et tredje firma fandt fyringerne sted torsdagen efter, at aftalen var indgået om fredagen. Medarbejdernes repræsentanter havde inden forhørt sig om, hvordan medarbejderne helst ville have meddelelsen. Resultatet blev, at alle fyrede medarbejdere fik en mail om, at de skulle til møde med deres chef stort set samtidig.

- På den måde undgik vi, at folk skulle sidde og vente på at blive prikket, forklarer en medarbejder.

Dagen efter blev alle navne offentliggjort. HK var til stede i huset, så de fyrede kunne få individuel rådgivning.

I et større firma med afdelinger fem steder i landet, foregik fyringerne over tre dage.

- Det betød, at folk sad og ventede på at blive prikket. Mange turde slet ikke tage telefonen i de tre dage. Men det var det mest praktiske, fortæller fællestillidsrepræsentanten, der lige som de øvrige tillidsrepræsentanter sad parate som bisiddere, hvis der var behov for det.

- Vi indrettede tillidsrepræsentanternes kontor som krisecenter. Her blev de fyrede medlemmer af HK fulgt op, så de kunne snakke sammen og med os. De uorganiserede medarbejdere måtte bare tage hjem, oplyser tillidsrepræsentanten.

Mange af de fyrede var chokerede. De græd eller slog i bordet. Og de sagde det samme om og om igen. Der var tilbud om psykologbistand til dem, der havde behov for det. Desuden fik de fyrede skriftligt materiale om, hvordan de kunne få hjælp. Blandt andet til at søge et nyt job.

Ugen efter blev alle – både fyrede og dem, der havde valgt at fratræde frivilligt, indkaldt til et møde i den lokale HK-afdeling. Alle 100 mødte op.

- Det er vigtigt, at vi ikke bare glemmer de fyrede. Og efter en uge er de ude af choktilstanden og mere motiverede for at lytte til praktiske oplysninger om pension, dagpenge, a-kasseregler og uddannelsesmuligheder, fortæller fællestillidsrepræsentanten.

På den offentlige arbejdsplads havde ledelse og medarbejdere udarbejdet en meget præcis drejebog for, hvordan fyringerne skulle ske. Blandt andet var det personalechefen, der sammen med nærmeste chef, skulle stå for fyringerne. Det kom til at tage hele dagen.

- Det var hårdt. Alle var bange for, at deres navn stod på listen, siger HKernes tillidsrepræsentant, som var med til samtalerne, hvis medarbejderne ønskede at have en bisidder.

Personalechefen startede med at fyre i sin egen afdeling.

- Det var bestemt ikke sjovt. Faktisk var jeg parat til at tage hjem, da det var overstået. Som chef kan du lide dine medarbejdere og har bestemt ikke lyst til at fyre nogen, siger hun, som også

husker, at en af de andre chefer næsten ikke kunne komme ud af sin dør for at hente de medarbejdere, der skulle fyres.

Bagefter blev de fyrede samlet. Ingen fik lov til at tage alene hjem.

- Jeg har været på et HK-kursus i den svære samtale. Det fik jeg virkelig brug for den dag, fortæller tillidsrepræsentanten.

Mange græd og var kede af det. Andre var vrede.

- Det værste er, at du næsten ikke kan sige noget for at trøste. Men du kan holde om dem, siger hun.

Der var en psykolog til stede i huset til dem, der havde behov for det. Det tilbud benyttede personalechefen og en af tillidsrepræsentanterne sig af. Ellers ingen andre.

Ingen af de fyrede blev fritstillet. Men alle, der efterfølgende har bedt om at blive fritstillet, er blevet det.

#### ■ Konsulenternes erfaringer

- Den dag, hvor afskedigelserne skal foregå, skal planlægges i detaljer. Men hvordan det helt præcist skal foregå, afhænger af den enkelte arbejdsplads, siger en konsulent og understreger, at det er bedst at opsige medarbejdere ansigt til ansigt.

- Men drejer det sig om flere hundrede, kan det nemt komme til at tage flere dage. Og så kommer folk til at sidde og vente. Der er med andre ord ingen god måde at gøre det på. Man må gøre op med sig selv og hinanden i hvert enkelt tilfælde, hvad der er den mest skånsomme måde, siger han, som også anbefaler, at der er et kriseberedskab på selve dagen.

- For mange går helt i sort. Derfor skal der være et sted, hvor de kan sidde og få bearbejdet sine reaktioner med det samme. Men samtidig er det vigtigt at gøre sig klart, at selv om det er hårdt at få sin opsigelse, så viser vores erfaringer, at de fleste kommer hurtigt gennem processen.



# Ordentlige fyringer

Langt de fleste ledere vil helt være fri for den tunge opgave, det er, at fyre sine medarbejdere. Men når det skal ske, er det yderst vigtigt, at afskedigelsen kommer til at ske på en både værdig, menneskelig og etisk måde. Det har nemlig stor betydning for den fyredes selvtillid og dermed muligheder for at komme ordentligt videre med sit liv.

Derfor skal I forlange, at den eller de ledere, der skal gennemføre opsigelsessamtalen med den enkelte medarbejder, også er ordentlig rustet til at klare samtalen. Eller at de får tilbudt et kursus i, hvordan man bedst planlægger og tilrettelægger samtalen. Det er konsulentfirmaerne for eksempel glimrende til.

En værdig opsigelsessamtale:

- Er planlagt grundigt på forhånd.
- Foregår så diskret som muligt.
- Fortæller om baggrunden for afskedigelsen.
- Begrunder selve opsigelsen.
- Giver plads og tid til reaktioner fra den fyrede og menneskelig forståelse.
- Beskriver fratrædelsesvilkår samt praktiske oplysninger.

## ■ Andres erfaringer

- Ledelsen skal have rygrad til at sige sandheden, mener fællestillidsrepræsentanten i et større firma. Han er bestemt ikke tilfreds med den måde, som fyringerne kom til at foregå på.

- De ledere, der skulle fyre, var ganske enkelt ikke klædt godt nok på. Flere kunne ikke svare ordentligt på det spørgsmål, som enhver fyret stiller: "Hvorfor mig?" En leder blev for eksempel ved med at læse op fra et stykke papir: "Direktionen har besluttet..." Men enhver ved jo, at det ikke er direktionen, der har bestemt, at det lige netop er Pia eller Peter der skal fyres. Det har den pågældende leder selv. Og så må han eller hun også være i stand til at begrunde sin beslutning. Ledere skal kunne svare: "Du er vejet og fundet for let i forhold til de syv, du arbejder sammen med. Derfor blev det dig". Det nytter heller ikke

at sige, at der er trukket lod. Det, ved man, er løgn. Sandheden skal serveres på en anstændig måde, siger tillidsrepræsentanten, som anbefaler, at alle ledere kommer på kursus i, hvordan man fyrer medarbejdere.

- Og hvis en leder godt ved, at han eller hun ikke er god til det, så må en anden træde til og gøre det, siger han.

På den offentlige arbejdsplads, mener personalechefen, at netop begrundelserne for fyringerne var noget af det sværeste.

- Vi kan ikke bare sige, du er god nok, men vi er nødt til at fyre dig på grund af nedskæringer. Ifølge lovgivningen skal vi begrunde fyringen. I det private kan man bare skrive manglende ordrer, siger hun, som har svært ved at se logikken i, at for eksempel en seniormedarbejder skal forlade arbejdspladsen med sådan et brev i hånden.

I andre tilfælde er det nemmere at finde en begrundelse. For eksempel i de tilfælde, hvor en medarbejder er blevet så specialiseret, at han eller hun ikke umiddelbart kan flyttes til noget andet, hvis deres funktion skal nedlægges.

- Til gengæld har vi i de tilfælde forsømt at kompetenceudvikle medarbejderen. Og det er heller ikke godt, erkender personalechefen.

## ■ Konsulenternes erfaringer

- Hele processen er meget ubehagelig også for ledelsen. Derfor ser man også virksomheder, hvor lederne har det så dårligt med hele situationen, at de bliver alt for hårde udadtil for at skjule, at deres følelser er i oprør. De bryder meget ofte sammen bagefter, fordi det er så hårdt, fortæller en konsulent, som understreger, at det er vigtigt, at være åben, ærlig og konstruktiv under hele processen.

- Det indebærer også, at den enkelte medarbejder skal have en præcis begrundelse for afskedigelsen, som han eller hun kan bruge til noget konstruktivt på sin videre vej, siger han.

# Husk dem,

## der bliver tilbage

At det er hårdt at blive fyret, ved enhver. Men rent faktisk er det også hårdt at være den medarbejder, som går ram forbi og bliver på arbejdspladsen. Det glemmer langt de fleste bare at tage sig af.

Sagen er, at efter en massefyring, er alt forandret. Og enhver form for forandringer opleves ofte som en trussel. Hvad skal jeg nu, spørger man sig selv om. Og bliver det mon mig næste gang?

Arbejdspladsen skal med andre ord nærmest begynde helt forfra. Nye teams og arbejdsrelationer skal bygges op. Strategier, mål og værdier skal revideres. Og medarbejdernes tryghed og tillid skal genopbygges.

Under forhandlingerne med ledelsen er det derfor vigtigt, at I også stille nogle krav om, hvordan arbejdspladsen skal komme videre, når fyringerne er overstået. For eksempel med hjælp fra et konsulentfirma.

### ■ Tjekliste

- Hvis ikke I allerede har det, så få etableret et samarbejdsudvalg og få valgt nogle tillidsrepræsentanter, så I har nogle ordentlige rammer for at kommunikere med jeres ledelse.
- Stil krav om, at også de tilbageværende medarbejdere kan få krisehjælp, hvis de har brug for det.
- Bed om at blive involveret i udviklingen af arbejdspladsens nye strategier, mål og værdier, så I bliver i stand til at tage dem til jer, som jeres egne.
- Forlang at få efteruddannelse i for eksempel teambuilding eller andet, der får de nye samarbejder og arbejdsrelationer til at fungere.
- Sørg for at få involveret et konsulentfirma i processen med at genskabe tilliden til arbejdspladsen.
- Forlang, at der bliver afsat 10-15.000 kroner for hver tilbageværende medarbejder til brug for helingsprocessen. Det er småpenge set i

forhold til de beløb, firmaet skal betale i løn og godtgørelse til de fyrede.

- Forklar ledelsen, at det ikke bare etisk og menneskeligt er en god ide, med en målrettet indsats for at få arbejdspladsen på fode igen. Det betaler sig også rent forretningsmæssigt at gøre noget ekstra for at få medarbejderne til igen at arbejde engageret og optimalt for virksomheden.

### ■ Andre erfaringer

HK'ernes tillidsrepræsentant på den offentlige arbejdsplads er ikke i tvivl om, at fyringerne også tog hårdt på dem, der blev tilbage.

- De fleste havde dårlig samvittighed over, at det ikke blev dem, fortæller hun og personalechefen er enig:

- Hele organisationen havde sår, der skulle slikkes.

Samme oplevelse har medarbejderne på en amerikansk ejet virksomhed, der har været gennem adskillige fyringsrunder. Flere medarbejdere fortæller, at de ind imellem ville ønske, at det var dem, der fik en fyreseddel i stedet for en af kollegerne.

- Når kollegerne bliver fyret, kan jeg godt tænke: Bare det var mig, der stod på den liste. For hvordan bliver det at være tilbage? Får jeg nu dobbelt så meget at lave? Vi har jo ikke fået færre arbejdsopgaver gennem årene. Jeg kan også godt blive misundelig, når jeg hører om kolleger, der har fået et andet og bedre job.

Men som bekendt er tiderne usikre. Og fordelene ved at blive er, at man beholder sit opsigelsesvarsel.

- Hvis jeg bliver fyret i dag, har jeg ret til 11 måneders løn. Skifter jeg job, bliver mit opsigelsesvarsel meget mindre.

Alligevel er der ingen tvivl om, at fyringsrunder tærer. Også på dem, der ikke bliver fyret.

- Jeg har det sådan efter hver fyringsrunde, at jeg tænker: Nu er det nok. Nu gider jeg ikke mere.

For flere af forhandlingsudvalgets medlemmer er det netop muligheden for at få viden om, hvad der foregår, der er en af drivkræfterne bag ønsket om at sidde med ved forhandlingsbordet. Også selv om det kan være hårdt at vide ting, som man ikke kan sige videre til andre.

- Når man sidder i forhandlinger, holder kollegerne konstant øje med os. Man kan ikke være nogen steder. Alle prøver at pumpe en. Alle vil have facts frem for uvisheden.

### ■ Konsulenternes erfaringer

- De fleste af dem, der bliver tilbage, oplever skyld, fordi det ikke blev dem, der blev afskediget, siger en konsulent, som oplever, at især mange ældre har det hårdt.

- De er klar over at hvis de går af, så redder de en af de yngre. Og det er et enormt pres, siger han.

En anden konsulent understreger, at det er vigtigt for virksomhedens fremtid at finde en måde at styre gennem det kaos, som forandringer giver.

- Uanset om du er fyret eller en af dem, der bliver tilbage, så er forandringen total. Og når tingene forandrer sig, så er alt i opløsning, siger han og anbefaler, at ledelsen tænker meget mere fremadrettet, end de har tradition for.

- Lige så vigtigt som det er at sørge for, at de medarbejdere, der forlader arbejdspladsen bliver behandlet ordentligt, lige så vigtigt er det at tænke på de tilbageværende. For deres krise og frustration er ofte lige så stor. Alligevel bliver de ofte glemt, siger han.

Hans erfaring er, at de fleste i stedet bare kaster sig hovedkulds ind i den almindelige drift igen og løser problemerne, efterhånden som de opstår.

- Men det er en kostbar måde, at komme videre på. For medarbejdernes engagement daler og de risikerer at brænde ud. De fleste har mistillid til ledelsen og begynder at spørge sig selv om, det bliver dem næste gang og om de overhovedet har en fremtid her. Det kan langt bedre betale sig at investere i at få organisationen til at fungere optimalt igen, siger han og understreger, at hvis lederne ikke kan stille op og være helt klare i

målet om, hvordan arbejdspladsen kommer videre, så vil medarbejderne fortsat stå tilbage med mistillid og forbehold.

Han anbefaler, at man får et konsulentfirma udefra til at hjælpe med helingsprocessen.

- Personale- eller HR-afdelingen er nemlig ikke i stand til at skabe det neutrale og fortrolige rum, der er behov for. Hvis man vil have medarbejderne til at løfte i flok, så skal mistilliden udryddes. Folk, der ikke ved, om de er købt eller solgt, arbejder ikke godt, siger han og vurderer, at der skal arbejdes med både værdier, holdninger og indstillinger hos både medarbejdere og ledere.

- Formålet er at komme til at anskue tingene som en fælles opgave. Det er ikke bare mig, men hele organisationen, der skal videre. Samtidig stiller det store krav til ledelsen at få tilliden genopbygget. Den skal gå positivt ind i og samtidig give plads til frustrationerne, siger konsulenten, der mener, at virksomheder generelt tænker alt for smalt og kortsigtet, når der er krise og økonomien er presset.

- De fleste vil bare have en løsning her og nu. Men man skal tænke meget længere, siger han.

Hans bedste råd til forhandlingsudvalget er, at det skal få ledelsen til at se tingene i et menneskeligt perspektiv.

- For ellers er de fleste ledere tilbøjelige til kun at tænke i praktiske løsninger, siger han.



# Betalingsstandsning og konkurs

Nedenfor kan du blive orienteret om de regler, der gælder ved betalingsstandsning, konkurs og anmeldelse til Lønmodtagernes Garantifond, - men det er vigtigt at være opmærksom på, at de på ingen måde erstatter konkret rådgivning.

## ■ **Betalingsstandsning**

Hvis du er bekendt med, at din arbejdsgiver er gået i betalingsstandsning, er det meget vigtigt, at du omgående kontakter din lokale afdeling for at få den nødvendige hjælp.

Hvis din arbejdsgiver får problemer med at betale sine regninger, kan han rette henvendelse til skifteretten og anmelde betalingsstandsning.

Skifteretten påser om betingelserne herfor er opfyldt - og er de det, godkender Skifteretten en advokat, som skal føre tilsyn med virksomheden under betalingsstandsningen.

Der er ingen frist for, hvor længe Skifteretten vil tillade en betalingsstandsning. Det typiske er dog, at tilladelsen gives i 3 måneder, men Skifteretten kan forlænge i op til 12 måneder.

Hvis det under betalingsstandsningen lykkes at rette op på virksomheden, ophører betalingsstandsningen. Lykkes det ikke, erklæres virksomheden konkurs.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at betalingsstandsning ikke ændrer på dit ansættelsesforhold. Med andre ord skal du fortsat møde på arbejde, ligesom du skal have din løn udbetalt.

I en betalingsstandsningssituation har du, i tilfælde af at du er bagudlønnet, mulighed for at kræve sikkerhed for, at lønnen udbetales. Det betyder, at du kan kræve, at der stilles sikkerhed for, at lønnen også

bliver udbetalt på det sædvanlige tidspunkt, som typisk vil være den sidste hverdag i måneden.

Det er vigtigt, at du orienterer skriftligt herom - og hvis du ikke får oplyst, hvorvidt der er stillet sikkerhed senest 14 dage efter du fremsatte anmodningen, kan ansættelsesforholdet ophæves. Vigtigt at dette evt. sker efter råd/aftale med HK afdelingen.

Uanset om der stilles sikkerhed eller ej, vil Lønmodtagerens Garantifond betale din løn, hvis du arbejder under betalingsstandsningen, og virksomheden senere går konkurs.

MEN: Kontakt altid din lokale afdeling inden du foretager dig noget.

## ■ **Konkurs**

Såfremt din arbejdsgiver går konkurs, anbefales det, at du straks kontakter din afdeling herom.

Hvis din arbejdsgiver går konkurs, vil du blive kontaktet af en advokat (Kurator). Kurator er en advokat, som Skifteretten har udpeget til at være bestyrer af konkursboet.

Med andre ord vil kurator umiddelbart efter konkursen undersøge, om virksomheden kan sælges, eller om virksomheden skal afvikles. Kurator vil i denne sammenhæng undersøge og tage stilling til, hvorvidt der er brug for din arbejdskraft.

NB! Modtager du ikke nogen orientering fra kurator, skal du møde på arbejde - men du må ikke udføre noget som helst arbejde for boet, med mindre der er stillet betryggende sikkerhed for din løn.

Af konkurslovens regler fremgår det, at kurator har 14 dage, regnet fra konkursdatoen, til at tage

stilling til, hvorvidt der er brug for din arbejdskraft. Har han ikke inden denne frist meddelt, om konkursboet vil indtræde i ansættelsesforholdet eller ej, kan ansættelsesforholdet af den grund ophæves. Det kræver dog, at man har gjort kurator opmærksom på dette, og din afdeling har standardskrivelser til brug herfor, som de kan udfylde og sende for dig.

Kurator kan vælge at hjemsende dig i 14 dages perioden - men du skal stå til rådighed, hvis det viser sig, at han får brug for din arbejdskraft. Det anbefales, at du har en skriftlig bekræftelse på hjemsendelsen.

NB! Hvis kurator beder dig om at arbejde for boet, er det meget vigtigt, at du omgående kontakter din afdeling, fordi der - som ovenfor anført - skal stilles betryggende sikkerhed for din løn og feriegodtgørelse for det arbejde, du udfører for boet.

Også efter konkursens indtræden har du krav på din fulde løn til normal forfaldstid. Får du ikke det, er der tale om grov misligholdelse fra virksomhedens side. Også i dette tilfælde anbefales det, at du straks kontakter din afdeling, efter du har konstateret, at din løn ikke bliver indbetalt, da ansættelsesforholdet skal hæves.

Ud over at hjemsende dig eller gøre brug af din arbejdskraft, kan kurator også vælge at fritstille dig. Hvis kurator vælger at fritstille dig, er dit ansættelsesforhold i princippet ophørt. Det betyder bl.a., at du skal søge andet arbejde.

### ■ Anmeldelse til Lønmodtagernes Garantifond

Hvis din arbejdsgiver går konkurs, skal din tilgodehavende løn, feriepenge, pension, m.m. anmeldes til Lønmodtagernes Garantifond. Det anbefales,

at du kontakter din lokale afdeling, der vil være dig behjælpelig i forbindelse med anmeldelsen til LG.

Det er vigtigt, at du medbringer din ansættelseskontrakt, lønsedler, pensionsaftale (hvis du har en pensionsordning), kontoudskrifter (dokumentation for, at lønnen ikke er blevet indbetalt) samt andre relevante papirer og oplysninger.

### ■ Særligt om virksomhedsoverdragelse

Det kan ikke udelukkes, at resultatet af en betalingsstandsning eller konkurs bliver, at virksomheden helt eller delvist bliver solgt til en anden arbejdsgiver/ejer. Konsekvensen af, at virksomheden får en ny ejer, er, at dit ansættelsesforhold fortsætter, hvis det ikke er ophævet forinden. Af Loven om virksomhedsoverdragelse følger det, at den nye ejer indtræder i dine rettigheder.

Det betyder, at du bevarer alle de rettigheder, som du havde hos din gamle arbejdsgiver (samme løn, pension, arbejdstid m.m.).

# Få mere at vide

■ Konsulentfirmaet AS/3 Human Resources har udgivet flere bøger om, hvordan man håndterer afskedigelser. Du kan bestille dem fra firmaets hjemmeside på:

[www.as3.dk](http://www.as3.dk)

■ Læs om konsulentfirmaet Team Consults tilbud på hjemmesiden:

[www.team-consult.dk](http://www.team-consult.dk)

## ■ Lovgivning

Lov og bekendtgørelse om massefyringer:

- Lov om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omgang, LOV nr. 414 af 01/06/1994
- Bekendtgørelse om virksomhedsbegreb/arbejdssted og om opgørelse af antal lønmodtagere efter lov om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omfang, BEK nr. 969 af 21/09/2006

Funktionærloven:

- Bekendtgørelse af lov om retsforholdet mellem arbejdsgivere og funktionærer, LBK nr. 68 af 21/01/2005

## ■ Lov om virksomhedsoverdragelse:

- Bekendtgørelse af lov om lønmodtagers retsstilling ved virksomhedsoverdragelse, LBK nr. 710 af 20/08/2002

## ■ Andre love:

- Lov om europæiske samarbejdsudvalg, LOV nr. 371 af 22/05/1996
- Lov om information og høring af lønmodtagere nr. 303 af 02/05/2005

## Kontakt altid HK



DANMARK

Alle oplysninger og råd i håndbogen her er generelle. Der kan sagtens være særlige forhold på lige netop jeres arbejdsplads, som I ikke kan finde vejledning om her.

Vær også opmærksom på, at regler og praksis på området ændrer sig løbende i takt med udviklingen. Så vidt muligt bliver håndbogen løbende opdateret. Men der er ingen garanti for, at de sidste ændringer er med i den udgave, du sidder med.

Kontakt derfor altid HK for at få yderligere oplysninger og hjælp i sager om massefyringer.

# Lov om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omfang (\* 1)

VI MARGRETHE DEN ANDEN, af Guds Nåde Danmarks Dronning, gør vitterligt: Folketinget har vedtaget og Vi ved Vort samtykke stadfæstet følgende lov:

## Kapitel 1

### Område

§ 1. Loven finder anvendelse i forbindelse med afskedigelser, som påtænkes foretaget af en arbejdsgiver af en eller flere grunde, som ikke kan tilregnes lønmodtageren selv, når antallet af påtænkte afskedigelser inden for et tidsrum af 30 dage vil udgøre:

- 1) Mindst 10 i virksomheder, som normalt beskæftiger over 20 og færre end 100 lønmodtagere.
- 2) Mindst 10 pct. af antallet af lønmodtagere i virksomheder, som normalt beskæftiger mindst 100 og under 300 lønmodtagere.
- 3) Mindst 30 i virksomheder, som normalt beskæftiger mindst 300 lønmodtagere.

Stk. 2. Ved opgørelsen af antallet af afskedigelser efter stk. 1 medregnes andre ophør af ansættelsesforhold, som ikke kan tilregnes lønmodtageren, herunder lønmodtagerens egen opsigelse, når opsigelsen er foranlediget af særlige, gunstige fratrædelsesvilkår, forudsat at antallet af afskedigelser efter stk. 1 udgør mindst 5.

Stk. 3. Loven finder anvendelse, uanset om beslutningen om foretagelse af afskedigelser af større omfang træffes af arbejdsgiveren eller af en virksomhed med bestemmende indflydelse, som arbejdsgiveren er en del af.

Stk. 4. Loven finder ikke anvendelse på:

- 1) Afskedigelser foretaget inden for rammerne af arbejdsaftaler, der er indgået for et bestemt tidsrum eller med henblik på en bestemt arbejdsopgave, medmindre disse afskedigelser foretages, før disse aftaler er udløbet eller opfyldt.
- 2) Afskedigelser af besætninger på søgående skibe.

Stk. 5. Loven finder ikke anvendelse i det omfang, arbejdsgiveren ifølge kollektiv overenskomst har tilsvarende forpligtelser som efter denne lov, jf. dog § 7, stk. 1, 2. pkt., § 8 og § 11, stk. 2.

Stk. 6. §§ 8 og 11 finder ikke anvendelse på afskedigelser af lønmodtagere, som berøres af standsning af en virksomheds aktiviteter som følge af en retsafgørelse.

Stk. 7. Bestemmelserne i § 6, stk. 2, og i § 7 om pligt til at give det regionale beskæftigelsesråd meddelelse om påtænkte afskedigelser finder ikke anvendelse på afskedigelser af lønmodtagere, som berøres af standsning af en virksomheds aktiviteter som følge af en retsafgørelse, medmindre det regionale beskæftigelsesråd anmoder om meddelelse.

§ 2. Ved et arbejdssted, jf. §§ 7, 8 og 11, forstås en enhed af arbejdsgiverens virksomhed, hvor en eller flere af virksomhedens lønmodtagere er beskæftiget. Hvor en virksomhed har flere arbejdssteder beliggende i samme kommune, betragtes arbejdsstederne som eet arbejdssted.

§ 3. Loven ændrer ikke bestående individuelle opsigelsesvarsler, der er fastsat i henhold til lov, kollektive overenskomster eller individuel aftale.

Stk. 2. Loven vedrører ikke de arbejdsretlige regler om de lovlige følger af kollektive arbejdskonflikter.

§ 4. Arbejdsministeren kan fastsætte nærmere regler for opgørelse af antallet af lønmodtagere i henhold til § 1, stk. 1, samt for, hvilke kriterier der skal lægges til grund ved afgørelsen af, om der foreligger en virksomhed i henhold til loven.

## Kapitel 2

### Pligt til forhandling

§ 5. Agter en arbejdsgiver at foretage afskedigelser, der er omfattet af § 1, skal arbejdsgiveren så tidligt som muligt indlede forhandlinger med lønmodtagerne på virksomheden eller disses repræsentanter, såfremt sådanne er valgt eller udpeget. Lønmodtagerne eller disses repræsentanter kan under forhandlingerne ledsages af særligt sagkyndige. Stk. 2. Forhandlingerne skal have til formål at nå frem til en aftale om at undgå eller begrænse de påtænkte afskedigelser samt at afbøde følgerne af disse ved aktiviteter, der navnlig tager sigte på omplacering eller omskoling af de afskedigede lønmodtagere.

§ 6. Arbejdsgiveren skal til brug ved forhandlingerne efter § 5 give lønmodtagerne på virksomheden eller disses repræsentanter, såfremt sådanne er valgt eller udpeget, alle relevante oplysninger af betydning for sagen og give skriftlig meddelelse i det mindste om

- 1) årsagerne til de påtænkte afskedigelser,
- 2) antallet af lønmodtagere, der påtænkes afskediget, hvilke relevante kategorier de tilhører, og over hvilket tidsrum det forudses at afskedigelserne skal finde sted,
- 3) antallet af lønmodtagere, der normalt beskæftiges på virksomheden, og hvilke kategorier de tilhører,
- 4) hvilke kriterier der påtænkes anvendt ved udvælgelsen af de lønmodtagere, der påtænkes afskediget, for så vidt det ifølge lovgivningen og/eller praksis er arbejdsgiveren, der har beføjelsen hertil, og
- 5) hvorvidt der blandt de lønmodtagere, som påtænkes afskediget, er lønmodtagere, der har adgang til afskedigelsesgodtgørelser fastsat ved individuel eller kollektiv aftale, og i givet fald hvordan disse godtgørelser opgøres.

*Stk. 2.* Arbejdsgiveren skal samtidig med den i stk. 1 nævnte skriftlige meddelelse fremsende en genpart af meddelelsen til det Regionale beskæftigelsesråd.

## Kapitel 3

*Varsling m.v.*

**§ 7.** Agter arbejdsgiveren efter at have forhandlet i overensstemmelse med reglerne i §§ 5 og 6 fortsat at foretage afskedigelser omfattet af § 1, skal arbejdsgiveren sende det regionale beskæftigelsesråd skriftlig meddelelse herom. Hvor antallet af afskedigelser, der er omfattet af § 1, udgør mindst 50 pct. af antallet af lønmodtagere på et arbejdssted, jf. § 2, og der på arbejdsstedet normalt er beskæftiget mindst 100 lønmodtagere, kan denne meddelelse tidligst sendes 21 dage efter, at der er indledt forhandlinger efter § 5, medmindre andet er aftalt i en kollektiv overenskomst.

*Stk. 2.* Meddelelsen i henhold til stk. 1 skal indeholde alle oplysninger af betydning for behandlingen af sagen om de planlagte afskedigelser og om de i § 5 nævnte forhandlinger, navnlig om årsagerne til afskedigelserne, antallet af lønmodtagere, der normalt beskæftiges på virksomheden, samt over hvilken periode det forudses at afskedigelserne skal finde sted.

*Stk. 3.* Arbejdsgiveren skal snarest muligt og senest 10 dage efter, at meddelelsen i henhold til stk. 1 er afsendt, give det regionale beskæftigelsesråd underretning om, hvilke personer der vil være omfattet af afskedigelserne. Disse personer skal senest samtidig underrettes.

*Stk. 4.* Arbejdsgiveren skal snarest muligt give det regionale beskæftigelsesråd underretning om det endelige resultat af de i § 5 nævnte forhandlinger.

*Stk. 5.* Arbejdsgiveren skal samtidig med meddelelserne i henhold til stk. 1 og stk. 4 fremsende en genpart heraf til lønmodtagerne på virksomheden eller disses repræsentanter, såfremt sådanne er valgt eller udpeget. Disse kan fremsende deres eventuelle bemærkninger til det Regionale beskæftigelsesråd. Genpart heraf fremsendes til arbejdsgiveren.

**§ 8.** Afskedigelser, hvorom der er givet meddelelse efter § 7, stk. 1, får tidligst virkning 30 dage efter, at meddelelsen er sendt til det Regionale beskæftigelsesråd. Hvor antallet af afskedigelser, der er omfattet af § 1, udgør mindst 50 pct. af antallet af lønmodtagere på et arbejdssted, jf. § 2, og der på arbejdsstedet normalt er beskæftiget mindst 100 lønmodtagere, får disse afskedigelser tidligst virkning 8 uger efter, at meddelelsen er sendt til det Regionale beskæftigelsesråd, medmindre andet er aftalt i en kollektiv overenskomst.

**§ 9.** Arbejdsministeren kan fastsætte nærmere regler for arbejdsmarkedsrådenes og Landsarbejdsrådets virksomhed i henhold til denne lov.

## Kapitel 4

*Tarvsbedspligt*

**§ 10.** Lønmodtagere på virksomheden eller disses repræsentanter og de i § 5, stk. 1, nævnte særligt sagkyndige samt arbejdsgiveren og dennes repræsentant må ikke videregive oplysninger, der udtrykkeligt er givet som fortrolige i henhold til loven.

## Kapitel 5

*Godtgørelse*

**§ 11.** En arbejdsgiver, der i forbindelse med afskedigelser omfattet af § 1 undlader at indlede forhandlinger med lønmodtagerne efter § 5 eller undlader at sende meddelelse til det regionale beskæftigelsesråd efter § 7, skal yde de pågældende lønmodtagere en godtgørelse. Godtgørelsen udgør et beløb, der for den enkelte lønmodtager svarer til 30 dages løn fra opsigelsestidspunktet. Fra godtgørelsen skal trækkes den løn, som lønmodtageren har modtaget i en eventuel individuel opsigelsesperiode.

*Stk. 2.* Hvor antallet af afskedigelser udgør mindst 50 pct. af antallet af lønmodtagere på et arbejdssted, jf. § 2, og der på arbejdsstedet normalt er beskæftiget mindst 100 lønmodtagere, udgør den i stk. 1 nævnte godtgørelse et

beløb, der for den enkelte lønmodtager svarer til 8 ugers løn fra opsigelsestidspunktet, medmindre andet er aftalt i en kollektiv overenskomst. Fra godtgørelsen skal trækkes den løn, som lønmodtageren har modtaget i en eventuel individuel opsigelsesperiode.

## Kapitel 6

### *Straffebestemmelser*

§ 12. Overtrædelse af §§ 5, 6 og 7 straffes med bøde.

*Stk. 2.* Er overtrædelsen begået af et selskab, en forening, en selvejende institution, en fond eller lignende, kan der pålægges den juridiske person som sådan bødeansvar. Er overtrædelsen begået af en kommune eller et kommunalt fællesskab, jf. § 60 i lov om kommunernes styrelse, kan der pålægges kommunen eller det kommunale fællesskab bødeansvar.

## Kapitel 7

### *Forskellige bestemmelser*

§ 13. I sager uden for strafferetsplejen om overtrædelser af denne lov kan arbejdsgiveren ikke gøre gældende, at den virksomhed, der har truffet beslutning om afskedigelser af større omfang, ikke har givet arbejdsgiveren den nødvendige information.

§ 14. Borgerlige sager, for hvis udfald anvendelsen af reglerne i denne lov er af væsentlig betydning, og straffesager vedrørende overtrædelse af §§ 5, 6 og 7 behandles under medvirken af sagkyndige retsmedlemmer efter reglerne i retsplejelovens §§ 6 a og 18 c.

## Kapitel 8

### *Ikrafttræden m.v.*

§ 15. Loven træder i kraft den 24. juni 1994, jf. dog §§ 16-18.

*Stk. 2.* I lov om arbejdsløshedsforsikring m.v., jf. lovebekendtgørelse nr. 16 af 11. januar 1994, ophæves kapitel 5 a og § 102 a.

§ 16. § 7, stk. 1, 2. pkt., hvorefter meddelelse til det regionale beskæftigelsesråd om afskedigelser af det i bestemmelsen nævnte omfang tidligst kan sendes 21 dage efter, at der er indledt forhandlinger efter § 5, træder først i kraft den 1. januar 1996.

§ 17. Uanset § 8, 2. pkt., får afskedigelser af det i bestemmelsen nævnte omfang, hvorom der er givet meddelelse til det regionale beskæftigelsesråd efter § 7 inden den 1. januar 1996, tidligst virkning 30 dage efter, at meddelelsen er sendt til det Regionale beskæftigelsesråd.

§ 18. Uanset § 11, stk. 2, udgør den i bestemmelsen nævnte godtgørelse 30 dages løn og ydes alene for arbejdsgiverens undladelse af at sende meddelelse til det regionale beskæftigelsesråd efter § 7, såfremt meddelelsen til det regionale beskæftigelsesråd efter § 7 er sendt inden den 1. januar 1996. Fra godtgørelsen fratrækkes den løn, som lønmodtageren har modtaget i en eventuel opsigelsesperiode.

§ 19. Bekendtgørelse nr. 755 af 12. november 1990 om virksomhedsbegreb og om opgørelse af antal lønmodtagere i forbindelse med foretagelse af afskedigelser af større omfang opretholdes, indtil den afløses af regler fastsat efter denne lov.

§ 20. Uoverensstemmelser i sager om afskedigelser af større omfang, hvor forhandlinger med lønmodtagerne er indledt før lovens ikrafttræden, afgøres efter de hidtil gældende regler.

§ 21. Loven gælder ikke for Færøerne og Grønland.

*Givet på Christiansborg Slot, den 1. juni 1994*

Under Vor Kongelige Hånd og Segl

MARGRETHE R.

/Jytte Andersen

Officielle noter

(\* 1) Loven indeholder bestemmelser, der gennemfører Rådets direktiv nr. 75/129, EF-Tidende 1975 L 48 s. 29, som ændret ved Rådets direktiv nr. 92/56, EF-Tidende 1992 L 245 s. 3.



# Lov om information og høring af lønmodtagere

Nr. 303 af 2. maj 2005  
Beskæftigelsesministeriet

LF 17 04/05 (2. samling)

Loven gennemfører Europa-Parlamentets og Rådets direktiv nr. 2002/14/EF af 11. marts 2002 om indførelse af en generel ramme for information og høring af arbejdstagerne i Det Europæiske Fællesskab (EF-Tidende 2002 nr. L 80, s. 29). Direktivet er optrykt som bilag til loven.

§ 1. Lovens formål er at sikre, at der findes en procedure, så lønmodtagerne informeres ved på et passende tidspunkt at blive oplyst fyldestgørende om spørgsmål af væsentlig betydning for deres ansættelse, og at lønmodtagerne høres ved på baggrund af den modtagne information at få lejlighed til på et passende tidspunkt at fremkomme med en tilkendegivelse vedrørende sådanne spørgsmål over for ledelsen på den virksomhed, hvor de er beskæftigede.

§ 2. Loven finder anvendelse på virksomheder med mindst 35 ansatte.

Stk. 2. Ved virksomhed forstås i denne lov en offentlig eller privat virksomhed, som driver erhvervsvirksomhed, uanset om den virker med gevinst for øje.

Stk. 3. Økonomi- og erhvervsministeren kan fastsætte særlige regler for information og høring af besætningsmedlemmer på handelsskibe.

§ 3. Loven finder ikke anvendelse, hvis en pligt for arbejdsgiveren til at informere og høre arbejdstagerne følger af en kollektiv overenskomst eller aftale og denne indeholder regler, der som minimum svarer til bestemmelserne i det i bilag 1 til loven optrykte direktiv nr. 2002/14/EF.

Stk. 2. Hvis der i en kollektiv overenskomst eller aftale som nævnt i stk. 1 er fastlagt nærmere bestemmelser om information og høring af arbejdstagerne og disse bestemmelser er i overensstemmelse med det formål og de principper, som er fastlagt i direktivets artikel 1, anses denne for at leve op til minimumskravskravene i direktiv nr. 2002/14/EF uanset bestemmelsen i direktivets artikel 4.

§ 4. Virksomheden har pligt til via lønmodtagerrepræsentanterne at give de ansatte fyldestgørende oplysninger om forhold af væsentlig betydning for de ansatte på virksomheden. Pligten til at informere omfatter som minimum 1) information om den seneste udvikling og den forventede udvikling i virksomhedens aktiviteter, virksomhedens økonomiske situation og fremtidsudsigter, herunder om ordre- og markedsituationen samt produktionsforhold, 2) information om virksomhedens beskæftigelsesforhold, herunder hvis beskæftigelsen på virksomheden er truet, og planer om større ændringer og foranstaltninger, som får betydning for beskæftigelsen, og 3) information om virksomhedens beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene.

Stk. 2. Oplysningerne efter stk. 1 skal gives jævnlige og på passende tidspunkter, så lønmodtagerrepræsentanterne har ajourførte informationer om virksomhedens situation. Oplysningerne efter stk. 1 skal om muligt foreligge i skriftlig form og på en sådan måde og med et sådant indhold, at lønmodtagerrepræsentanterne har mulighed for at sætte sig ind i og vurdere indholdet af oplysningerne og kan forberede den i stk. 3 beskrevne høring.

Stk. 3. Virksomheden har pligt til via lønmodtagerrepræsentanterne at høre de ansatte ved at give dem mulighed for at udveksle synspunkter og etablere en dialog med virksomhedens ledelse på baggrund af de modtagne oplysninger i henhold til stk. 1. Lønmodtagerrepræsentanterne skal på baggrund af de i stk. 1, nr. 2 og 3, nævnte oplysninger, have mulighed for

- 1)  
at fremsætte en udtalelse,
- 2)  
at forberede sig på og holde møde med ledelsen og
- 3)  
at få et begrundet svar fra ledelsen på eventuelle udtalelser.

Stk. 4. Høringen efter stk. 3 skal endvidere finde sted på et sådant tidspunkt, på en sådan måde og med et sådant indhold, at lønmodtagerrepræsentanterne får adgang til at mødes med arbejdsgiveren og give udtryk for deres mening om påtænkte foranstaltninger og komme med forslag, som inddrages i den videre beslutningsproces.

Høringen efter stk. 3 skal finde sted på et relevant ledelses- og repræsentationsniveau afhængigt af det behandlede emne.

Stk. 5. Høringen om de i stk. 1, nr. 3, nævnte beslutninger sker med henblik på at nå til en aftale om de beslutninger, som virksomhedens ledelse kan træffe, og som har medført eller kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene.

Stk. 6. Gennemførelse af høringen, herunder afholdelse af møder, jf. stk. 3 og 4, berører ikke arbejdsgiverens beføjelser.

§ 5. I særlige tilfælde, hvor det alvorligt vil kunne skade eller påvirke virksomhedens drift eller skade virksomheden at give information eller foretage høring efter § 4, er virksomheden ikke forpligtet hertil.

§ 6. De repræsentanter, der skal informeres og høres på lønmodtagernes vegne, er lønmodtagernes ordinære repræsentanter. Hvis der ikke er valgt ordinære repræsentanter for lønmodtagerne på virksomheden, eller hvis det aftales mellem ledelsen og de ordinære repræsentanter for lønmodtagerne, vælges de repræsentanter, der skal informeres og høres på vegne af lønmodtagerne, af samtlige lønmodtagere, der er ansat på virksomheden.

Stk. 2. Hvis der stilles krav herom, kan de ordinære repræsentanter for lønmodtagerne suppleres med repræsentanter for grupper, der ikke er repræsenteret gennem de ordinære repræsentanter, når der informeres og høres i overensstemmelse med § 4.

§ 7. Lønmodtagerrepræsentanterne eller særligt sagkyndige, der bistår dem, må ikke videregive oplysninger, som de af hensyn til virksomhedens legitime interesser har modtaget som fortrolige. Tavshedspligten gælder også efter udløbet af lønmodtagerrepræsentanternes mandat.

§ 8. De repræsentanter, der skal informeres og høres på lønmodtagernes vegne, er beskyttet mod afskedigelse eller anden forringelse af deres forhold på samme måde som tillidsrepræsentanter inden for vedkommende eller tilsvarende faglige område.

§ 9. Medmindre højere straf er forskyldt efter anden lovgivning, straffes med bøde den, der videregiver oplysninger i strid med § 7.

Stk. 2. Overtrædelse af § 4 straffes med bøde.

Stk. 3. Der kan pålægges selskaber m.v. (juridiske personer) strafansvar efter reglerne i straffelovens 5. kapitel.

§ 10. Loven træder i kraft den 15. maj 2005.

§ 11. Loven gælder ikke for Færøerne og Grønland.

Claus Hjort Frederiksen

# Bekendtgørelse om virksomhedsbegreb/arbejdssted og om opgørelse af antal lønmodtagere efter lov om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omfang

I henhold til § 4 i lov nr. 414 af 1. juni 1994 om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omfang fastsættes følgende om virksomhedsbegreb/arbejdssted og om opgørelse af antal lønmodtagere:

## *Indledning*

§ 1. En arbejdsgiver, der agter at foretage afskedigelser af større omfang, jf. lovens § 1, skal så tidligt som muligt optage forhandlinger med lønmodtagerne på den berørte virksomhed om, hvorledes afskedigelser kan undgås eller begrænses eller følgerne af afskedigelserne kan afbødes.

*Stk. 2.* Det regionale beskæftigelsesråd og beskæftigelsesregionen skal underrettes (varsles) om påtænkte afskedigelser med henblik på at søge løsninger på de problemer, som afskedigelserne rejser. Det kan være omskolingsinitiativer, opkvalificeringstilbud og lignende tilbud, der kan forbedre mulighederne for at finde et nyt job.

§ 2. Varslingen af det regionale beskæftigelsesråd indledes med, at arbejdsgiveren samtidig med fremsendelsen af den skriftlige meddelelse til lønmodtagerne i henhold til lovens § 6 sender en genpart af meddelelsen til det regionale beskæftigelsesråd.

*Stk. 2.* Hvis de påtænkte afskedigelser fortsat agtes gennemført, sender arbejdsgiveren i henhold til lovens § 7 den anden skriftlige meddelelse til det regionale beskæftigelsesråd, og senest 10 dage derefter giver arbejdsgiveren det regionale beskæftigelsesråd meddelelse om, hvilke personer afskedigelserne omfatter.

§ 3. Varslingsreglerne finder anvendelse på virksomheder med flere end 20 ansatte, hvis antallet af påtænkte afskedigelser på virksomheden inden for et tidsrum af 30 dage når op over de grænser, som er fastsat i lovens § 1.

*Stk. 2.* I lovens §§ 7, 8 og 11 er der fastsat skærpede varslingsbestemmelser, hvor en virksomhed, som på et arbejdssted normalt beskæftiger mindst 100 lønmodtagere, påtænker at foretage afskedigelser af mindst 50 pct. af antallet af arbejdsstedets lønmodtagere.

## *Virksomheden*

§ 4. Omfattet af varslingsbestemmelserne er offentlige og private virksomheder, der har en ledelse, som er bemyndiget til at foretage afskedigelser af større omfang, jf. dog stk. 2. Virksomheden kan være et enkeltmandsfirma, et aktieselskab, et anpartsselskab, et kommanditselskab, en forening, en selvejende institution, en fond m.v., og det er uden betydning for varslingsbestemmelsernes anvendelse, om virksomheden drives med et erhvervmæssigt formål eller uden ønske om økonomisk vinding, eksempelvis som en humanitær organisation.

*Stk. 2.* Er virksomheden organiseret som et datterselskab, jf. § 2 i lov om aktieselskaber og § 2 i lov om anpartsselskaber, betragtes den som en virksomhed i henhold til varslingsloven, selv om ledelsen af datterselskabet ikke er bemyndiget til at foretage afskedigelser af større omfang. Det samme gælder for andre virksomheder med tilsvarende forbindelse til et moderselskab.

§ 5. Hvor en virksomhed har flere lokale enheder (f.eks. butikker, værksteder, bankafdelinger), betragtes disse som en virksomhed i det omfang, de er beliggende i den samme beskæftigelsesregion.

*Stk. 2.* For at flere lokale enheder kan betragtes som en virksomhed, er det dog en betingelse, at enhederne ikke har en ledelse, der er bemyndiget til at foretage afskedigelser af større omfang, jf. § 4, stk. 1.

*Stk. 3.* Det regionale beskæftigelsesråd kan gøre undtagelse fra stk. 1 efter forhandling med virksomheden.

*Stk. 4.* Enheder, der er omtalt i stk. 1, og som er beliggende i to eller flere tilgrænsende beskæftigelsesregioner, betragtes som en virksomhed, såfremt vedkommende regionale beskæftigelsesråd i fællesskab beslutter dette efter forhandling med virksomheden.

§ 6. Hvor en virksomhed har flere lokale enheder beliggende i flere beskæftigelsesregioner, og hvor bemyndigelsen til at foretage afskedigelser af større omfang er placeret centralt i virksomheden, skal der ske en opdeling, således at afdelingerne inden for hver enkelt beskæftigelsesregion bliver at betragte som en virksomhed. Hvis en opdeling

herefter medfører, at der i en beskæftigelsesregion bliver en virksomhed af en sådan størrelse, at antallet af afskiedelser for denne virksomhed isoleret set når op over de grænser, der er fastsat i lovens § 1, vil den virksomhed, der har bemyndigelsen til at foretage afskiedelser af større omfang, være forpligtet til at følge de procedurer, der er fastsat i loven.

§ 7. De enkelte departementer, direktorater og andre centrale styrelser, der hører under staten, betragtes som selvstændige virksomheder.

*Stk. 2.* Lokale statslige institutioner, som hører under de i stk. 1 nævnte styrelser, f.eks. postkontorer og politistationer, betragtes som en virksomhed i det omfang, de er beliggende i den samme beskæftigelsesregion.

*Stk. 3.* Det regionale beskæftigelsesråd kan gøre undtagelse fra stk. 2 efter forhandling med vedkommende centrale styrelse.

§ 8. En kommunes centrale administrative forvaltning - for kommuner med magistratsordning dog de enkelte magistratsafdelinger - betragtes som en selvstændig virksomhed.

*Stk. 2.* De forskellige institutioner, der hører under den enkelte kommunale forvaltningsgren, betragtes som en virksomhed, f.eks. under socialforvaltningen alle børnehaver, vuggestuer og plejehjem.

*Stk. 3.* Det regionale beskæftigelsesråd kan gøre undtagelse fra stk. 2 efter forhandling med vedkommende kommunale forvaltningsgren.

#### *Arbejdsstedet*

§ 9. Ved et arbejdssted forstås en enhed af arbejdsgiverens virksomhed, hvor en eller flere af virksomhedens lønmodtagere er beskæftiget. Har en virksomhed flere arbejdssteder beliggende i samme kommune, betragtes arbejdsstederne som et arbejdssted.

*Stk. 2.* Arbejdsstedet kan være hele virksomheden, hvis den er placeret på en og samme adresse, eller arbejdsstedet kan være en under virksomheden hørende enhed/adresse, hvor virksomheden beskæftiger lønmodtagere (f.eks. fabrik, værkstedsafdeling, butik, byggemarked eller lager).

#### *Skriftlig meddelelse*

§ 10. Skriftlig meddelelse i henhold til lovens §§ 6 og 7 sendes til det regionale beskæftigelsesråd i den beskæftigelsesregion, hvor virksomheden er beliggende. Det regionale beskæftigelsesråds postadresse er vedkommende beskæftigelsesregionskontor.

*Stk. 2.* Hvis en arbejdsgiver varetager ledelsen af flere virksomheder, og der på disse virksomheder påtænkes afskiedelser af større omfang, som berører mere end en beskæftigelsesregion, kan der mellem arbejdsgiveren og de berørte regionale beskæftigelsesråd træffes aftale om, at meddelelser i henhold til lovens varslingsprocedure alene skal sendes til et regionalt beskæftigelsesråd, som varetager koordinationen i forhold til de øvrige regionale beskæftigelsesråd.

#### *Opgørelse af antallet af lønmodtagere*

§ 11. Antallet af lønmodtagere, jf. lovens § 1, beregnes som et gennemsnit af antallet af normalt beskæftigede lønmodtagere i de 4 senest forudgående kvartaler. Antallet af normalt beskæftigede lønmodtagere i et kvartal findes ved en optælling ved udgangen af henholdsvis februar, maj, august og november, således at optællingen for månedslønnede kan ske umiddelbart, mens optællingen for de øvrige lønmodtagere sker ved udgangen af den senest afsluttede lønningperiode.

*Stk. 2.* For nyoprettede virksomheder og ved væsentlige udvidelser af bestående virksomheder beregnes antallet af normalt beskæftigede lønmodtagere på virksomheden ud fra gennemsnittet af de kvartalsvise optællinger, jf. stk. 1, som har kunnet foretages efter oprettelsen/udvidelsen, selv om disse ikke dækker fulde 4 kvartaler. Er det kun muligt at tælle antallet af lønmodtagere i et kvartal, lægges en opgørelse ved udgangen af den førstkommande optællingsmåned efter virksomhedens oprettelse/udvidelse til grund.

§ 12. Optællingen af antallet af virksomhedens normalt beskæftigede lønmodtagere sker uden hensyntagen til arbejdstidens længde.

*Stk. 2.* I optællingen indgår, jf. dog stk. 3, alle lønmodtagere, som virksomheden normalt beskæftiger, herunder eksempelvis også:

- 1) ansatte på aftalt arbejdsfordeling, uanset om de er på arbejde på opgørelsesdagen,
- 2) ansatte, der er ansat for en bestemt periode eller til udførelse af en bestemt arbejdsopgave,
- 3) lærlinge og efg-praktikanter,

- 4) erhvervsuddannelseselever,
- 5) ansatte, der er udsendt til beskæftigelse i udlandet,
- 6) ansatte med offentligt løntilskud,
- 7) personer på orlov, som har en genindtrædelsesret, eller
- 8) personer, der har tjenestefrihed i henhold til overenskomst, tjenestemandsløven eller kommunalt regulativ, medmindre de under tjenestefriheden er beskæftiget et andet sted, og dette sted efter en naturlig bedømmelse må anses for at være det sted, hvor vedkommende normalt er beskæftiget.

*Stk. 3.* Personer, som i kraft af deres ansættelsesforhold indtager en så selvstændig stilling i virksomheden, at de må sidestilles med en arbejdsgiver, indgår ikke i optællingen af antallet af virksomhedens lønmodtagere. I optællingen medregnes eksempelvis ikke administrerende direktører i aktieselskaber, anpartsselskaber og kommanditselskaber og ledere i andre former for virksomheder, som indtager en lignende selvstændig stilling.

§ 13. Ved opgørelse af antallet af afskedigede eller påtænkt afskedigede lønmodtagere inden for en 30 dages periode i henhold til lovens § 1 anvendes samme optællingsmåde som anført i §§ 11 og 12, dog medregnes ikke afskedigelser af lønmodtagere, der er ansat for et bestemt tidsrum eller med henblik på en bestemt arbejdsopgave, medmindre disse lønmodtagere afskediges, inden deres arbejdsaftaler er udløbet eller opfyldt, jf. lovens § 1, stk. 4, 1).

*Stk. 2.* 30 dages perioden er en »rullende« periode, der dækker et hvilket som helst tidsrum på 30 kalenderdage. 30 dages perioden er således uafhængig af f.eks. månedsskifter.

§ 14. Lønmodtagere, der har et individuelt opsigelsesvarsel, der er længere end 30 dage, henholdsvis 8 uger, jf. lovens § 8, bevarer deres individuelle opsigelsesvarsel.

*Stk. 2.* Lønmodtagere, der ikke har et individuelt opsigelses varsel eller et opsigelsesvarsel, der er kortere end 30 dage, henholdsvis 8 uger, har krav på et opsigelsesvarsel på 30 dage, henholdsvis 8 uger, jf. lovens § 8.

§ 15. Lønmodtagerne på virksomhederne eller disses repræsentanter, hvor sådanne er valgt eller udpeget, har adgang til at gøre sig bekendt med de i §§ 11, 12 og 13 omtalte opgørelser, hvis arbejdsgiveren ikke selv underretter dem herom.

#### *Almindelige bestemmelser*

§ 16. Klage over et regionalt beskæftigelsesråds afgørelse i henhold til denne bekendtgørelse kan inden 4 uger indbringes for Beskæftigelsesrådet. Beskæftigelsesrådets afgørelser kan ikke indbringes for anden administrativ myndighed.

§ 17. Efter lovens § 14 behandles borgerlige sager, for hvis udfald anvendelsen af reglerne i loven er af væsentlig betydning, og straffesager vedrørende overtrædelser af lovens §§ 5, 6 og 7 under medvirken af sagkyndige retsmedlemmer efter reglerne i retsplejelovens §§ 6 a og 18 c.

§ 18. Efter lovens § 12 straffes overtrædelse af lovens §§ 5, 6 og 7 med bøde.

*Stk. 2.* Undlader en arbejdsgiver i forbindelse med afskedigelser, der er omfattet af lovens § 1, at følge reglerne i lovens § 5 eller § 7, skal arbejdsgiveren yde de pågældende lønmodtagere en godtgørelse, der svarer til lønnen i en periode på 30 dage fra opsigelsestidspunktet. Fra godtgørelsen skal trækkes den løn, som lønmodtageren har modtaget i en eventuel individuel opsigelsesperiode.

*Stk. 3.* Hvor antallet af afskedigelser udgør mindst 50 pct. af antallet af lønmodtagere på et arbejdssted, jf. § 9, hvor der normalt er beskæftiget mindst 100 lønmodtagere, udgør den i stk. 2 nævnte godtgørelse et beløb, der for den enkelte lønmodtager svarer til 8 ugers løn fra opsigelsestidspunktet. Fra godtgørelsen skal trækkes den løn, som lønmodtageren har modtaget i en eventuel individuel opsigelsesperiode.

§ 19. Bekendtgørelsen træder i kraft den 1. januar 2007.

*Stk. 2.* Bekendtgørelse nr. 718 af 1. september 1995 om virksomhedsbegreb/arbejdssted og om opgørelse af antal lønmodtagere efter lov om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omfang ophæves.

Arbejdsmarkedsstyrelsen, den 21. september 2006

Marie Hansen  
/Kim Svendsen-Tune



# Sådan tackler du massefyringer



HK/Danmark  
Weidekampsgade 8  
P.O. Box 470  
0900 København C

Telefon 70 11 45 45  
E-mail: [hk@hk.dk](mailto:hk@hk.dk)  
[www.hk.dk](http://www.hk.dk)  
[www.mithk.dk](http://www.mithk.dk)

Februar 2009  
Lagernr. 4401050001



**DANMARK**