**September 2026**

# Personalepolitiske principper
# ved forandringsprocesser og organisationstilpasninger i Region Østdanmark

## Indhold


Indledning ..... 2

Kommunikation ..... 3

MED-organisation ..... 4

Medarbejderproces ..... 4

Løn- og ansættelsesforhold ..... 5

Tilpasning af antallet af medarbejdere ..... 6

Bilag 1. Etablering af Fusions-MED .....

Bilag 2. Tryghedsordning – Jobmatch Region Østdanmark .....

Bilag 3. Vejledning til ledere .....

## Indledning

Region Østdanmark er en stor arbejdsplads, hvor der løbende sker forandringer og tilpasninger i organisationen. De personalepolitiske principper skal understøtte, at regionen også i forandringsprocesser er en tryg og attraktiv arbejdsplads, hvor samarbejdet mellem medarbejdere og ledere fortsat er præget af tillid, åbenhed og høj faglighed.

Forandringsprocesser kan få betydning for både opgaver, organisering og den enkelte medarbejders arbejdssituation. Principperne skal derfor skabe klare og gennemskuelige rammer for, hvordan organisationstilpasninger håndteres, så medarbejdere oplever, at forandringer gennemføres med omtanke.

Samarbejdet i MED-organisationen er bærende i forandringsprocesser. Der lægges vægt på tidlig information, dialog og inddragelse af relevante parter, herunder tillidsrepræsentanter og faglige organisationer, så synspunkter og forslag kan indgå i beslutningsgrundlaget.

De personalepolitiske principper supplerer de regler og rettigheder, der følger af lovgivning, overenskomster, MED-aftalen og øvrige aftaler, og de udgør et fælles grundlag for håndtering af forandringer i Region Østdanmark.

De personalepolitiske principper er udarbejdet og drøftet i FusionsH-MED og træder i kraft den 1. januar 2027.

**Kommunikation**
Lederne har en nøglefunktion i forandringsprocesser.

Det er ledelsen, der har ansvaret for at sørge for rammerne for god og medinddragende kommunikation samt videregivelse af relevant information.

Den direkte dialog mellem leder og medarbejdere er vigtig for en god proces og vægtes højt.

God og fyldestgørende information sender et vigtigt signal om, at ledelsen værdsætter og anerkender medarbejderne, og det medvirker til at undgå utryghed og rygter. Heri ligger også at sikre, at informationen bliver givet på et passende tidspunkt og på en måde, der sikrer gode muligheder for drøftelse med medarbejderne.

En god regel er, at medarbejderne i videst muligt omfang skal vide, hvad lederen ved, så de kan få medindflydelse på beslutningsprocessen. Medarbejderne har samtidig et ansvar for selv at være aktivt deltagende og søge information.

Andre eksempler på tiltag, der kan bidrage til god kommunikation og et højt informationsniveau er dialogmøder, referater, nyhedsbreve, information på intranettet mv.

En kommunikationsplan kan hjælpe ledelse og medarbejdere til at få overblik over hvornår, til hvem, hvad og hvordan der kommunikeres.

Principper for kommunikation er:

- Dialog
- Åbenhed
- Rettidighed

**MED-organisationen**
Ledelsen skal involvere MED-organisationen aktivt og på et så tidligt tidspunkt som muligt i forandringen/organisationsændringen. Involveringen skal følge MED-rammeaftalens bestemmelser.

Følgende principper er styrende for involveringen:

- MED-indflydelse fra start til slut.
- Tid til drøftelse afstemt med effektiv beslutningsproces.
- Arbejdsmiljøforhold skal indgå i drøftelserne.

Organisationsændringer kan få betydning for få eller mange medarbejdere, og indflydelse og medbestemmelse kan sikres på forskellige måder:

- I tilfælde af en egentlig fusion af to eller flere afdelinger (flere ledelser bliver til én) anbefales det at nedsætte et Fusions-MED med repræsentanter fra de nuværende MED-udvalg. Se nærmere i **bilag 1** om etablering af Fusions-MED.
- Når en større gruppe af medarbejdere fra en afdeling flyttes til en anden afdeling, anbefales det, at disse sikres indflydelse og medbestemmelse ved at nuværende MED-udvalg bliver suppleret af repræsentant(er) i en overgangsperiode.
- Når få medarbejdere flyttes til en større enhed under en eksisterende ledelse, sikres medarbejderne indflydelse og medbestemmelse ved dialog med nærmeste kommende leder og via medarbejderrepræsentanter i nuværende MED-udvalg.
- Når der oprettes en helt ny enhed/afdeling, som ikke eksisterer i forvejen, dannes der en ny MED-organisation jf. MED-aftalen. Der indledes dialog mellem leder og medarbejdere i enheden.

HR-procesplanen danner i praksis udgangspunkt for selve gennemførelsen af forandringen /organisationsændringen. Den vil også indeholde tidspunkterne for involveringen af MED-organisationen. Afhængig af den påtænkte ændring kan der vedlægges et forslag til tidsplan ifm. drøftelsen i det relevante MED.

Når tillidsrepræsentanterne og arbejdsmiljørepræsentanterne er med i forandringen som aktive samarbejdspartnere, er der et godt udgangspunkt for en smidig proces. Det skaber også tryghed og tillid hos de berørte medarbejdere.

**Medarbejderproces**
En organisationsforandring kan betyde, at der vil ske omplacering af medarbejdere til en anden afdeling, hvilket også kan være til et andet hospital, koncerndriftsområde eller koncernstab. Der skal være respekt og forståelse for medarbejderes forskellige reaktioner. Det er nærmeste leder, der har ansvaret for – i samarbejde med tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant – at der tages hånd om medarbejdere, der har særligt behov for støtte.

For at sikre den størst mulige tryghed, men også for at opretholde de rette kompetencer, anvendes følgende principper, når organisationsforandringer gennemføres:

- Medarbejderes nuværende kompetencer og udviklingspotentiale vejer tungt, når der sker omplacering mellem afdelinger – det betyder, at medarbejdere i videst muligt omfang skal følge opgaven/funktionen.
- I situationer, hvor opgaven/funktionen bliver delt mellem flere hospitaler, koncerndriftsområder eller koncernstabe, får medarbejderne mulighed for at tilkendegive deres ønsker til fremtidig fysiske placering, opgavevaretagelse og udviklingsmuligheder. Det er den afgivende ledelse, der gennemfører interessetilkendegivelsen. Fordeling af medarbejderne foretages herefter af den afgivende ledelse efter inddragelse af modtagende ledelse, som bedst kender de fremtidige kompetencebehov.
- Ændringer for den enkelte medarbejder understøttes med introduktion, oplæring og kompetenceudvikling efter behov. Det er den modtagende ledelse, der har ansvaret for onboarding samt sikrer, at medarbejderen har/får de rette kompetencer til at kunne varetage opgaven i de nye rammer.

De samme principper gælder ved behov for at omplacere ledere. Der kan være situationer, hvor der skal ske reduktion i ledelseslaget, fx hvis to afdelinger fusionerer, og der bliver overtallige ledere.

Der skal desuden være særlig opmærksomhed, hvis der er tillidsvalgte blandt de berørte medarbejdere.

**Løn- og ansættelsesforhold**
En medarbejder, der bliver omplaceret, bevarer som udgangspunkt de hidtidige vilkår for nuværende ansættelse, herunder løn- og pensionsvilkår, opsigelsesanciennitet og jubilæumsanciennitet.

Det betyder, at:

- Der ikke etableres ny prøvetid ved omplacering, herunder overflytning til andet hospital, koncernstab eller koncerndriftsområde.
- Optjent anciennitet bliver bevaret.
- Optjent og opsparet ferie bliver overført.

- Omsorgsdage og seniordage bliver overført[1].
- Løn og pensionsvilkår fra hidtidige stilling medtages som udgangspunkt.
- Aftalt tjenestefrihed, orlov mv. opretholdes uændret.
- Tilgodehavende overarbejde/afspadsering afvikles inden omplaceringen, medmindre andet aftales.

Arbejdsopgaverne på det nye arbejdssted kan bevirke, at der er behov for en ændring i lønsammensætningen, så den er i overensstemmelse med funktionerne mv. på det nye arbejdssted, fx kan funktioner bortfalde eller nye komme til.

I de tilfælde skal lønsammensætning og tillægsniveau ændres efter forhandling med den forhandlingsberettigede organisation eller efter gældende bestemmelser om varsel.

Det er den modtagende ledelse, der vurderer, om det er nødvendigt at ændre i de fremtidige ansættelsesvilkår.

**Tilpasning af antallet af medarbejdere**
Hvis der bliver behov for tilpasning af antallet af medarbejdere fx i forbindelse med organisationsforandringer eller budgettilpasning, skal ledelsen afsøge tiltag, som kan minimere behovet for at afskedige medarbejdere. Afhængig af forholdene skal ledelsen afsøge, om bedre anvendelse af ressourcerne kan afværge afskedigelse, og om et kvalificeret ansættelsesstop, hvor vakante stillinger ikke genbesættes, er muligt.

Hvis organisationsforandringer medfører behov for at reducere antallet af medarbejdere, skal hospitalet, koncerndriftsområdet eller koncernstaben til og med partshøringsperioden bestræbe sig på at omplacere medarbejderne til en sammenlignelig stilling indenfor samme hospital, koncerndriftsområde eller koncernstab.

Hvis dette ikke er muligt, har medarbejderne mulighed for at søge en lignende stilling et andet sted i forbindelse med den fælles tryghedsordning i Region Østdanmark, Jobmatch Region Østdanmark. Se **bilag 2.**

Hvis ændring af ansættelsesforhold eller afskedigelser ikke kan undgås, følger ledelsen vedhæftede vejledning, **bilag 3.**

[1] Pr. 1. januar 2028 ligeledes frihed, der måtte være aftalt jf. den overenskomstmæssige fritvalgsordning.