

4. marts 2026

Personalepolitiske principper ifm. dannelsen af Region Østdanmark Ved forandringsprocesser og organisationstilpasninger

Indhold

Indledning	2
Kommunikation	3
MED-organisation	4
Medarbejderproces	5
Løn- og ansættelsesforhold.....	5
Tilpasning af personaleressourcer	7
 Bilag 1, Notat om etablering af Fusions-MED	
Bilag 2, Tryghedsordning – Jobmatch Øst.....	
Bilag 3, Vejledning til ledelserne	

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 tryk 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 gennemsikkelige 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 udgør et fælles grundlag for håndtering af forandringer i Region Østdanmark.

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 medarbejder 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 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. Medarbejderen 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, 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 eksisterende MED-udvalg bliver suppleret af repræsentant(er) i en tidsbegrænset periode.
- 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 medarbejdere 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.

I praksis danner HR-procesplan udgangspunkt for selve gennemførelse af forandringen /organisationsændringen. Den vil også indeholde tidspunkterne for involveringen af MED-organisationen. Afhængig af indholdet i den konkrete ændring kan der vedlægges et forslag til tidsplan ifm. drøftelsen i Fusions-MED.

Når tillidsrepræsentanterne og arbejdsmiljørepræsentanterne er med som aktive samarbejdspartnere i forandringen, er der et godt udgangspunkt for en smidig proces. Det skaber også tryk 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/sygehus/virksomhedsområde. Der skal være respekt og forståelse for medarbejdernes 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 medarbejderne i videst muligt omfang skal følge opgaven/funktionen.
- I situationer, hvor opgaven/funktionen bliver delt mellem flere hospitaler/sygehuse og virksomheder, får medarbejderne mulighed for at tilkendegive deres ønsker til fremtidige 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.

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 anden virksomhed/hospital/koncerncenter
- Optjent anciennitet bliver bevaret
- Optjent og opsparet ferie bliver overført
- Omsorgsdage og seniordage bliver overført
- Løn og pensionsvilkår fra hidtidige stilling medtages som udgangspunkt.
- Aftalt tjenestefrihed, orlov m.v. 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. For eksempel kan funktioner bortfalde eller nye komme til.

I de tilfælde skal lønsammensætning og tillægsniveau ændres efter forhandling med den forhandlingsberettigede organisation og/eller efter gældende bestemmelser om varsel. Det er den modtagende ledelse, der vurderer, om det er nødvendigt at ændre i de fremtidige ansættelsesvilkår.

Særligt for tillidsrepræsentanter

Ved organisationsændringer kan det være relevant at vurdere, om grundlaget for en tillidsrepræsentants hverv fortsat er til stede, hvis tillidsrepræsentanten er blandt de medarbejdere, der flyttes til en anden enhed.

Ved fusioner gives ikke mulighed for automatisk at øge antallet af tillidsrepræsentanter på den nye, samlede arbejdsplads. I sådanne situationer vil HR eller ledelsen tage dialogen med den faglige organisation om situationen efter organisationsændringen – herunder for at drøfte antallet af tillidsrepræsentanter fremover. Det kan i praksis betyde, at en tillidsrepræsentant mister sit hverv.

Hvis tillidsvalgte medarbejdere flyttes fra en afdeling til en allerede eksisterende afdeling, vil valggrundlaget som udgangspunkt bortfalde. Det betyder, at hvervet og den tilhørende honorering ophører.

Særligt for arbejdsmiljørepræsentanter

Organisering af arbejdsmiljø fastlægges i MED-organisationen. En drøftelse tæt på den enkelte arbejdsplads – og dermed medarbejderne – er afsat herfor.

Ved organisationsændringer skal ledelsen i samarbejde med arbejdsmiljøgrupperne drøfte, hvordan ændringerne påvirker arbejdsmiljøarbejdet. Det gælder blandt andet organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, antallet af arbejdsmiljøgrupper og valggrundlaget for arbejdsmiljørepræsentanter.

Hvis valgområdet efter organisationsændringen fortsat er det samme, og der fortsat er grundlag for en arbejdsmiljøgruppe, fortsætter arbejdsmiljørepræsentanten i sit hverv.

Hvis en arbejdsmiljørepræsentant derimod mister sit valgområde, fx ved skift til en anden afdeling eller ved nedlæggelse af en afdeling, ophører hvervet og den tilhørende honorering.

Ved fusioner eller organisationsændringer øges antallet af arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljørepræsentanter som udgangspunkt ikke. Det kan betyde, at der bliver behov for at tilpasse antallet af valgte repræsentanter.

Hvis afdelinger eller enheder lægges sammen, skal der derfor tages stilling til, om der skal afholdes nyvalg. Ved nyvalg ophører de hidtidige hverv, men de nuværende repræsentanter kan stille op igen.

Tilpasning af personaleressourcer

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

Hvis organisationsforandringer reducerer behovet for medarbejderressourcer, skal virksomhedsområdet i opsigelsesperioden bestræbe sig på at omplacere medarbejderen til en sammenlignelig stilling indenfor samme hospital/sygehus/virksomhed.

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

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