

K E N D E L S E

i

FAGLIG VOLDGIFTSSAG

afsagt den 26. september 2006.

HK/Danmark som mandatar

for

A

(advokat Ulla Jacobsen)

mod

Personalestyrelsen

for

B

(Kammeradvokaten v/Malene Stage Frankild)

1. Uoverensstemmelsen i sagen angår, om den afskedigelse **A** fra hendes stilling som personalechef ved **B**, som fandt sted ved **B's** brev af 28. september 2005, har været sagligt begrundet.

Da der ikke har kunnet opnås enighed mellem parterne, er sagen blevet indbragt for denne voldgiftsret bestående af de faglige konsulenter Hanne Christensen og Jens Lethan udpeget af HK og fuldmægtigene Anne Rosendal og Helle Sjølland Andersen udpeget af Personalestyrelsen samt – som opmand – undertegnede højesteretsdommer Lene Pagter Kristensen.

Sagen har været mundtlig forhandlet den 25. august 2006.

2. Parternes påstande

Klager har nedlagt påstand om, at **B** til **A** skal betale 216.899,58 kr. – subsidiært et mindre beløb fastsat efter voldgiftsrettens skøn – med procesrente heraf fra sagens anlæg til betaling sker.

Indklagede har påstået frifindelse.

3. Sagsfremstilling

A blev ansat som personalechef ved **B** den 4. april 2004. Hun fik ved sin ansættelse 4 medarbejdere under sig, og hun skulle referere til afdelingschef **C**. Ansættelsen af hende skete på et tidspunkt, hvor **B** var i gang med en afskedigelsesrunde som følge af nedskæringer. Hun varetog i den forbindelse selve sagsbehandlingen i relation til afskedigelsen af i alt ca. 30 medarbejdere ansat under **B**, men hun var ikke involveret i selve udvælgelsen af de medarbejdere, som skulle afskediges.

Afskedigelsesrunden gav anledning til, at **B** i foråret 2004 iværksatte et organisationsudviklingsprojekt, herunder en lederudviklingsproces, der bl.a. havde til formål at delegere mere ansvar til personaleledelserne og at ændre personaleafdelingen til en mere rådgivende og servicevende funktion. Det var i den forbindelse bl.a. et mål at få indført en værdibaseret ledelses- og personalepolitik.

Organisationsudviklingsprojektet blev ledet af konsulentfirmaet **N** og konsulenterne gennemførte i den forbindelse seminarer for hele personalet, herunder særligt for mellemlidergruppen – som **A** tilhørte – cheferne samt det samlede lederforum.

A var i sin egenskab af personalechef bl.a. projektleder for en arbejdsgruppens nedsat i forbindelse med projektet.

Der er afgivet modstridende forklaringer om, hvorledes A klarede sit arbejde som personalechef og som projektleder for arbejdsgruppen.

På et mellemliderseminar den 26. og 27. april 2005 gav A udtryk for, at hun fandt det vanskeligt at gennemføre organisationsudviklingsprojektet succesfuldt med C som chef. Konsulenterne, som ledede seminaret, fandt i den anledning anledning til at tilkalde direktøren for B D.

Den 27. maj 2005 blev A indkaldt til en samtale på direktør D's kontor med deltagelse af afdelingschef C. Der er afgivet modstridende forklaringer om, hvad der var mødets tema, og hvad der blev sagt på mødet.

A sendte den 28. maj 2005 tidligt om morgenen sålydende mail til D

"Kære D !

I fortsættelse af mødet i går er min tilbagemelding, at jeg selvfølgelig hen over sommeren - og i øvrigt kontinuert - vil arbejde med mit kropssprog, så jeg fremover fremstår neutral, åben og lyttende.

Med hensyn til, at jeg skulle opleves som konfliktskabende - og ikke som et bud på konfliktløsning - så er jeg selvsagt ked af det. Det er noget, som jeg forsøger at være meget opmærksom på - især efter at jeg på det første mellemliderseminar i februar blev gjort opmærksom på - på en i øvrigt meget kontant måde - at opfattelsen af mig blandt de ansatte i B var, at jeg var ansat til at gøre ledelsens "beskidte arbejde" i forbindelse med afskedigelserne, og at man ikke skulle henvende sig til mig, da jeg alligevel ikke selv havde en mening men skulle have alt godkendt af C.

Jeg vil fortsat være meget opmærksom på ikke at fremstå som en del af problemet - men invitere til at medvirke til en løsning. Det er rigtigt, at jeg altid godt ved, hvad der inden for de gældende regler kan lade sig gøre - jeg vil så fremover være "omvendt", så jeg først fortæller det til sidst - eller slet ikke fortæller det, men forsøger at finde en anden løsning, hvis den af medarbejderen foreslåede ikke kan lade sig gøre. Det kan selvsagt ikke altid lade sig gøre at stille alle tilfreds - hverken inden for reglerne eller med endog meget stor fleksibilitet - det synes jeg, at jeg altid prøver på - og det vil jeg selvfølgelig fortsætte med."

Den 1. juni 2005 blev der afholdt møde mellem en af konsulenterne fra N afdelingschef C og A. Der er afgivet modstidende forklaringer om, hvad der var mødets formål, og hvad blev sagt på mødet.

I starten af juni 2005 afholdt C udviklingssamtaler med personalet. I referatet af samtalen med A hedder det under overskriften "Udvikling i jobbet i det daglige":

"I det daglige arbejde kan der stadig ske udvikling gennem større indsigt i alle opgavevaretagelserne – bl.a. gennem gennemgange af arbejds gange for området og drøftelser med medarbejderne i relation hertil.

Tilpasninger til funktionens nye rolle efter beslutninger om delegering af personaleansvar.

Personlig udvikling – her henvises til samtalen mellem direktøren, personalechefen og afdelingschefen ultimo maj 2005. Direktøren følger op på denne samtale med nyt møde."

Referatet indeholdt derudover et ansnit om udvikling i form af kurser, konferencer m.v.

Mandag den 5. september 2005 modtog A – efter netop at være vendt tilbage efter 14 dages ferie – en indkladelse til et møde samme dag med deltagelse af direktør D og C. Mødet blev dog ikke til noget, da A sygemeldte sig ved en mail afsendt samme dag kl. 12.23. Mailen angiver som emne: Sygemelding, og er sålydende:

"Kære D og C

Som følge af min nuværende psykiske tilstand har min læge valgt at sygemelde mig i foreløbig 14 dage. Jeg håber, at jeg derefter er frisk til at genoptage arbejdet.

Med venlig hilsen

A

Direktør D orienterede samme dag via mail chefgruppen og mellemlederne om, at man i en enig chefgruppe havde besluttet at bringe samarbejdet mellem A og B til ophør. Det hedder i mailen bl.a.:

Kære lederforum

C og jeg havde, efter drøftelser i chefgruppen, indkaldt personalechef A til en opfølgningssamtale her sidst på eftermiddagen, hvor hun skulle have udleveret brev med høring som led i en afskedigelsesproces, idet vi i en enig chefgruppe har besluttet at samarbejdet mellem A og B skal ophøre. A har i frokostpausen afslået mødet og

samtidig pr. mail sygemeldt sig til C og jeg. Vi har imidlertid fastholdt beslutningen om at indlede afskedigelsen, og vil foretage dette pr. brev, da A ikke har ønsket at mødes med os.

Chefgruppen har gennem længere tid ikke været tilfreds med kvaliteten af A's arbejde og i en hel del tilfælde heller ikke med hendes personlige ageren på forskellig vis både indadtil i B og udadtil. I slutningen af maj måned blev der gennemført en samtale med A, hvor jeg og C deltog. Jeg præciserede der, hvilke forhold vi var utilfredse med og hun blev fortalt på hvilke områder, der skulle forbedres. Det skal oplyses, at der forinden mødet har været langvarige drøftelser i chefgruppen om A's arbejde som personalechef og det fremførte var fra en enig chefgruppe. A fik på det tidspunkt at vide, at der ville blive fulgt op med et nyt møde efter sommerferien, hvor det ville blive vurderet om der var sket ændringer.

Sideløbende blev der holdt møde, hvor P i fra N deltog, dels for at drøfte den konkrete opfølgning og løsning på de problemstillinger, som havde været fremme under lederudviklingsseminarerne i relation til C. dels for præcist at fastlægge indholdet i den fremtidige rolle som personalechef og HR-funktionen i lyset af beslutningerne om delegering af kompetence på personaleområdet. I den forbindelse skal det understreges, at en velfungerende personalechef og HR-funktion er et afgørende element i den fortsatte udvikling af B

som vi alle sammen ønsker. Det indebærer, at ikke mindst personalechefen skal arbejde med ubetinget loyalitet og et meget højt fagligt niveau i forbindelse med udmøntningen af vores fælles beslutninger på personaleområdet.

Her efter sommerferien har chefgruppen vurderet, om der er den nødvendige udvikling i A's funktionsmåde og kvaliteten af hendes arbejde. Vores konklusion er blevet, at dette ikke er tilfældet, og at der ikke er udsigt til, at det kan ske. Derfor har vi besluttet, at samarbejdet med A må ophøre.

Chefgruppen har samtidigt drøftet om der fortsat skal være en egentlig stilling som personalechef. vurderingen er, at det ikke er nødvendigt når vi får gennemført tiltagene, der er besluttet under forløbet af organisationsudviklingsprojektet - specielt lederudviklingen og de nye roller, som de faglige ledere skal have som personaleledere. Det, der er behov for, er en dygtig rådgivende og servicerende personalefunktion. C vil derfor sammen med medarbejderne i løn og personale drøfte, hvordan dette bedst gøres og stillingsopslaget om ny medarbejder vil derfor gå på at få den rigtige medarbejder til den "fremtidens HR-funktion".

Vi fritstiller A fra mandag den 5. september 2005, og det betyder at hun allerede hermed har forladt sin stilling i B. Vurderingen er, at en personalechefrolle har en sådan karakter, at det ikke er foreneligt at gøre tjeneste under en opsigelsesperiode.

På lederforum vil der blive fremlagt tanker om det fortsatte arbejde, som jo nødvendigvis tidsmæssigt bliver påvirket af afskedigelsen af A.

C vil allerede nu holde møde med A's medarbejdere for at fortælle om afskedigelsen. Mellemlidende i C's afdeling vil ligeledes blive orienteret særskilt tidligst muligt.

Tirsdag morgen vil jeg udsende en nyhed på intranettet omkring afskedigelsen så alle medarbejdere dermed er orienteret.

Meddelelsen kan naturligvis give anledning til spørgsmål fra medarbejderne, og jeg håber, at I med denne orientering føler jer klædt på til at håndtere sådanne spørgsmål med den fornødne åbenhed og respekt, også for "A ..."

Direktøren orienterede personalet i B om afskedigelsen ved sålydende brev af 6. september 2005:

"BossInfo

Opsigelse af personalechef - Udløbsdato Fre, 16 Sep 2005

Jeg kan herved oplyse, at chefgruppen har besluttet, at samarbejdet med A som personalechef ophører. Beslutningen er truffet for at sikre, at vi på alle væsentlige områder skaber det bedste grundlag for den fortsatte udvikling af B. Det har således været vores vurdering, at A ikke vil være den rette til at stå i spidsen for udviklingen af fremtidens HR-funktion i B.

Jeg har i går sendt en høring om opsigelse til A da hun aflyste et møde på mit kontor. A er samtidig blevet fritstillet.

De medarbejdere, der har haft A som nærmeste leder, er allerede orienteret om beslutningen. Endvidere er B's ledere naturligvis orienteret. Eventuelle spørgsmål kan således rettes til såvel lederne som chefgruppe.

Der vil både på mødet i Lederforum den 12. september samt SU mødet den 16. september blive orienteret mere konkret om, hvordan vi organisatorisk tænker os fremtiden efter A's fratrædelse. C vil sammen med medarbejderne, der hidtil har haft A som leder drøfte dette, før der tages endelig stilling."

Høringsbrevet af 5. september 2005 til A blev fremsendt til hende med et følgebrev fra direktør D dateret samme dag, hvori det hedder:

"Følgebrev i forbindelse med høring i forbindelse med opsigelse af din stilling som personalechef

Jeg havde i dag indkaldt dig og afdelingschef C til et opfølgingsmøde i forlængelse af det møde, vi havde i maj måned. Du valgte i frokostpausen i dag dels at afslå mødet og dels at sygemelde dig i 14 dage, uden at tage personlig kontakt til hverken mig eller C. Vi har derfor valgt at fremsende vedlagte "Høring i forbindelse med opsigelse af din stilling som personalechef" skriftligt, da der desværre ikke er mulighed for at overlevere den ved et personligt møde."

Høringsbrevet var sålydende:

"Høring i forbindelse med opsigelse af din stilling som personalechef

B : agter at opsige dig i stillingen som personalechef med fratræden ved udgangen af december måned 2005.

Der skal derfor i henhold til Forvaltningslovens § 19 og 20 foretages partshøring og med begrundelse i henhold til § 22.

Der henvises endvidere til § 2 i lov om retsforholdet mellem arbejdsgiver og funktionærer, StK Fællesoverenskomstens § 18 om afskedigelsesprocedurer samt HK overenskomstens § 18.

Høringsfristen sættes således, at en eventuel udtalelse fra dig skal være modtaget skriftligt i B senest den 26. september 2005.

Begrundelse:

B har gennem det seneste års tid gennemført et organisationsudviklingsprojekt. Som led i denne proces har der bl.a. været en lederudviklingsproces, der skal gennemføres således, at personalelederne får delegeret langt mere ansvar end tidligere på det løn og personalemæssige område. Beslutningen herom blev truffet i foråret og som led i denne proces blev bl.a. igangsat et arbejde, der klart skulle beskrive ansvars- og kompetenceforhold for alle parter, der havde med personaleledelse at gøre.

Beslutningen betyder, at rollen for personaleafdelingen fremtidigt skal ændres til at være en rådgivende og servicerende funktion.

B havde i en periode ikke været fuldt tilfreds med dine faglige og personlige kvalifikationer i forhold til varetagelsen af stillingen som personalechef, herunder kvaliteten og præsentationen af fremstillet materiale m.v. samt den personlige ageren i forskellige sammenhænge i rollen som personalechef. Dette gav anledning til, at jeg ultimo maj 2005 afholdt møde med dig som personalechef og afdelingschef C. Under mødet understregede jeg, hvad der i B forventes af en personalechef, og hvad der skulle ske af forbedringer i forhold hertil.

På mødet blev det aftalt, at der skulle følges op på dette efter sommerferien.

Mødet i maj blev umiddelbart efter fulgt op af et møde med konsulentfirmaet, som havde gennemført organisationsudviklingsprojektet, hvor det mere præcist blev angivet, hvad der fagligt forventedes og processerne i relation hertil.

Kvaliteten af arbejdet og den personlige fremtræden er nu vurderet igen. B's holdning er, at du ikke har nået det forventede nødvendige niveau. Sagen er vurderet både i relation til den hidtidige rolle som personalechef og samtidigt i relation til, hvordan HR-funktionens rolle som følge af organisationsudviklingsprojektet skal være i fremtiden.

Kvaliteten af dit arbejde i form af oplæg samt præsentationen af samme overfor chefgruppen, lederforum og samarbejdsudvalget er vurderet stadig ikke at være tilfredsstillende. Ligeledes ses der ikke en ændring af den personlige fremtræden.

I vurderingen har med stor vægt indgået, at det er et afgørende element i den fortsatte organisationsudvikling af B at have en velfungerende personalechef og HR-funktion. Det indebærer, at ikke mindst personalechefen skal arbejde med ubetinget loyalitet og et meget højt fagligt niveau i forbindelse med udmøntningen af vores fælles beslutninger på personaleområdet.

Fritstilling:

B fritager dig for tjeneste fra dags dato. I perioden frem til 31. december 2005 forudsættes afholdt tilgodehavende flex, ferie m.v. Du vil blive fritstillet til at tage andet arbejde."

HK's afd. E bad ved brev af 14. september 2005 på A's vegne B om at uddybe høringsskrivelsen på en række punkter. Denne henvendelse blev besvaret af direktør D ved brev af 19. september 2005, hvori det hedder bl.a.:

"I brev af 14. september 2005 anmoder HK om tydeligere belysning af en række punkter i høringsskrivelsen.

Indledningsvist kan jeg oplyse, at det ikke er enkeltstående forhold men summen af mange forhold, der har gjort, at beslutningen om samarbejdet ønskes bragt til ophør.

Da HK ønsker en række supplerende oplysninger og nærmere uddybning af en række forhold, skal jeg her frembringe nogle af de forhold, der har medvirket til beslutningen.

A blev ansat som personalechef i B april 2004. Ansættelsen skete i en periode, hvor B i lighed med andre offentlige institutioner havde fået nedskæringer af lønsummer, og derfor var i gang med afskedigelse af en del medarbejdere. Nogle af de første opgaver som personalechef var at deltage i den praktiske proces om dette. De første processer og regelsæt i relation hertil gennemførte A tilfredsstillende, idet disse var traditionelle og gængse sagsbehandlinger i forhold til normalt gældende regelsæt og procedurer.

I forbindelse med nedlæggelse af F kom spørgsmålet om virksomheds-overdragelser på tale. Denne proces hørte naturligt til personalechefstillingen, men i denne opgave meldte A fra, idet hun ikke kendte til dette. Det skal bemærkes, at B's personaleområde havde fremskaffet alt materiale, der kunne blive nødvendigt i form af litteratur m.v., idet man havde forventet, at også denne sagsbehandling skulle varetages af personalechefen i et samarbejde med afdelingen, hvorunder F hørte. Opgaven blev som følge af A's fravalg i stedet i væsentligt omfang varetaget af den faglige afdeling for drift og anlæg.

I forbindelse med møder i sagen i Personalestyrelsen, hvor det ville være normal kutyme, at personalechefen førte sagen, var det min vurdering, at afdelingschefen for drift og anlæg skulle medvirke, idet jeg ikke mente, det var forsvarligt for B's sagsbehandling alene

at lade A deltage på grund af hendes manglende kvalifikationer hertil. Processen begyndte i efteråret og er p.t. ikke afsluttet.

I forbindelse med lønforhandlingerne om ny løn i efteråret 2004 opstod der en hel del utilfredshed med den måde A dels medvirkede til at være lederne behjælpelige og dels til gennemførelse af selve forhandlingsprocesserne. Denne kritik fremkom fra de faglige afdelinger, der mente, at personalechefen kendte til regler og procedurer men, at hun på ingen måde var dialog skabende gennem processerne, hvilket er en vigtig rolle for en personalechef.

I forbindelse med lønforhandlingerne 2005, som skal foregå under hensyntagen til de nye principper for delegering til personaleledere, har A ikke været i stand til selvstændigt at udarbejde et notat, som omsætter det lønpolitiske perspektiv til et brugbart notat i processen og dialogen med lederforum. A har på principielle punkter ganske enkelt ikke forstå, hvorledes processen skal lægges til rette.

Et andet forhold, der kan drages frem - og som var i proces fra efteråret 2004 til foråret 2005 - er indgåelse af en lokalaftale for B's afd. G. A formåede ikke at have den fornødne indlevelsessevne i en sådan forhandling. Oplevelsen i denne proces var, at hun var konfronterende frem for dialogskabende. A ønskede kun at fremhæve regelsæt og magtede ikke som personalechef at sætte sig ind i de faktiske forhold i relation til aftaleindgåelse samt at få skabt det fællesskab og fundament, der skulle ende med et resultat i form af ny lokalaftale. Dette til trods for, at der fandt mange møder sted for at hjælpe med at give A forståelsen.

Ovenstående skitserer nogle forhold med samarbejde især med faglige afdelinger, hvor arbejdet ikke har været tilfredsstillende. Det bemærkes, at det har stor betydning, at sådanne opgaver kan udføres i et professionelt samarbejde, hvor det er naturligt at personalechefen kan gå foran.

B påbegyndte i september 2004 et organisations-udviklingsprojekt, som også er omtalt i høringskrivelsen.

Organisationsudviklingsprojektet er gennemført med et anerkendt konsulentfirma, som har medvirket gennem hele processen og stadig er med i opfølgninger omkring selve implementeringerne.

Et af de særlige områder i projektet har været lederudvikling. Denne proces har været 1. halvår af 2005. Samtlige ledere i B er blevet testet af konsulentfirmaet, der har været afholdt opfølgende samtaler med den enkelte leder, og der er gennemført en hel række lederudviklingsseminarer, dels for chefgruppen, dels for mellemlederne (hvortil A hører) samt dels for den samlede ledergruppe. Under processen er det bl.a. besluttet, at rollen på personaleområde skal ændres til at være en kompetent rådgivende og servicerende funktion for resten af organisationen.

Gennem organisationsudviklingsprojektet er udarbejdet en værdibaseret ledelses- og personalepolitik. Denne opgave var A naturligt projektleder for. Gennem varetagelsen af denne opgave har det vist sig, at kvaliteten og præsentationen af fremstillet materiale fra

hendes side ikke var tilstrækkelig. Det er ligeledes et af områderne, hvor den personlige ageren ikke har været acceptabel. Jeg spurgte nogle gange under processen ind til materialet og betydningen af nogle formuleringer. Det blev af **A** opfattet som en kritik, at jeg ville vide, hvad formuleringerne betød, idet de ikke var umiddelbart forståelige.

A signalerede ret kraftigt både med kropssprog og tale, at det ikke var passende jeg spurgte. I øvrigt oplyste hun, at det jo var gruppens ord, der stod anført, og at hun bare havde været referent, hvilket i sig selv er problematisk for en personalechef og projektleder. Det må klart præciseres, at **A** som personalechef ikke har levet op til mine forventninger til hverken kvalitet eller personlig ageren i dette forløb, og jeg må sige, at det ikke er min opfattelse, at det er **A's** fortjeneste, at **B** i dag har fået en god værdibaseret ledelses- og personalepolitik.

A har ved flere lejligheder til chefgruppemøder med sit kropssprog givet kraftigt udtryk for utilfredshed i forhold til spørgsmål, holdninger og beslutninger - hun forstår ikke, at det er en chefgruppes både ret og pligt at spørge ind til det arbejde, der fremlægges.

A har i det hele taget svært ved at forholde sig til situationen, når andre har en anden mening eller holdning end hendes. I en virksomheds ledergruppe er det nødvendigt at kunne identificere sig med de overordnede holdninger og beslutninger (både interne og koncernbetrukkende) og loyalt arbejde derefter.

Gennem lederudviklingsforløbet har der med konsulentfirmaet været drøftet problematiske forhold omkring **A** som personalechef. Vurderingerne fra konsulenterne samt chef-gruppen, som består af mig samt afdelingscheferne i de 3 afdelinger, var i foråret, at der skulle tages en alvorlig samtale med **A** om de indtryk og vurderinger, der dels er sket gennem det daglige arbejde i det forgangne år, men i særdeleshed i forbindelse med organisationsudviklingsprojektets aktiviteter og ikke mindst de fremtidige tiltag i anledning af projektet.

Der var fuldt enige vurderinger af, at **A** skulle ændre sig radikalt, såfremt det skulle lykkes bl.a. at gennemføre tiltagene i relation til den nye funktionsmåde for personaleområdet.

På grundlag heraf gennemførte jeg ultimo maj måned sammen med afdelingschef **C** som **A** dagligt refererer til, en samtale, der skulle bebude, hvad der skulle ske af ændringer. Jeg tilkendegav samtidig, at jeg ville følge op på forholdene efter sommerferien.

Forhold som jeg påpegede var de observationer, som ovennævnte chefgruppe og konsulenterne var enige om.

De væsentligste samtalepunkter var:

Det blev nævnt, at **A** har godt styr på grundlæggende regler m.v. og også af sine direkte medarbejdere opfattes som positiv. I rollen som personalechef er **A** ikke lykkedes med at slå igennem i forhold til **B** som helhed. De sager og forløb, som hun har været involveret i, har været præget af konflikter og modsætninger til f.eks. afdelingschefer og nogle af de andre mellemledere. Det er indtrykket, at en væsentlig årsag til

disse konflikter er $A \rightarrow S$ personlige stil, herunder kropssproget, idet hun fremstår som ufleksibel og uden vilje og evne til at formidle et konstruktivt og smidigt samarbejde med fokus på fælles- og fleksible løsninger.

På de politikformulerende opgaver har A et anstrengt forhold til chefgruppen, som har været båret af en manglende accept af og forståelse for chefgruppens naturlige behov og adgang til at præge udviklingen og sætte dagsordenen på det personalepolitiske område. A således reageret tydeligt negativt og tilsyneladende forurettet, når chefgruppen f.eks. har sullet kritiske spørgsmål til oplæg, som hun har haft ansvaret for.

A har efter drøftelser med chefgruppen ikke været i stand til at omsætte drøftelserne til konkrete politikformuleringer og handlinger. En evne, der er nødvendig for en personalechef.

A har endvidere ikke i alle sammenhænge fungeret fuldt loyalt overfor chefgruppen og B til skade for ikke mindst organisationsudviklingsprojektet samt chefgruppens generelle troværdighed. Dette er f.eks. kommet til udtryk ved

*særdeles kritiske kommentarer om chefgruppens vilje og evne til at gennemføre det igangværende udviklingsprojekt

*forsøg på opbygning af alliancer med henblik på modstand mod chefgruppen

*samt åbenlyse tilkendegivelser af, at A er så utilfreds med sine rammer og vilkår, at hun er parat til at opsig sin stilling i B .

Disse kritiske forhold havde en sådan karakter, at det var en nødvendighed at A sen ændrede adfærd, og at der som nævnt ville ske opfølgning heraf efter sommerferien.

Som det ses, blev der foretaget en vurdering i foråret, som hidrørte den tid A har været ansat og de observationer, der er gjort i løbet af det års tid, der var gået på det tidspunkt.

....

Omkring spørgsmålene til, hvad der forventes af niveau, skal jeg henvise til det under samtalen i maj fremførte, som er helt fundamentalt nødvendigt for varetagelsen af den fremtidige opgave i B . De oplæg af personalepolitisk art, der er udarbejdet siden maj er ikke forbedrede og er ikke af en kvalitet, der kan accepteres af chefgruppen. $A \rightarrow S$ forhold til chefgruppen har ikke ændret sig, og der har været tydelige eksempler på, at hendes illoyale fremtræden både overfor andre mellemledere og overfor nogle medarbejdere i B ikke er acceptabel.

Jeg kan ikke som direktør for virksomheden acceptere, at B ikke har ændret adfærd, og at der stadig er forhold, hvor hun optræder overfor både andre mellemledere og medarbejdere på en uhensigtsmæssig måde. Rent kvalitativt må jeg konstatere, at A formentligt ikke har evnerne og heller ikke viljen til at ændre sig. A har ikke formået aktivt at understøtte den nye linje med decentralisering af personalemæssige

opgaver. Sidstnævnte proces skulle på nuværende tidspunkt have været veldefineret, men der er ikke leveret materiale af en sådan kvalitet, at det har været brugbart i processen.

Jeg mener gennem ovenstående beskrivelser at have besvaret de i brev af 14. september 2005 stillede spørgsmål.

Det er altid beklageligt at måtte bringe et samarbejde til ophør, også uanset det ikke har været mere end knap halvandet år. Ovenstående er nævnt en del eksempler på årsager, men det er klart, at når en sådan beslutning træffes, er det en total vurdering af den samlede indsats fra A's side. Det er således ikke alene enkeltstående forhold, men summen af mange forhold der gør, at beslutningen er truffet"

HK's afd. E bekræftede i et udateret brev at have modtaget brevet af 14. september 2005 og anførte herefter bl.a. følgende:

"Da en stor del af det anførte, klart er i uoverensstemmelse med hvad der er oplyst fra vort medlems side, er der dele af det anførte som vi har behov for at få belyst fra anden side. Neddennævnte skal vi dog anmode B om at besvare.

Vi skal anmode B om meget præcist at belyse, hvad man mener med teksten i sætningen "forsøg på opbygning af alliancer med henblik på modstand mod chefgruppen" og ikke mindst en uomtvistelig bevisførelse for påstanden.

På side 6, 3. nederste afsnit beskrives det " at der stadig er forhold, hvor hun optræder overfor både andre mellemledere og medarbejdere på en uhensigtsmæssig måde". Vi skal anmode om, at blive bekendtgjort med hvilke forhold der er tale om.

Da B i sin høringskrivelse anførte den 26. september som fristdato, skal afdelingen, under henvisning til PAV, kapital 9 stk. 28, anmode om, at fristen udsættes til den 5. oktober 2005."

A blev afskediget ved B's brev af 28. september 2005, hvori det bl. a. hedder:

"Opsigelse af stilling som personalechef i B

B har den 5. september 2005 fremsendt høringsbrev i forbindelse med, at vi agtede at opsigte dig som personalechef.

Du har senere givet fuldmagt til HK's afd. E i hørings sagen.

B har ved brev af 19. september 2005 besvaret henvendelse fra HK's afd. E af 14. september med en uddybning af de i brevet stillede spørgsmål.

HK's afd. E har skrevet brev af 23. september med bl.a. anmodning om udsættelse af frist til den 5. oktober 2005.

B har vurderet begge henvendelser fra HK og er af den opfattelse, at det ikke giver anledning til udsættelse i sagen, og ej heller ændrer på grundlaget omkring beslutning af opsigelsen. Opsigelsen sker derfor med henvisning til begrundelserne i brev af 5. september 2005. Der vedlægges kopi af brevet.

B opsiges dig hermed i stillingen som personalechef med fratræden 31. december 2005. Du er stadig fritstillet i relation til, hvad der er beskrevet i brevet af 5. september 2005.

Der henvises til begrundelserne i høringsbrevet af 5. september 2005, og B henholder sig til lovhenviisningerne § 2 i lov om retsforholdet mellem arbejdsgiver og funktionærer, StK Fællesoverenskomstens § 18 om afskedigelsesprocedurer samt HK overenskomstens § 18."

HK's advokat E bestred i brev af 7. oktober 2005 afskedigelsens saglighed. Parterne afholdt herefter den 23. oktober 2005 et møde, uden at enighed kunne opnås. Da enighed heller ikke kunne opnås på et fællesmøde afholdt den 14. december 2005, indgav klager den 3. februar 2006 klageskrift i sagen.

A har efter det oplyste sideløbende med nærværende voldgiftssag tillige rejst krav om godtgørelse for mangelfuld partshøring ved de civile domstole.

Der er under sagen fremlagt udtalelser fra H hvor A var ansat som fuldmægtig i løn- og personalekontoret fra 1. maj 2000 til 30. september 2001, og fra I, hvor hun var ansat som koordinerende personalsagsbehandler fra 1. oktober 2001 til 31. december 2003. Hun omtales i begge erklæringer som en meget dygtig medarbejder, som er i stand til at arbejde selvstændigt.

4. Forklaringer

A har forklaret bl. a., at hun blev færdiguddannet som assistent i S Amt i 1981. Hun har siden 1986 arbejdet med løn- og personalesager, og hun har løbende fået stadigt mere komplekse og udviklende sagsområder. Den stilling, som hun den 1. april 2004 tiltrådte ved B var nyoprettet. Opgaverne havde tidligere været varetaget af afdelingschef C men hun skulle aflastes. Der var ca. 140 medarbejdere placeret i administrationen i J. Derudover var der en række F-arbejdspladser placeret 4 forskellige steder i landet. Hun referede direkte til C men havde også et løbende samarbejde med de øvrige afdelingschefer, når opgaverne krævede det.

Hun fik efter ansættelsen til opgave at effektuere afskedigelsen af 30 medarbejdere. Den praktiske side heraf gik efter bogen, og hun modtog ingen kritik af sit arbejde. B havde ikke tidligere været ude for at skulle afskedige så mange, og forløbet gav anledning til, at man igangsatte et organisationsudviklingsprojekt for at skabe et medansvar hos medarbejderne for, "at skibet kom til at sejle den rigtige vej igen". Målet var bl.a. at gå fra en regelbaseret til en værdibaseret ledelse. I forbindelse med projektets gennemførelse var hendes opgave som personalechef bl.a. at samarbejde med konsulentfirmaet N om projektet og stå som tovholder herfor.

Konsulentfirmaet gennemførte i starten af 2005 ledertests, herunder også af hende. Tilbagemeldingen til hende var, at hun var "målrettet, analytisk og passede godt til arbejdet."

På det første mellemliderseminar, som blev afholdt af konsulentfirmaet i februar 2005, var der nogen af de andre mellemlidere, som gav udtryk for, at det var den almindelige opfattelse, at hun alene var blevet ansat for at gøre ledelsens "beskidte arbejde" i forbindelse med rationaliseringsrunden i foråret 2004, og at man ikke fik noget ud af at gå til hende, da det under alle omstændigheder var afdelingschef C, som traf alle relevante beslutninger i organisationen. Da de havde en god debat om spørgsmålet på seminaret, fandt hun ikke anledning til at gå videre hermed til ledelsen.

Arbejdet i den projektarbejdsgruppe, som hun var projektleder for, gik godt. Der var en god tone, og arbejdet skred fremad. Resultatet skulle præsenteres i slutningen af maj/begyndelsen af juni 2005. Dette skete også, og det blev vedtaget, som det skulle.

En af øvelserne gik ud på, at man skulle turde melde ud. Den egenskab savnede C. Hun havde forgæves forsøgt at tage spørgsmålet herom op over for C, men var blevet afvist. Hun tog herefter spørgsmålet op på et mellemliderseminar i april 2005, hvor hun gav udtryk for, at når man nu arbejdede med værdibaseret ledelse, og samtidig havde besluttet sig for at uddelegere kompetence til mellemliderne på løn- og personaleområdet, så fandt hun det vanskeligt at gennemføre organisationsudviklingsprojektet succesfuldt med C som en meget afgørende faktor. Hun havde det ikke godt med at kritisere en leder på seminaret, hvor der deltog 10-12 andre mellemlidere. Hun blev støttet i sine kritikpunkter af K. Kritikken gav anledning til, at konsulenterne tilkaldte direktør D. De havde herefter en god debat, hvorunder D tilkendegav, at han ville tænke over kritikken og tale med herom. Konsulenterne gav udtryk for, at det havde været rigtigt at få kritikken frem, og henstillede, at det ikke skulle få konsekvenser for de implicerede, hvilket D gav tilsagn om.

Hun oplevede herefter en afstandtagen til hende fra C's side. Hun var på ferie i 14 dage i maj, og da hun kom tilbage, blev hun den 27. maj 2005 indkaldt til et møde med D og C. Temaet for mødet var "den fremtidige funktion som personaleleder". Det blev drøftet, at det var ledelsens ønske, at der skulle arbejdes mod en større uddelegering. Hun var enig heri,

og hun havde allerede arbejdet herpå. Derudover blev hendes personlige fremtræden drøftet. Hendes kropssprog blev kritiseret, og hun blev kritiseret for, at hun af nogle ledere blev opfattet som konfliktskabende i stedet for konfliktløsende, ligesom hun var dårlig til at modtage kritik. Det at være personalechef er ikke umiddelbart popularitetsskabende, hvilket hun havde håbet på, at ledelsen ville have vist større forståelse for. Hun tog kritikken af hendes fremtrædelsesform til efterretning og tilkendegav, at hun ville arbejde på at gøre den bedre. Der fremkom ingen kritik af hendes faglige arbejde, og den kritik, som blev fremført over for hendes fremtrædelsesform, havde ikke karakter af en påtale. Det blev aftalt, at der skulle følges op på sagen med et nyt møde om efteråret.

Den 1. juni 2005 deltog hun i et møde med konsulenterne og C. Afholdelsen af dette møde var blevet aftalt allerede i begyndelsen af maj, inden hun gik på ferie. Mødet drejede sig om at tilrettelægge strategien for organisationsudviklingsprojektet, og der fremkom ingen kritik af hendes arbejde på mødet. Der fremkom heller ingen kritik under den MUS-samtale, som hun den 6. juni 2005 havde med C. De drøftede under samtalen mulighederne for at videreudvikle sig og for at udvikle arbejdspladsen.

Hun havde i foråret 2005 fået tildelt yderligere kompetencer, idet hun også havde fået køkkenpersonalet under sig, og den 1. juli 2005 blev hun sikkerhedsrepræsentant.

Det var begrænset, hvad hun i sommerperioden så til D og C, idet de holdt ferie på forskudte tidspunkter, men hun havde et udmærket samarbejde med de øvrige i huset.

Hun havde, inden hun gik på ferie, afleveret forskellige oplæg, herunder et lønforhandlingsoplæg samt et oplæg til, hvordan de skulle komme videre med medarbejderminihåndbogen. Hun havde bl.a. modtaget en del materiale fra konsulenterne, og hendes oplæg tog i høj grad udgangspunkt heri, men dette var også meningen. Oplæggene skulle drøftes på chefgruppemøde den 6. september 2005, og der skulle herefter arbejdes videre herpå.

Da hun den 5. september 2005 kom tilbage fra ferie, lå der en mail til hende med indkaldelse til et møde om eftermiddagen. Hun ville gerne have deltaget i mødet, men var nødt til at sygemelde sig. Hun har heller ikke givet udtryk for andet. Hun fik ikke tilbudt en bisidder til mødet.

Foreholdt at hun skulle have sagt fra over for en opgave, som involverede stillingtagen til spørgsmålet om virksomhedsoverdragelse, bestrider hun dette. Hun har således aldrig sagt fra over for opgaven, men hun fik ikke de faktiske oplysninger fra fagchefen, som hun bad om.

Foreholdt at hun ikke skulle have ydet den fornødne hjælp under lønforhandlingerne om ny løn i efteråret 2004, har hun forklaret, at hun havde fået opgaven beskrevet på den måde, at medarbejderne selv skulle tale med deres nærmeste chef med hende som bisidder. Det var i øvrigt chefgruppen,

som forestod fordelingen af løntillæg. Hun selv havde ingen reel kompetence, men de medarbejdere, som ikke fik tildelt yderlige løn, rettede efterfølgende deres kritik mod hende.

Foreholdt den kritik, som er fremført mod hendes bidrag til lønforhandlingerne i 2005, så forstår hun ikke kritikken. Hun havde lavet et oplæg og afventede en tilbagemelding fra chefgruppen.

Hvad angår den lokalaftale vedrørende B's afd. G, som blev forhandlet fra efteråret 2004 til foråret 2005, er hun enig i, at hun ikke havde den faglige indlevelsessevne, men hun bestrider, at hun skulle have været konfliktskabende. Hun kan heller ikke genkende, at hun skulle have været illoyal over for direktoratets ledelse, eller at hun skulle have forsøgt at skabe alliancer med henblik på at modarbejde ledelsen.

Hun har efterfølgende fået nyt job, men ikke som leder, og hun tjener i dag ca. 10.000 kr. mindre om måneden, end hun gjorde i sit job som personalechef.

D har forklaret bl.a., at han har været direktør for B siden 1. oktober 2002. Han havde forud herfor været ansat i direktorat siden 1990. Han deltog i ansættelsessamtalen med A, og det blev herunder tilkendegivet, at man i tilknytning til den afskedigelsesrunde, som man skulle igennem, ønskede at gå fra en regelbaseret til en mere værdibaseret ledelse. Hensigten var, at personaleansvaret skulle uddelegeres, og at der skulle ageres på et fælles værdigrundlag. Organisationsudviklingsprojektet kom i stand hen over sommeren og var nødvendiggjort af de "rystelser", som de mange afskedigelser havde medført.

Når man i september 2005 skred til afskedigelse af A skyldtes det, at det var nødvendiggjort af hendes manglende kvalifikationer til at kunne varetage stillingen, ligesom hendes optræden var problematisk.

Der har løbende siden hendes ansættelse været eksempler på, at hun ikke havde de fornødne faglige kvalifikationer. Hun blev f.eks. på et tidspunkt bedt om at bistå i forbindelse med nedlæggelse af arbejdspladser, hvor det skulle overvejes og planlægges, om der skulle ske virksomhedsoverdragelse. Hun forstod ikke opgaven og var ikke i stand til at præcisere, hvilke oplysninger hun havde brug for, og den pågældende afdelingschef måtte selv grave sig ned i materialet og løse opgaven med ekstern bistand. Processen i 2004 med lønforhandlinger gik heller ikke godt, idet såvel A som de øvrige mellemledere mødte uforberedte op til forhandlingsbordet. I 2004-2005 formåede A ikke at være formidler i forbindelse med, at der skulle indgås en lokalaftale for B's afd. G, og opgaven måtte løses af

Chefgruppen drøftede løbende den kritik, som der kom af A, men man var dog i de første mange måneder indstillet på at give hende tid til at sætte sig ind i det nye område.

A kom som personalechef med til planlægningsmøderne med konsulentfirmaet N, og hun blev i samme egenskab leder af den projektgruppe, som skulle lave en beskrivelse af værdigrundlaget. Man traf nogle beslutninger omkring uddelegering, som hun skulle lave notater om med bl.a. forslag til og beskrivelse af rollefordelinger. Hun var imidlertid ikke i stand til at komme med noget selvstændigt i forhold til konsulenternes stikordsprægede oplæg.

Omkring ny løn 2005 var hun blevet bedt om at komme med et oplæg til, hvordan man kunne tilrettelægge en anden procesform, men der kom ikke noget, hvilket blev kritiseret. Hun blev også kritiseret for en redegørelse vedrørende sikkerhedsudvalg, som hun havde lavet til SU. Redegørelsen omfattede alene en gennemgang af reglerne uden nogen analyse, og den var derfor uegnet som beslutningsgrundlag. At hun blev sikkerhedsleder pr. 1. juli 2005, var ikke udtryk for nogen særlig anerkendelse, da der blot var tale om effektivering af en beslutning truffet i 2004 i forbindelse med nedskæringer andet sted.

Med hensyn til A's adfærd, så havde hun for det første et meget uheldigt kropssprog. Der var endvidere flere episoder, hvor hun kritiserede ledelsen eller undlod at udføre ordrer, som hun ikke var enig i. Bl.a. skulle hun have syltet en sag om tildeling af et løntillæg til it-chefen, fordi hun ikke var enig i, at it-chefen havde fortjent et løntillæg.

På det mellemliderseminar i april 2005, hvortil han blev tilkaldt, havde især A og K givet udtryk for, at de havde problemer i forhold til C. Det var A, som førte ordet. Hun tilkendegav, at hun følte sig meget kontrolleret af C. Han gik ind i en dialog med de tilstedeværende mellemlidere herom, men der var ikke andre, som havde problemer i forhold til C. Han spurgte hver enkelt herom. For K gjorde der sig det særlige forhold gældende, at hun i forbindelse med en afdelingssammenlægning i marts 2005 var gået fra at være afdelingsleder til at være mellemlider med reference til C, hvilket hun havde brug for tid til at vænne sig til. Han tilkendegav på seminaret, at det var vigtigt at få vendt problemerne, og at han ville vende kritikpunkterne med C, hvilket han gjorde. Deres drøftelser gav anledning til, at C på et fælles ledelsesseminar 4. og 5. maj 2005 tog initiativ til at få drøftet mellemliderrollen og afdelingslederrollen i fremtiden.

C er en dygtig chef, som kræver, at det, som hun får leveret, er af høj kvalitet. Det var formentlig dette, som A opfattede som kontrollerende. Han bad C om ikke at være så kontrollerende. Så måtte kvaliteten efterfølgende vurderes af chefgruppen.

A>S : forhold blev drøftet på et chefgruppemøde i maj, og der var enighed om, at han og C skulle tage en samtale med hende. Der var endvidere enighed om, hvad der skulle kommunikeres videre til hende under denne samtale. Han lavede en spiseseddel over disse punkter. Hun skulle roses for at have styr på reglerne. Hun skulle samtidig kritiseres for, at hun var så regelfikseret, at det blev til konflikt, at hun ikke kunne forhandle, at der var behov for et kvalitetsløft af hendes arbejde, og at stillingen som personalechef krævede, at hun udviste fuld loyalitet over for ledelsen. Han videregav denne kritik til A på mødet den 27. maj 2005, idet han samtidig uddybede, hvad der forventedes. Det blev endvidere tilkendegivet, at hun ville blive indkaldt til et nyt møde til september, hvor det skulle vurderes, om der var indtrådt de nødvendige forbedringer.

Det blev imidlertid ikke bedre. De notater, som A afleverede, var stadig uegnede til at kunne udgøre et beslutningsgrundlag, og hun bakkede fortsat ikke fuldt ud op bag ledelsen. Efter at hun i august 2005 havde fået forkastet endnu et oplæg og var blevet bedt om at komme med et nyt, har han fået refereret, at hun skulle have opfordret andre medarbejdere til at søge arbejde andet sted, da der alligevel ikke var nogen fremtid i B. Han selv troede ikke længere på, at A kunne præstere det kvalitetsløft, som var nødvendigt, eller kunne ændre sin konfliktskabende adfærd til det bedre. Da denne vurdering blev delt af en enig chefgruppe, besluttede man sig herefter for at iværksætte afskedigelsesproceduren. Mødet den 5. september 2005 skulle have været til opfølgning af mødet den 27. maj 2005, men blev ikke til noget, da A meldte sig syg.

C har forklaret bl.a., at hun har været ansat i B siden 1971. Hun er i dag afdelingschef med personale, økonomi og IT under sig. A blev ansat for at aflaste hende. Man stod i foråret 2004 foran at skulle afskedige 20 % af personalet på grund af lønsumsmangel. Det var blevet meldt ud allerede et år forinden. Man vidste, at det ville blive en vanskelig proces, og at der måtte stilles en bedre organisation i udsigt for at komme videre. A bistod med effektueringen af selve afskedigelserne og var herunder med til at rådgive omkring begrundelserne, men hun var ikke involveret i udvælgelsen af, hvilke medarbejdere der skulle afskediges. A>S arbejde vedrørende disse sager gav ingen anledning til kritik.

Blandt i A>S arbejdsopgaver var bl.a. at sørge for, at aftalerne på personaleområdet blev forstået og kom til at fungere. Hun måtte selv træde til, når det gik i hårdknude mellem A og de andre, men ellers tilkom kompetencen i A. Der var det første år ikke problemer i dagligdagen. Problemerne opstod især, når A skulle være sammen med andre om nye ting.

I forbindelse med lønforhandlingerne i 2004 sad alle med ved bordet. Det var den direkte chef, som havde dialogen med den enkelte medarbejder, men det var personalechefen, som skulle have ledet processen, og her svigtede **A**. Det gjalt også i forbindelse med andre forhandlinger. **A** skabte således konflikter i processen med at få en aftale på plads. Dette gjalt også, da der i februar 2005 skulle indgås en lokalaftale for **B's afd. G**. **A** ville ikke flytte sig under forhandlingerne, og afdelingschefen gav udtryk for, at det var uholdbart, at de ikke kunne få en aftale i stand med hans folk. Hun blev derfor bedt om at gå med til et møde, og aftalen blev herefter forhandlet på plads med hendes hjælp.

Hun har talt med **A** om, at hun i forhandlingssituationer var konfliktskabende, og at hun måtte arbejde med dette.

På et tidspunkt, hvor hun rykkede **A** for en sag vedrørende et løntillæg til IT-chefen, fik hun til svar, at **A** endnu ikke havde udført opgaven, da hun ikke var enig i, at IT-chefen skulle have tillægget.

A var god til traditionel sagsbehandling, men hun havde ikke indlevelsesevne nok til at kunne klare politikområderne. Hun fik her hele tiden besked om, at hendes arbejde ikke var godt nok, og at det skulle laves om.

Hun hørte fra **D** om, hvad der var blevet sagt på mellemliderseminaret i april 2005. Hun havde et godt samarbejde med **A** og havde ikke haft indtrykket af, at der var nogen problemer. Det var hende selv, som havde sat uddelegeringsprocessen i gang, og hun havde ikke opfattelsen af, at "hun skulle være en sten på vejen". Episoden gav ikke anledning til, at hun lagde afstand til **A**. Spørgsmålet var taget op og havde givet anledning til nogle åbne og ærlige drøftelser, og hun gik selv videre hermed på et efterfølgende seminar, hvor alle var til stede.

Konsulenternes tests af lederne og mellemliderne var fortrolige dem imellem. **A** virkede efter at være blevet testet ked af det, og hun kom efter testen med en udtalelse om, at hun muligvis ikke duede som leder.

Hun var som **A's** nærmeste chef med til mødet den 27. maj 2005. **D** tilkendegav på mødet, at der var ting, som **A** var god til, men at hun var mindre god til politiarbejde, at hun reagerede negativt på kritik, at hun i SU-sammenhænge ikke var enig med ledelsen, at der var klager fra andre over hende, og at hun var mere konflikt- end dialogskabende. Det blev ikke direkte sagt, at hun ville blive afskediget, men hun fik helt klart at vide, at hun ikke kunne fortsætte som personalechef, hvis hun ikke forbedrede sig. Der var således tale om en alvorlig påtale. Det blev endvidere aftalt at holde et nyt møde til september.

Den 1. juni 2005 deltog hun i et møde med ~~_____~~ A og konsulentene. Det var et forsøg på at forklare ~~_____~~ A at det var naturligt, at der blev spurgt ind til hendes arbejde, samt at der fremover skulle arbejdes meget mere med uddelegering. Konsulentene skulle give ~~_____~~ A nogle temaer, som hun kunne arbejde videre med. ~~_____~~ A skulle bl.a. præstere et notat til et møde den 10. juni 2005 angående nogle temaer vedrørende rollefordelinger, som skulle beskrives og bearbejdes. Det notat, som ~~_____~~ A udarbejdede til mødet, var imidlertid en ren afskift af det oplæg, som hun havde fået fra konsulentene uden nogen selvstændig bearbejdelse. Der kunne ikke besluttes noget på grundlag af notatet, og ~~_____~~ A blev bedt om at lave arbejdet om.

Under den MUS-samtale, som fandt sted i begyndelsen af juni 2005, fandt hun ikke anledning til at gentage alle de ting, som allerede havde været vendt med ~~_____~~ A på mødet den 27. maj 2005.

Der skete i tiden derefter ingen forbedringer, tværtimod. Et notat om lønsumsfordeling måtte laves om, fordi det var fuld af fejl, et notat om procedurene ved forhandling havde ikke noget med virkeligheden at gøre og måtte laves om, et notat om sammenlægning mellem samarbejds- og sikkerhedsudvalg, var en ren afskrift af reglerne uden nogen analyse af de forskellige ulemper eller fordele ved forskellige løsninger, og notatet var derfor ubrugeligt som beslutningsgrundlag.

I slutningen af juni 2005 blev der efter henvendelse fra nogle opsagte medarbejdere afsat 60.000 kr. til engangsvederlag, som skulle fordeles mellem dem inden deres fratreden. Der skulle derfor handles hurtigt. Udførelsen af denne opgave blev overladt til ~~_____~~ A og en anden medlemmer. Det endte imidlertid med, at tillæggene ikke blev uddelt, fordi ~~_____~~ A mente, at det var i strid med reglerne, at alle de opsagte medarbejdere var indstillet til at få tillæg. Hun gjorde intet for at få processen gennemført, og der kom derfor en klage over hende fra tillidsrepræsentanterne i juli 2005.

I august hørte hun fra nogle medarbejdere, at der havde været et møde i anledning af, at visse medarbejdere kunne risikere omplacering, og at ~~_____~~ A i den forbindelse havde opfordret medarbejderne til at søge væk under henvisning til, at det efter kommunalreformen kunne være svært at få arbejde. Hun bebrejdede ~~_____~~ A at hun på denne måde gjorde medarbejderne usikre.

~~_____~~ L har forklaret bl.a., at han er afdelingschef i ~~_____~~ B, og at han har været med til at træffe afgørelserne om afholdelsen af samtalen med ~~_____~~ A den 27. maj 2005 og om, at det i september var nødvendigt at tage skridt til afskedigelse.

Han deltog i den projektarbejdsgruppe, som A var leder af. Hun virkede i starten effektiv, men da de nåede til at skulle ned i materien, så kom det til at handle om regler og ikke om nye politikker. A .og meget firkantet på opgaven. Der blev intet gjort for at sætte tingene ind i sammenhænge eller se fremad. Hun var samtidig afvisende over for kritik. Spurgte man ind til noget, blev der straks lukket af, som om det berørte hende personligt. Meningen med projektgruppen var, at der skulle komme indspark fra de enkelte deltagere, men det var projektgruppelæderen, som skulle vælge mellem de forskellige indspark og som den ansvarlige skulle stå for, at der kom et resultat ud af gruppens arbejde. Resultaterne blev forelagt chefgruppen, som ikke fandt, at arbejdet var gjort godt nok.

M har forklaret bl.a., at han blev ansat som afdelingschef i B den 1. september 2004. Han har arbejdet sammen med A. Hun havde styr på regler, men var ikke god til proceshåndtering. Få måneder efter sin ansættelse klagede han til C over, at A ikke var i stand til at håndtere virksomhedsoverdragelser. Da C forsvarede A, valgte han at håndtere sagen selv med ekstern bistand, da han havde en kort deadline. A's opgavevaretagelse blev et tilbagevendende emne på chefgruppemøderne fra ultimo 2004, i starten relateret til bestemte opgaver, men efterhånden generelt. Det var bl.a. et problem, at hun var alt for regelbundet og konfliktskabende. Dette medførte bl.a., at en lokalaftale måtte forhandles på plads uden hendes deltagelse. Han var med til at træffe afgørelserne om afholdelsen af samtalen med A den 27. maj 2005 og om, at det i september var nødvendigt at tage skridt til afskedigelse.

5. Parternes argumentation

Klager har gjort gældende, at afskedigelsen af A ikke er sagligt begrundet hverken i hendes eller B's forhold, og at der derfor tilkommer hende en godtgørelse på minimum 6 måneders løn, subsidiært et mindre beløb, for usaglig afskedigelse i henhold til overenskomstens bestemmelser herom.

Klager har til støtte herfor anført, at bevisbyrden for, at afskedigelsen er sagligt begrundet i A's forhold, påhviler B. Denne bevisbyrde – som må vurderes strengt – er ikke løftet. Det er ikke godtgjort, at hun har fået nogen påtaler forud for samtalen den 27. maj 2005. Hun var ikke forud for denne samtale blevet partshørt, og der har derfor ikke været mulighed for på gyldig måde at give hende en påtale på mødet. Hendes forhold kunne heller ikke begrunde en påtale, og der er ikke ført bevis for, at hun rent faktisk modtog nogen påtale. Der foreligger således ikke noget referat fra mødet, og A har bestridt, at hun modtog en påtale på mødet. Den drøftelse, som fandt sted på mødet vedrørende hendes personlige adfærd, havde således alene karakter af konstruktiv kritik og ikke af en ansættelsesretlig påtale. Der har ikke

efter mødet været forhold vedrørende hendes person, som har givet anledning til påtale, endsige kritik, og en saglig afskedigelse, der begrundes i klagerens person, kan ikke finde sted uden forudgående påtale. Der er endvidere ikke fremlagt eksempler på arbejde udført af hende, som har været mangelfuldt, og påstanden om, at hun har savnet de fornødne kvalifikationer, fremstår derfor som udokumenteret.

Indklagede har gjort gældende, at afskedigelsen af A sagligt begrundet i hendes forhold, da kvaliteten af hendes arbejde ikke var tilfredsstillende, og da hendes personlige fremtræden bl.a. var konfliktskabende. Hun er endvidere løbende blevet konfronteret med, at hun ikke levede op til forventningerne hverken fagligt eller personligt. På mødet den 27. maj 2005 med direktør D og afdelingschef C blev det klart tilkendegivet hende, at hun ikke kunne fortsætte i sin stilling, såfremt hun ikke forbedrede sig både fagligt og personligt, og hun fik en 3 måneders periode til at rette for sig. Efter møderne den 27. maj 2005 og 1. juni 2005 må hun have været fuldt ud klar over, at hun måtte rette for sig for at undgå afskedigelse. At hun må have haft en sådan forståelse, bestyrkes endvidere af hendes kendskab til sådanne møder i kraft af sin stilling som personalechef.

Subsidiært gøres det gældende, at en eventuel godtgørelse under alle omstændigheder skal fastsættes på et betydeligt lavere niveau end principalt påstået af klageren, idet der må tages hensyn til den korte ansættelsestid sammenholdt med sagens konkrete omstændigheder.

5. Voldgiftsrettens begrundelse og konklusion

Da der ikke er opnået flertal for en afgørelse blandt de af parterne valgte medlemmer, træffes afgørelsen af opmanden, der udtaler:

A blev ansat som personalechef i B den 1. april 2004 på et tidspunkt, hvor direktoratet stod over for at skulle i gang med at planlægge og gennemføre et organisationsudviklingsprogram. Det må efter de – i alt væsentligt – samstemmende forklaringer, som er afgivet af direktør D og af afdelingscheferne C og L og M lægges til grund, at hun ikke besad en række af de kvalifikationer, som var nødvendige for at kunne varetage stillingen på tilfredsstillende måde. Således savnede hun i vid udstrækning den fornødne fleksibilitet og indlevelsessevne i forhandlinger m.v. med personalet, hvilket bevirkede, at hun fremstod mere konflikt- end dialogskabende, og hun evnede heller ikke i tilstrækkeligt omfang at arbejde selvstændigt i forbindelse med organisationsudviklingsprojektet, herunder at bistå med de nødvendige analyser m.v.

Det må endvidere på baggrund af forklaringerne lægges til grund, at hun på mødet den 27. maj 2005 blev konfronteret med, at hverken kvaliteten af hendes arbejde eller hendes personlige fremtræden

var tilfredsstillende, at hun fik en periode på tre måneder til at vise, at hun kunne forbedre sig, og at der i denne periode ikke indtraf de nødvendige forbedringer.

Da afskedigelsen af A under disse omstændigheder findes at have været sagligt begrundet i hendes egne forhold, tages B's frifindelse påstand til følge.

På baggrund af det anførte afsiges herefter følgende

K E N D E L S E :

Indklagede, Personalestyrelsen for B, frifindes.

Hver af parterne skal betale egne omkostninger samt halvdelen af opmandens honorar.

København den 26. september 2006.


Lene Pagter Kristensen