

Proaktiva åtgärder inför omställning

Fördjupningsmaterial till *Rätt bemanning för verksamhetens behov – processkarta för omställning i Svenska kyrkan*

Proaktiva åtgärder inför omställning

En ständigt bestående uppgift som arbetsgivare är att försäkra sig om att organisationen är rätt bemannad utifrån verksamhetens behov

När nya mål eller förändrade förutsättningar leder till insikten om att organisationen behöver förändras, finns det flera åtgärder som bör vidtas i ett tidigt skede. På så sätt kan arbetsgivaren inrätta sig efter förväntade förändringar och – om möjligt – förhindra eventuella uppsägningar på grund av arbetsbrist.

De exempel på proaktiva åtgärder som anges nedan får olika effekter och konsekvenser. Vilken åtgärd som kan vara aktuell beror helt på vad arbetsgivaren vill uppnå samt vilken tidsram det finns att förhålla sig till. Det är naturligtvis också viktigt att se över de ekonomiska förutsättningarna för att vidta eventuella åtgärder, exempelvis att omfördela kostnader eller hitta andra alternativa lösningar.

Som arbetsgivare i Svenska kyrkan är du alltid välkommen att ta kontakt med Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation för stöd och rådgivning.

Lokaler, kostnadsfördelning m m

För att få en budget i balans kan flera olika åtgärder och insatser vara aktuella. Såsom exempel kan särskilt nämnas att inventera behovet av lokaler, överväga fördelningen av kostnader – bland annat avseende begravnings-/församlingsverksamheten, strukturella rationaliseringar, förändrade rutiner eller andra alternativa lösningar.

Utbildningsinsatser för omställning av kompetens

Omställning av kompetens hos personalen utgör en möjlighet att förebygga och förhindra framtida uppsägning på grund av arbetsbrist. Även valideringsinsatser, d v s strukturerad bedömning och värdering av arbetstagares kunskaper och kompetenser, är en tänkbar insats.

För att medarbetarna i Svenska kyrkan på ett adekvat sätt ska kunna möta nya och förändrade behov i samhälle och kyrka

krävs att arbetstid avsätts till individuell fortbildning. Denna ska baseras på verksamhetens behov av utveckling. Med fortbildning avses sådan utbildning som gör arbetstagaren mer skickad att utföra sina ordinarie arbetsuppgifter. Fortbildningens utgångspunkt ska vara den utbildningsnivå som befattningen kräver/förutsätter.

Vidareutbildningsinsatser kan skapa möjligheter till fortsatt anställningsbarhet för enskilda arbetstagare likväl som möjlighet till bibehållen kompetens för arbetsgivare. Med vidareutbildning avses sådan utbildning som gör den anställde skicklig att utföra nya arbetsuppgifter.

Ibland är dock avståndet mellan befintlig kompetens och framtida efterfrågad kompetens större än att det kan täckas av insatser i form av fort- eller vidareutbildnings.

Anställningsstopp

I det fall avveckling av kompetens kan förväntas bli aktuell längre fram i tiden, kan beslut om anställningsstopp åstadkomma visst handlingsutrymme hos en arbetsgivare. Anställningsstopp innebär att vakanta tjänster inte tillsätts. Genom att skapa utrymme för omplacering i ett senare skede kan ett tidigt anställningsstopp bidra till ökade möjligheter för intern rörlighet och därmed minimera risken för behov av uppsägning på grund av arbetsbrist.

Oftast fattas beslut om anställningsstopp för en kortare period i taget. Ett beslut om anställningsstopp kan också ses som en symbolhandling, ett sätt att skicka ut en signal om total kostnadskontroll inom organisationen.

Anställningsstopp kan beslutas för ett specifikt verksamhetsområde, eller så införs ett generellt anställningsstopp. Det som talar för att beslutet enbart bör omfatta ett specifikt verksamhetsområde är att vissa befattningar kan behöva tillsättas trots ett anställningsstopp och att viss nyckelkompetens därmed bör undantas från anställningsstoppet.

Om anställningsstopp införs behöver arbetsbelastningen eventuellt ses över och prioriteringar bland arbetsuppgifter kan komma att bli aktuellt.

Anställningsstopp ska normalt föregås av förhandling enligt MBL initierad av arbetsgivaren.

Vakanssättning/avveckling av tjänster

Om antalet anställda överstiger arbetsgivarens resurser eller behov behöver en dialog föras om personalstyrkans storlek. Ett tillfälle då detta naturligt kan komma i åtanke är när en arbetstagare slutar sin tjänst.

Verksamhetens behov av kompetens kan förändras över tid. Om en tjänst tillfälligt eller på lite längre sikt inte behöver återbesättas kan den vakantsättas. En vakantsatt tjänst innebär att tjänsten kan komma att tillsättas vid ett senare tillfälle. Efter analys av framtidens behov av kompetens kan avveckling av en tjänst också aktualiseras.

Observera att innan beslut om förändrad organisation arbetsgivaren måste fullgöra sin förhandlingsskyldighet enligt 11 § MBL och bedöma eventuella risker enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2001:1).

Tidsbegränsade anställningar

Tidsbegränsade anställningar spelar en viktig roll för att arbetsgivare ska kunna anställa arbetstagare vid tillfälliga arbetsuppgifter, projekt, arbetstoppar och ersätta tillfälligt frånvarande arbetstagare. Tidsbegränsade anställningar kan även utgöra en möjlighet för arbetsgivare att skapa en viss flexibilitet i sin organisation. En allmän visstidsanställning kan t ex vara en lösning när det långsiktiga behovet av kompetensförsörjning är svårt att förutse såsom inför en förestående omorganisation.

En tidsbegränsad anställning upphör som huvudprincip vid den avtalade anställningstidens slut. Observera dock arbetstagares företrädesrätt till återanställning samt konverteringsregler som kan innebära att en tänkt tidsbegränsad anställning övergår i en tillsvidareanställning.

Omplacering 7 § LAS

En arbetsgivare är skyldig att först erbjuda arbetstagare omplacering till andra lediga arbeten inom organisationen innan en

eventuell kvarvarande övertalighet löses genom att turordna arbetstagarna inför uppsägning.

Sådan omplacering kan innebära att en eller flera arbetstagare erbjuds anställning med lägre sysselsättningsgrad.

Det föreligger inte någon skyldighet för arbetsgivaren att vid omplaceringen till lediga arbeten enligt 7 § LAS iaktta någon turordning mellan arbetstagarna. Arbetsgivaren kan således fullgöra sin omplaceringsskyldighet med utgångspunkt från vad som, enligt arbetsgivarens bedömning, är bäst för den fortsatta verksamheten.

Ett beslut att erbjuda arbetstagare omplacering ska föregås av förhandling mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisation enligt 11 § MBL. Efter genomförd förhandling erbjuds arbetstagaren omplacering till aktuell befattning. Om arbetstagaren tackar nej till erbjudandet om omplacering föreligger saklig grund för uppsägning på grund av arbetsbrist.

Naturlig avgång

Om behov av organisationsförändring identifieras i ett tidigt skede, utan behov av akuta åtgärder, kan ett första steg vara att kartlägga åldersstruktur och annan naturlig personalomsättning på arbetsplatsen. Förväntade pensionsavgångar och karriärsteg inom och utom organisationen kan möjligen möta behovet av minskad organisation.

Oavsett hur en vakans uppstår behöver arbetsgivaren ta ställning till om tjänsten ska återbesättas. Ersätt aldrig tidigare arbetstagare med automatik, utan stanna upp, fundera igenom kompetensbehovet på både kort och lång sikt och fatta därefter ett aktivt beslut. En långsiktig kompetensförsörjningsplan, utvecklingsamtal och karriärplaner för enskilda arbetstagare utgör här verktyg.

Samverkan mellan arbetsgivare

Olika arbetsgivare kan sinsemellan samarbeta på så sätt att den gemensamma arbetskraften används för att täcka upp vakanser eller i övrigt tillgodose särskilt uppkomna behov hos endera

arbetsgivaren. Innebörden av sådan samverkan blir då att arbetsgivarna tillfälligtvis byter tjänster med varandra med den följd att anställda hos en arbetsgivare utför arbetsinsatser som annan arbetsgivare har den omedelbara fördelen av och vice versa.

Arbetet kan då anses utföras i den egna arbetsgivarens intresse och därmed för dess räkning även när arbetstagaren får utföra uppgifter hos annan arbetsgivare. Vid sådan samverkan ska arbetsgivarna bland annat samarbeta i arbetsmiljöfrågor för att arbetstagarnas förhållanden ska vara säkra.

Samverkansavtal

Arbetsrättsliga aspekter

Som huvudregel gäller att ett byte av arbetsgivare inte kan ske utan arbetstagarens samtycke. Det är emellertid möjligt för två eller flera arbetsgivare att samarbeta på sätt så att de gemensamma resurserna används för att täcka upp vakanser eller i övrigt tillgodose särskilt uppkomna behov.

Ett sätt att åstadkomma ett sådant resursutnyttjande mellan olika arbetsgivare kan vara att två eller flera arbetsgivare sinsemellan ingår ett ömsesidigt samverkansavtal. Innebörden av sådan samverkan blir då att arbetsgivarna tillfälligtvis byter tjänster med varandra. Den arbetsgivare som ställer arbetskraft till förfogande kan också debitera mottagande arbetsgivare för den tid som medarbetarna tas i anspråk.

Den egna arbetsgivaren behåller fortfarande det oinskränkta ansvaret för sina avtalsenliga förpliktelser under arbetstagarens tjänstgöring hos annan arbetsgivare. Till sådana skyldigheter hör exempelvis att betala lön och andra med lönen sammanhängande ersättningar, att svara för att semesterförmåner utges och att ersätta sådana kostnader som uppkommer vid tjänstgöringens fullgörande. Arbetet kan anses utföras i den egna arbetsgivarens intresse och därmed för dess räkning även när arbetstagaren får utföra uppgifter inom en annan arbetsgivare.

Arbetsgivarens arbetsledningsrätt har emellertid sina begränsningar. Som en allmän princip gäller att en kollektivavtalsbunden arbetstagare är skyldig att på avtalets villkor utföra allt sådant arbete för arbetsgivarens räkning, som efter ett praktiskt

bedömande står i naturligt samband med den centrala verksamhet, på vilken avtalet först och främst syftar, förutsatt att arbetet faller inom vederbörande arbetstagares yrkeskvalifikationer.

Denna princip har framför allt tillämpats beträffande arbetskyldigheten för arbetare. Det är inte givet att principen får samma verkningar när det gäller områden på arbetsmarknaden där anställningen knutits till ett bestämt tjänste- eller befattningsbegrepp. Har tjänstens innehåll preciserats i tjänsteförteckningar, befattningsbeskrivningar eller liknande ligger det nära till hands att uppfatta situationen så att man därmed också har preciserat arbetskyldigheten. En arbetsgivare anses därmed heller inte ha möjlighet att genom ensidiga beslut om nya eller ändrade arbetsuppgifter åstadkomma så omfattande förändringar att arbetstagaren i realiteten får en annan tjänst.

Samverkan

Det är viktigt att ha en konstruktiv dialog med de fackliga organisationerna i samverkansfrågor. Ett beslut om att ingå ett avtal om samverkan med en eller flera andra arbetsgivare utgör sådan viktigare förändring enligt 11 § medbestämmandelagen som ska föregås av förhandling med de fackliga organisationerna.

Arbetsmiljöfrågor

Enligt arbetsmiljölagen har arbetsgivaren ansvaret för arbetsmiljön. Arbetsgivaren är alltid skyldig att se till att arbetet kan utföras utan risk för skador, både sjukdomar och olyckor. Kyrkorådet är det organ inom församling och pastorat som i detta avseende representerar arbetsgivaren, om inte annat följer av lag eller intern delegation.

Regler om skyddsansvar på gemensamma arbetsställen finns i arbetsmiljölagen. Beteckningen gemensamt arbetsställe används i lagen för att uttrycka att särskilda bestämmelser gäller på ställen där arbete utförs av flera arbetsgivare. Ett exempel på gemensamt arbetsställe är när arbetet i viss utsträckning utförs i gemensamma lokaler eller på något annat sätt är integrerade.

Om två eller flera arbetsgivare samtidigt arbetar på samma arbetsställe så gäller att de ska samarbeta för att ordna säkra arbetsförhållanden. På ett fast driftställe, såsom arbetet i en församling eller ett pastorat, ligger också ett samordningsansvar

i första hand på den som råder över driftstället, i detta fall alltså på den arbetsgivare som mottar utlånad arbetstagare.

Den arbetsgivare som är samordningsansvarig ska se till att skyddsarbetet samordnas. På fasta driftställen är det för det mesta bara arbetsgivaren på platsen som vet vilka farligheter som finns där. Det är därför viktigt att just den arbetsgivaren påtalar risker för andra som kommer in på arbetsstället. Övriga arbetsgivare och de som arbetar på arbetsplatsen ska följa de anvisningar som den samordningsansvarige ger.

Genom en precisering av samordningsansvaret ökar naturligtvis klarheten. Att det finns en samordningsansvarig arbetsgivare innebär dock inte att andra arbetsgivare undgår det normala ansvaret för de egna arbetstagarnas arbetsmiljö. Samordningsansvaret gäller bara samordning och är inte något totalansvar för alla inblandade arbetsgivares skyddsarbete. Dock är en central utgångspunkt att den som rättsligt och faktiskt har de största möjligheterna att vidta åtgärder också ska ha ansvaret för dem. En viktig uppgift i samordningen är just därför att tillsammans med andra arbetsgivare klara ut vem som ska stå för olika åtgärder.

Vid nu aktuella förhållanden kommer närmast mottagande arbetsgivare att disponera över utlånad arbetstagare och utöva den direkta arbetsledningen. Utlånande arbetsgivare, som ju fortfarande är arbetsgivare i anställningsavtalet med den utlånade arbetstagaren, har visserligen kvar sitt arbetsgivaransvar men har svårt att påverka arbetsförhållandena när den inte råder över platsen. Utlånande arbetsgivare har dock en skyldighet att ta reda på hur arbetsmiljön är på den plats dit arbetstagarna skickas.

För det arbete som utförs hos mottagande arbetsgivare, har denna därför fått ett ansvar som i stort motsvarar arbetsgivarens ansvar. Mottagande arbetsgivare ska vidta samma skyddsåtgärder som den skulle ha vidtagit för anställd personal. Detta ansvar gäller oberoende av om samverkan sker för kortare eller längre tid. Däremot omfattar ansvaret inte långsiktiga åtgärder som rehabilitering. För dessa svarar den utlånande arbetsgivaren ensam. Mottagande arbetsgivare bör också utföra sina uppgifter i nära samråd med skyddskommitté och skyddsombud.

Vid planering av samverkan med annan arbetsgivare ska även skyddsombud delta. I samband härmed ska även bedömas om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas.

Frivillig samverkan

Om emellertid ett samverkansavtal saknas finns det ändå möjlighet att genom frivilliga åtaganden åstadkomma en gemensam användning av resurserna.

- När en arbetsgivare meddelar att dess arbetstagare finns tillgängliga för att utföra arbete hos annan arbetsgivare sker det med grund i frivillighet från arbetstagaren.

- Medarbetare från en arbetsgivare kan beviljas tjänstledighet och anställs då tillfälligt hos annan arbetsgivare. Då gäller den nya arbetsgivarens villkor fullt ut och denna arbetsgivare bär arbetsmiljöansvaret för medarbetaren.

- Om arbetsgivarna inte på annat sätt kommer överens om hur kostnaderna ska täckas kan lösningen vara att den arbetsgivare som mottar och nyttjar personal och material, direkt täcker kostnader för de resurser som tas i anspråk. Ersättningen ska motsvara de faktiska kostnaderna.

Anlitande av entreprenör

En vanlig åtgärd vid omställning är att arbetsgivaren undersöker möjligheterna att låta vissa arbetsuppgifter som utförs av egen personal utföras genom entreprenad. Härigenom köper arbetsgivaren in tjänster från ett privat företag, annan församling/pastorat eller servicebyrå. Vanliga exempel på entreprenader i kyrklig verksamhet är städentreprenad för hela eller delar av lokalvården, snöröjning, särskild kyrkogårds- och parkskötsel, kommunikationstjänster och administrativa tjänster. Inför en upphandling av entreprenad gäller särskilda regler om förhandling enligt 11 och 38 § i MBL.

På grund av de särskilda risker som finns vid entreprenad och inhyrning av arbetskraft har lagstiftaren velat ge de fackliga organisationerna ett särskilt inflytande över dessa beslut. Detta inflytande går längre än de allmänna reglerna om primär förhandlingsskyldighet.

Arbetsgivaren ska enligt 38 § medbestämmandelagen begära och genomföra förhandling med facket, innan han anlitar någon som ska utföra arbete för arbetsgivarens räkning eller i hans verksamhet. Förhandlingsskyldighet föreligger enbart gentemot den organisation som har kollektivavtal för det aktuella arbetet.

Syftet med förhandlingarna ska vara att granska förutsättningarna för inhyrningen eller entreprenaden och under vilka villkor arbetet ska utföras. Huruvida en arbetsgivare ska fortsätta utföra exempelvis städningsarbete i egen regi eller anlita entreprenör för detta är en viktig förändring som faller under den primära förhandlingsskyldigheten enligt 11 § medbestämmandelagen. När arbetsgivaren väl bestämt sig för att övergå till städning i entreprenadform, är arbetsgivaren skyldig att förhandla enligt 38 § inför valet av entreprenör.

Syftet med förhandlingarna är att i första hand klargöra om det finns anledning för facket att avge en vetoförklaring med stöd av 39 § medbestämmandelagen. Men den ska även ge de fackliga organisationerna inflytande över de förhållanden som ska gälla för entreprenaden eller inhyrningen. Förhandlingen ska alltså ge de fackliga organisationerna insyn i dessa frågor.

Från arbetsgivarens skyldighet att själv begära förhandlingar vid anlitan av entreprenör m m föreligger tre undantag. Det gäller när arbetet är av kortvarig och tillfällig natur, fordrar särskild sakkunskap, och motsvarar vad som tidigare godtagits av arbetstagarorganisationen.

De två första undantagen gäller dock inte när entreprenaden avser uthyrning av arbetskraft enligt lagen om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft.

Om arbetstagarorganisationen i de uppräknade undantagsfallen begär förhandling innan arbetsgivaren fattat beslut om eller genomfört åtgärden är arbetsgivaren skyldig att förhandla före beslutet respektive genomförandet av detta.

Arbetsgivaren är skyldig att avvakta med sitt beslut eller dess genomförande tills förhandlingarna med den fackliga organisationen är slutförda.

Även enligt denna bestämmelse får dock arbetsgivaren – om synnerliga skäl föranleder det – fatta och verkställa ett beslut innan förhandlingskyldigheten fullgjorts. Vad nu sagts gäller även i sådant undantagsfall som facket begär förhandling om det finns särskilda skäl.

Anlitande av bemanningsföretag

Vid anlitande av bemanningsföretag finns dessutom särskilda regler i Svenska kyrkans avtal, bilagan Anlitande av bemanningsföretag.

Enligt avtalet får inhyrning av arbetskraft, genom anlitande av bemanningsföretag för en period överstigande fem veckor, endast förekomma i berörd verksamhet under tid när det saknas före detta anställda som har företrädesrätt till återanställning enligt lag eller avtal, om inte lokala parter enas om annat.

Arbetsgivare som avser att anlita bemanningsföretag för tid överstigande fem veckor efter uppsägningstidens utgång ska begära överläggning om den tilltänkta åtgärden med berörd arbetstagarorganisation.

Överenskommelse med arbetstagare

Ändringar av anställningsvillkor (anställningsavtal) kan ske genom avtal mellan arbetsgivare och arbetstagare. Sådana ändringar kräver att parterna är överens och kan alltså inte drivas igenom ensidigt av arbetsgivaren utan arbetstagarens medgivande.

Avgångserbjudande/

Det är inte ovanligt att det i en omställningsprocess eller vid en omorganisation i övrigt uppkommer tankar om att behålla vissa medarbetare med särskilda förutsättningar framför andra. Ingenting hindrar att arbetsgivaren i en sådan situation lämnare ett så kallat avgångserbjudande till arbetstagare.

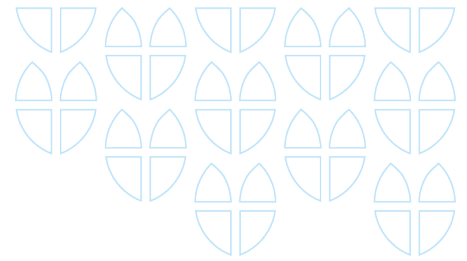
Det är självfallet frivilligt för arbetstagaren att acceptera eller förkasta erbjudandet. Arbetsgivaren behöver därför göra erbjudandet tillräckligt attraktivt för arbetstagaren att godta detta framför att vara kvar i anställningen.

Avtalspension

En arbetsgivare kan också vilja föryngra personalstyrkan eller behålla yngre medarbetare framför äldre och därför i en omställningsprocess erbjuda vissa medarbetare så kallad avtalspension. Härmed avses att den anställde frivilligt accepterar ett erbjudande från arbetsgivaren om att i förtid gå i pension.

I likhet med avgångserbjudande behöver arbetsgivaren fundera på att göra villkoren för en sådan lösning tillräckligt attraktiva så att åtgärden får önskad effekt i relation till syftet. Arbetsgivaren bestämmer i övrigt under vilka förutsättningar arbetstagaren ska erbjudas avtalspension, bland annat såvitt gäller ersättningsnivå och avtalsperiod.. Observera att det inte går att erbjuda avtalspension till personer som inte hinner fylla 63 år under det år överenskommelsen träffas.

Arbetsgivare som träffat en överenskommelse om avtalspension med arbetstagare kan ansöka om kostnadsbidrag för detta hos Kyrkans trygghetsråd. Beloppet utgör den faktiska kostnaden, dock högst 125 000 kr. Om lönen överstiger 7,5 inkomstbasbelopp kan ytterligare maximalt 75 000 kr utgå i stöd. Viktigt att tänka på är att stödet utgår bara om en annan arbetstagare blir kvar i verksamheten i stället för den som väljer att gå i pension. Till ansökan om stöd ska bifogas protokoll från primärförhandling enligt 11 § medbestämmandelagen och turordningslista. Även den kostnadsberäkning som Kyrkans pensionskassa gör avseende arbetstagaren i samband med överenskommelsen, ska bifogas som underlag till arbetsgivarens ansökan. Av underlaget ska framgå att avtalspensionen åtgärdar övertalighet.



**Svenska kyrkans
arbetsgivarorganisation**
Box 157, 101 23 Stockholm
arbetsgivare@svenskakyrkan.se
www.svenskakyrkan.se/arbetsgivare

