



Rätt bemanning för verksamhetens behov

Processkarta för omställning i Svenska kyrkan



Rätt bemanning för verksamhetens behov

Processkarta för omställning i Svenska kyrkan
Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, 2021

Artikelnummer: 2028

Formgivning och illustrationer: Anton Ivanov

Innehåll

Rätt bemanning för verksamhetens behov	4
Om arbetsbrist	5
Långsiktig kompetensförsörjning	8
1. Förändring önskas	9
2. Proaktiva åtgärder	9
3. Insikt att omställning kan komma att behövas	10
Förberedelser inför omställningsprocess	11
4. Skapa rätt förutsättningar	12
5. Tidsplanering och kommunikationsplan.....	12
6. Fördjupade diskussioner om syfte och mål.....	13
Principbeslut.....	14
7. Utredning och information till medarbetare	15
8. MBL-förhandling om principbeslut.....	15
9. Principbeslutet fattas	16
Beslut i organisationsfrågan.....	17
10. Förstärkt arbetsmiljöarbete, riskbedömning och barnkonsekvensanalys	18
11. MBL-förhandling om organisationsfrågan.....	19
12. Eventuellt varsel till Arbetsförmedlingen.....	20
13. Beslut i organisationsfrågan	20
Omplacering, arbetsbrist, turordning	21
14. Omplaceringsutredning.....	22
15. Förslag till turordning.....	22
16. MBL-förhandling inför uppsägningsbeslut.....	23
17. Eventuell befogenhetsprövning	24
18. Uppsägningsbeslut.....	24
Organisationsförändringar genomförs	25
19. Uppsägningar genomförs	26
20. Kyrkans trygghetsråd	26
21. Uppsägningstiden	27
Den nya organisationen är på plats	29
22. Omorganisationen helt genomförd	30
23. Kommande rekryteringsbehov och företrädesrätt.....	30

Rätt bemanning för verksamhetens behov

– processkarta för omställning i Svenska kyrkan

Att se till att en organisation är rätt bemannad utifrån verksamhetens behov är ett ständigt pågående arbete. Konkurrensen om arbetskraft med rätt kompetens gör att varje arbetsgivare bör arbeta omsorgsfullt, ansvarsfullt och proaktivt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Genom att ta tillvara, utveckla och styra organisationens och medarbetarnas kompetens i rätt riktning blir det lättare att uppnå verksamhetens mål.

Kompetensförsörjning handlar om att ha arbetstagare med rätt kompetens, på rätt plats, i rätt antal och i rätt tid. Ibland innebär det också att kompetens måste avvecklas eller ställas om för att uppnå verksamhetens mål på kort och lång sikt. Då är det viktigt att agera genomtänkt och i god tid för att undvika problem som kan påverka såväl verksamheten som medarbetarna.

Samtidigt kan själva förändringsarbetet i sig utgöra en risk för ohälsa. Det är därför nödvändigt att förstärka arbetsmiljöarbetet under en omställningsprocess. Ibland kan det också finnas ett behov av externa stödresurser.

I detta material presenteras omställning stegvis i den ordning som krävs enligt lagar och kollektivavtal för Svenska kyrkan. Som komplement finns ett antal fördjupningsmaterial:

- Arbetsbrist, omplaceringsutredning och turordning
- Befogenhetsprövning vid omställning
- Företrädesrätt till återanställning
- Indelningsändring – verksamhetsövergång
- Lönetillägg vid omplacering och förflyttning
- MBL-förhandling vid omställning
- Proaktiva åtgärder inför omställning

- Riskbedömning inför ändring av verksamhet
- Tidsplanering och kommunikationsplan vid omställning
- Uppsägningstid Svenska kyrkan
- Varsel till Arbetsförmedlingen

Fördjupningsmaterialen kan laddas ner som pdf från www.svenskakyrkan.se/arbetsgivare eller läsas i webbhandboken Vera. Där finns också mallar och checklistor. Inloggning i Vera ingår i medlemsavgiften för medlemmar i Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation.

Rätt bemanning för verksamhetens behov – processkarta för omställning i Svenska kyrkan tar sin utgångspunkt i ett mer omfattande förändringsbehov där omställningsprocessen tar tid och kraft att genomföra. Vissa mindre förändringar kan ibland genomföras på ett enklare och snabbare sätt. Oavsett hur dina behov ser ut, är du som arbetsgivare i Svenska kyrkan alltid välkommen att ta kontakt med Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation för rådgivning inför en omställningsprocess.

Om arbetsbrist

Arbetsbrist syftar på de uppsägningar där anledningen inte kan hänföras till arbetstagaren personligen. Begreppet arbetsbrist omfattar de situationer där arbetsgivaren av ekonomisk eller verksamhetsrelaterad anledning vill ändra verksamhetens inriktning eller innehåll.

Observera att vid arbetsbrist i samband med verksamhetsövergång gäller särskilda regler som inte beskrivs i denna övergripande beskrivning av omställningsprocessen. Information om reglerna vid verksamhetsövergång finns i fördjupningsmaterialet *Indelningsändring – verksamhetsövergång*.

Det kan finnas många skäl att vilja göra förändringar i organisationen. Ju tidigare behoven uppmärksammas, desto lättare är det att nå ett bra resultat. Det finns många åtgärder som kan vidtas i ett tidigt skede. Om de proaktiva åtgärderna inte räcker, kan arbetsgivaren behöva inleda en omställningsprocess.

- | | MAY | JUNE | JULY | AUG |
|---------|-----|------|------|-----|
| 1 May | | | | |
| 2 May | | | | |
| 3 May | | | | |
| 4 May | | | | |
| 5 May | | | | |
| 6 May | | | | |
| 7 May | | | | |
| 8 May | | | | |
| 9 May | | | | |
| 10 May | | | | |
| 11 May | | | | |
| 12 May | | | | |
| 13 May | | | | |
| 14 May | | | | |
| 15 May | | | | |
| 16 May | | | | |
| 17 May | | | | |
| 18 May | | | | |
| 19 May | | | | |
| 20 May | | | | |
| 21 May | | | | |
| 22 May | | | | |
| 23 May | | | | |
| 24 May | | | | |
| 25 May | | | | |
| 26 May | | | | |
| 27 May | | | | |
| 28 May | | | | |
| 29 May | | | | |
| 30 May | | | | |
| 31 May | | | | |
| 1 June | | | | |
| 2 June | | | | |
| 3 June | | | | |
| 4 June | | | | |
| 5 June | | | | |
| 6 June | | | | |
| 7 June | | | | |
| 8 June | | | | |
| 9 June | | | | |
| 10 June | | | | |
| 11 June | | | | |
| 12 June | | | | |
| 13 June | | | | |
| 14 June | | | | |
| 15 June | | | | |
| 16 June | | | | |
| 17 June | | | | |
| 18 June | | | | |
| 19 June | | | | |
| 20 June | | | | |
| 21 June | | | | |
| 22 June | | | | |
| 23 June | | | | |
| 24 June | | | | |
| 25 June | | | | |
| 26 June | | | | |
| 27 June | | | | |
| 28 June | | | | |
| 29 June | | | | |
| 30 June | | | | |
| 1 July | | | | |
| 2 July | | | | |
| 3 July | | | | |
| 4 July | | | | |
| 5 July | | | | |
| 6 July | | | | |
| 7 July | | | | |
| 8 July | | | | |
| 9 July | | | | |
| 10 July | | | | |
| 11 July | | | | |
| 12 July | | | | |
| 13 July | | | | |
| 14 July | | | | |
| 15 July | | | | |
| 16 July | | | | |
| 17 July | | | | |
| 18 July | | | | |
| 19 July | | | | |
| 20 July | | | | |
| 21 July | | | | |
| 22 July | | | | |
| 23 July | | | | |
| 24 July | | | | |
| 25 July | | | | |
| 26 July | | | | |
| 27 July | | | | |
| 28 July | | | | |
| 29 July | | | | |
| 30 July | | | | |
| 31 July | | | | |

Arbetsgivaren utreder om övertaligheten kan lösas utan uppsägningar. Om det inte är möjligt upprättas turordningslistor och arbetsgivaren kallar till MBL-förhandling. Därefter fattas det slutgiltiga beslutet om neddragningar.

-

När alla beslut är fattade och alla möjligheter till omplacering har uttömts, kan uppsägningarna genomföras. Uppsägningar kan vara svåra för arbetstagaren och påfrestande för arbetsgivaren och behöver hanteras med omsorg. Kanske behövs stödsamtal? Arbetstagare som blir uppsagda kan få omställningsstöd från Kyrkans trygghetsråd, såsom löneutfyllnad eller avgångsersättning. Under uppsägningstiden arbetar arbetstagaren som vanligt, om man inte kommer överens om arbetsbefrielse. När anställningen avslutas hålls avslutningssamtal och arbetsgivarintyg utfärdas.

-
- A stylized illustration of a man and a woman sitting at a white table, facing each other and talking. The woman, on the left, has red hair and is wearing a black jacket. The man, on the right, has a beard and is wearing a red shirt. They are both holding mugs; the woman's is red and the man's is blue. They are sitting on yellow chairs. The background is a warm, yellowish-orange with a large, thick red curved line arching over them.

FÖRBEREDELSE INFÖR OMSTÄLLNINGSPROCESS

För att skapa bästa möjliga förutsättningar för en lyckad omställningsprocess, är det viktigt att redan från början skaffa sig en överblick över arbetsgivarens rättsliga möjligheter, planera kommunikationen väl och se till att alla inblandade förstår förutsättningarna för omställningsprocessen. Det är också viktigt att se till att det finns stödresurser och tid att hantera eventuell oro, rädsla eller motstånd.

4. Skapa rätt förutsättningar
5. Tidsplanering och kommunikationsplan
6. Fördjupade diskussioner om syfte och mål

PRINCIPBESLUT

En omställning utreds grundligt och ur flera perspektiv så att ett förslag till principbeslut om ny organisation kan presenteras för de förtroendevalda. Innan arbetsgivaren tar ställning ska förslaget MBL-förhandlas. Tänk på att skyddsombuden ska delta redan från början.

7. Utredning och information till medarbetare
8. MBL-förhandling om principbeslut
9. Principbeslutet fattas

BESLUT I ORGANISATIONSFRÅGAN

Med stöd i principbeslutet utarbetas ett närmare förslag. Här görs den riskbedömning som ska ingå i beslutsunderlaget, barnkonsekvensanalys m.m. Organisationsfrågan MBL-förhandlas och eventuellt varsel lämnas till Arbetsförmedlingen. Därefter fattar kyrkorådet och eventuellt kyrkofullmäktige beslut i organisationsfrågan.

10. Förstärkt arbetsmiljöarbete, riskbedömning och barnkonsekvensanalys
11. MBL-förhandling om organisationsfrågan
12. Eventuellt varsel till Arbetsförmedlingen
13. Beslut i organisationsfrågan



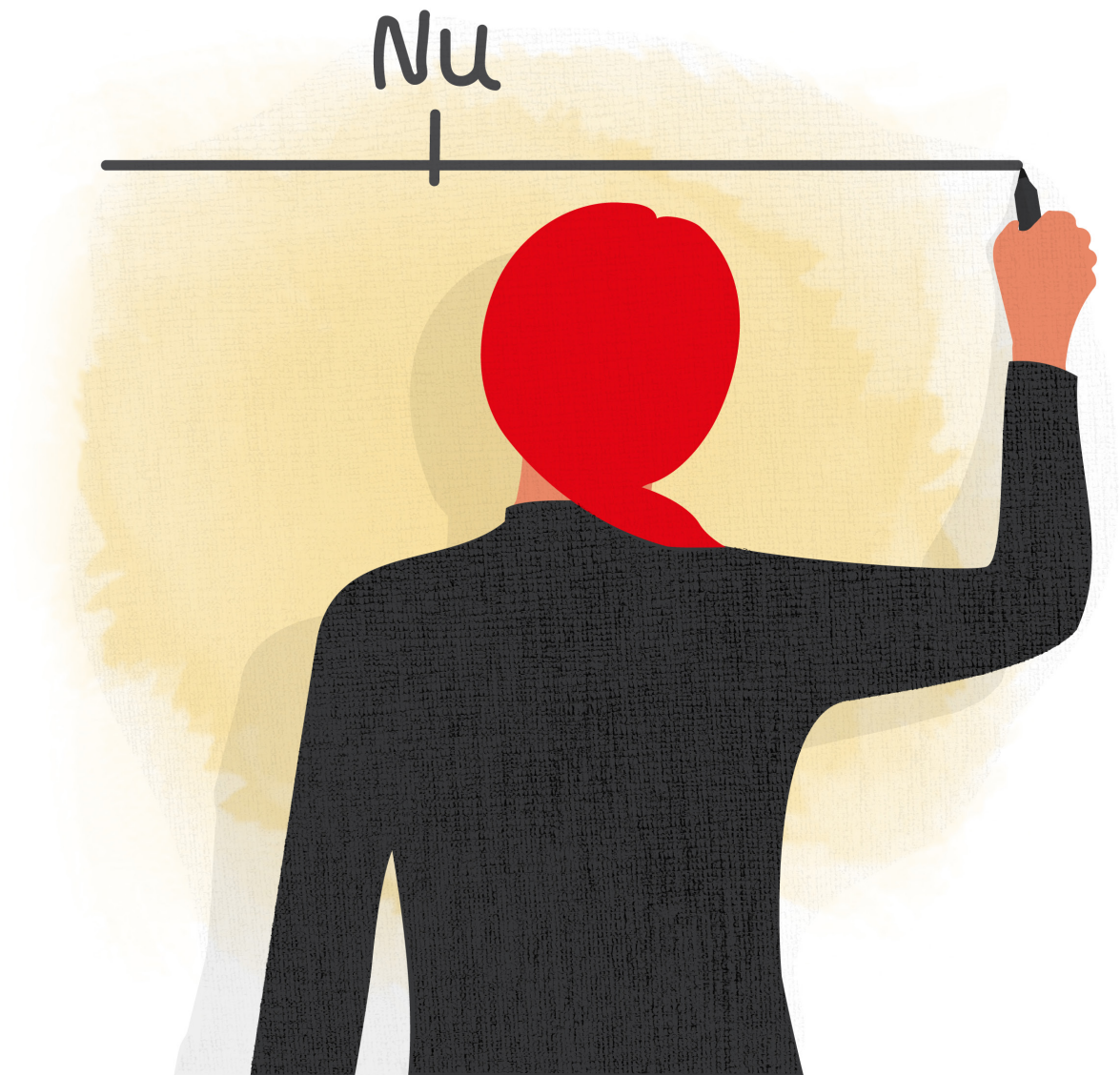
DEN NYA ORGANISATIONEN ÄR PÅ PLATS

Det kan ta tid att etablera en ny organisation. För att skapa bestående förändringar, behöver arbetstagarna vara motiverade att ändra sitt sätt att arbeta. Därför är det nödvändigt att chefer och arbetsledning har kompetens inom förändringsledning och förmåga att hantera och minimera motstånd.

När förändringen är genomförd återstår utvärdering och uppföljning för att lära inför framtida förändringsbehov. Arbetet med att utveckla verksamheten fortsätter och nya rekryteringsbehov kommer att uppstå. Tidigare medarbetare kan då ha företrädesrätt till återanställning.

22. Omorganisationen helt genomförd
23. Kommande rekryteringsbehov och företrädesrätt





Långsiktig kompetensförsörjning

1. *Förändring önskas*
2. *Proaktiva åtgärder*
3. *Insikt om att omställning kan komma att behövas*

1. Förändring önskas

En arbetsgivare kan vilja göra förändringar i organisationen av flera olika skäl. Det kan handla om att de ekonomiska förutsättningarna förändras, men också om en önskan att förändra verksamheten i sig eller hur den bedrivs. Arbetsgivaren kan också göra konstaterandet att medarbetarnas kompetens inte möter framtidens behov eller att medarbetare som går i pension inte kommer att kunna ersättas av personer med motsvarande kompetensprofil.

Genom att tidigt uppmärksamma förändringar som behöver göras, kan arbetsgivaren agera proaktivt och har fler möjligheter att hantera förändringarna smidigt.

2. Proaktiva åtgärder

När nya mål eller förändrade förutsättningar leder till insikten om att organisationen behöver förändras, finns det flera åtgärder som kan vidtas i ett tidigt skede:

- utbildningsinsatser
- anställningsstopp
- avveckla tjänster vid vakans
- tidsbegränsa anställningar
- förändra sysselsättningsgrad
- omplacering
- naturlig avgång
- samverkan mellan arbetsgivare
- anlita extern entreprenör
- överenskommelse med arbetstagare
- avgångserbjudande/avtalspension.

Det är naturligtvis också viktigt att se över de ekonomiska förutsättningarna för att identifiera eventuella åtgärder, exempelvis att omfördela kostnader eller hitta andra alternativa lösningar.

Du kan läsa mer om proaktiva åtgärder i materialet *Proaktiva åtgärder inför omställning*.

3. Insikt att omställning kan komma att behövas

Om de proaktiva åtgärderna inte räcker för att uppnå den önskade förändringen, kan arbetsgivaren behöva inleda en omställningsprocess.

Det finns en röd tråd mellan ansvarsfull omställning och god möjlighet att rekrytera personal med rätt kompetens i det längre perspektivet. Att vara en attraktiv arbetsgivare innebär att ha strategier för att attrahera, rekrytera, introducera, behålla och utveckla medarbetare. Ibland behöver man också ställa om kompetens och kanske avveckla medarbetare för att uppnå verksamhetens mål på kort och lång sikt.

Att genomföra nödvändiga förändringar på ett omsorgsfullt och ansvarsfullt sätt är en av de viktigaste förutsättningarna för att behålla ett gott anseende som arbetsgivare och kunna rekrytera rätt kompetens vid behov.

Vem har beslutsmandat?

Tänk på att se över vem som har beslutsmandat i olika ärenden innan processen startar så det inte finns några oklarheter om vad exempelvis kyrkofullmäktige, kyrkoråd, respektive kyrkoherde har mandat att fatta beslut om.



Förberedelser inför omställningsprocess

4. Skapa rätt förutsättningar
5. Tidsplanering och kommunikationsplan
6. Fördjupade diskussioner om syfte och mål

4. Skapa rätt förutsättningar

För att skapa bästa möjliga förutsättningar för en lyckad omställningsprocess, är det viktigt att redan från början skaffa sig en överblick över arbetsgivarens rättsliga möjligheter, planera kommunikationen väl och se till att alla inblandade förstår förutsättningarna för omställningsprocessen.

Vi rekommenderar kontakt med Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation så tidigt som möjligt i omställningsprocessen. Det finns mycket att vinna på att göra rätt från början.

Det är också viktigt att se till att det finns stödresurser och tid att hantera den eventuella oro, rädsla och det motstånd som kan uppkomma vid förändringsarbete. Chefen behöver vara närvarande under förändringsprocessen för att fånga upp signaler, ge stöd, informera, inspirera och motivera medarbetarna. Arbetsgivaren behöver också skapa delaktighet och medvetenhet om syftet med förändringen.

En introduktion till förändringsledning finns i *Ducatuspraktika om förändringsledning*. Materialet kan laddas ner som pdf från Svenska kyrkans arbetsgivarorganisations webbplats.

5. Tidsplanering och kommunikationsplan

En tidsatt plan hjälper arbetsgivaren att överblicka omställningsprocessen. Gör så här:

- Sätt ut en preliminär tid då den nya organisationen ska träda i kraft. Räkna sedan bakåt på en tidslinje eller i en kalender. Mall för tidslinje finns att ladda ner på arbetsgivarorganisationens webbplats och i webbhandboken Vera.
- Identifiera viktiga målgrupper såsom anställda, förtroendevalda, församlingsmedlemmar
- Identifiera de insatser som behöver göras:
 - beslut (vem fattar beslutet och när?)
 - information till medarbetarna
 - kyrkoråds- och kyrkofullmäktigesammanträden
 - pressmeddelanden
 - information till och förhandlingar med arbetstagarorganisationer
 - samverkan med skyddsombuden
 - eventuell befogenhetsprövning
 - med mera.
- Se över planeringen. Räcker tiden till?
- Planera kommunikationsaktiviteter.

Kommunikationen med medarbetarna bör planeras och påbörjas tidigt eftersom dessa påverkas så fort det börjar pratas om förändringar. Arbetsgivaren har mycket att vinna på att uppmuntra delaktighet och ha en god dialog med medarbetarna. Det är bra både för verksamheten och för arbetsmiljön.

Hur gör man då som arbetsgivare för att kommunikationen med medarbetarna i den här förändringsprocessen ska bli bra? Ett knep är att inför varje kommunikationsinsats fundera över om det man framför gör att förändringen uppfattas som begriplig, hanterbar och meningsfull för medarbetarna.

Det är viktigt att fortsätta informera och kommunicera med medarbetarna under hela förändringsprocessen. Tänk ut när de viktiga besluten ska tas och om det redan nu går att bestämma datum för vissa informationstillfällen. Tider för frågestunder och dialog kan arbetsgivaren fylla på däremellan vid behov. Tänk på att de utlovade datumen för information måste ligga fast, annars uppstår besvikelse och oro istället för lugn.

Läs gärna mer om kommunikation i materialet *Tidsplanering och kommunikationsplan vid omställning*. Du kan också ladda ner mallar för kommunikationsplan och tidslinje vid omställning från Svenska kyrkans arbetsgivarorganisationens webbplats och webbhandboken Vera.

6. Fördjupade diskussioner om syfte och mål

Organisationsförändringar leder ofta till starka reaktioner. För att undvika slitningar är det viktigt att förtroendevalda och chefer på alla nivåer är införstådda med varför förändringen behövs och helst vara överens om varför just den valda lösningen är den bästa för organisationen.

Innan processen går vidare bör därför kyrkoråd, kyrkoherde och ledande tjänstemän föra fördjupade diskussioner så att syfte och mål är helt klart för alla.

När diskussionerna landat i att en förändring är nödvändig, får någon, ofta kyrkoherden, i uppdrag att utreda behoven och ta fram ett förslag till ny organisation.



Principbeslut

- 7. Utredning och information till medarbetare*
- 8. MBL-förhandling om principbeslut*
- 9. Principbeslutet fattas*

7. Utredning och information till medarbetare

Nu ska idén om en förändrad organisation utredas. Resultatet av utredningen ska vara ett förslag till ny organisation som kan presenteras för de förtroendevalda.

Vi rekommenderar att utredningen:

- hämtar in kunskap
- belyser olika perspektiv
- ser över konsekvenserna på ekonomi och verksamhet
- utreder effekterna på bemanningen.

Det är bra om fler personer kan bidra till utredningen utöver förtroendevalda och chefer för att fler aspekter ska komma fram. Tänk på att skyddsombuden ska delta redan från början.

Information till medarbetarna

Om medarbetarna inte tidigare har informerats om att förändringar planeras, är det bra att göra det innan arbetstagarorganisationerna kontaktas. Då minskar risken för ryktesspridning och arbetsgivaren kan förmedla syftet med förändringarna redan från början.

Förbered underlag

Arbetsgivaren bör så tidigt som möjligt ta fram eller förbereda de underlag som kan behövas för den fortsatta processen och kommande förhandlingar, t.ex. organisationsplan över verksamheten i sin nya form, riskbedömning, eventuell ekonomisk dokumentation, lagturordningslistor och övrigt relevant material.

8. MBL-förhandling om principbeslut

Kyrkoherden, eller den som kyrkoherden utser, tar kontakt med arbetstagarorganisationerna för förhandling enligt medbestämmandelagen, MBL.

Förhandlingar med arbetstagarorganisationer ska genomföras i god tid innan arbetsgivaren själv har tagit ställning till frågan så att fackets synpunkter på ett meningsfullt sätt kan ingå i beslutsunderlaget.

Du kan läsa mer om MBL i materialet *MBL-förhandling vid omställning*.

Ta kontakt med Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation

Om man inte tidigare tagit kontakt med Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, är det nu hög tid att höra av sig till de regionala förhandlarna/rådgivarna.

Om ingen i organisationen har tidigare erfarenhet av att leda en organisation i förändring kan det vara bra att söka extern hjälp. Kyrkans trygghetsråd erbjuder Svenska kyrkans arbetsgivare chefsstöd eller teamutveckling under en omställningsprocess.

Mer information om Kyrkans trygghetsråd finns på www.svenskakyrkan.se/kyrkanstrygghetsrad.

9. Principbeslutet fattas

Utredningen och förslaget till ny organisation presenteras för de förtroendevalda och diskuteras i aktuella utskott och i kyrkorådet.

Kyrkorådet fattar principbeslut om organisationsförändringen och ger kyrkoherden i uppdrag att ta fram ett närmare förslag till organisationsförändring och att förhandla det med arbetstagarorganisationerna.



Beslut i organisationsfrågan

10. Förstärkt arbetsmiljöarbete, riskbedömning och barnkonsekvensanalys
11. MBL-förhandling om organisationsfrågan
12. Eventuellt varsel till arbetsförmedlingen
13. Beslut i organisationsfrågan

10. Förstärkt arbetsmiljöarbete, riskbedömning och barnkonsekvensanalys

Den som har fått i uppdrag att leda omställningsprocessen utarbetar ett närmare förslag till förändrad organisation med stöd i principbeslutet.

I det här skedet är det lämpligt att göra en barnkonsekvensanalys i enlighet med kyrkoordningen.

Riskbedömning

Tillsammans med skyddsombuden och berörda arbetstagare görs den riskbedömning av arbetsmiljön som ska ingå i beslutsunderlaget. Det kan också vara lämpligt att se över om arbetsmiljöarbetet behöver förstärkas under omställningsprocessen, med tanke på den ökade arbetsbelastning och eventuella oro som det kan medföra.

Ett förstärkt arbetsmiljöarbete kan innebära att vara extra uppmärksam på tecken på ohälsa, att regelbundet föra dialog kring arbetsbelastning och prioriteringar, att genomföra en extra medarbetarenkät eller att undersöka arbetsmiljön genom att använda sig av specifika checklistor. När omorganisationen är genomförd är det också viktigt att följa upp de risker som identifierades.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet behöver pågå kontinuerligt, men det är särskilt viktigt i samband med genomförandet av en förändrad organisation.

Läs mer om riskbedömning i materialet *Riskbedömning inför ändringar i verksamheten*. Det finns också checklistor för arbetsmiljöarbete och mall för riskbedömning inför ändringar i verksamheten i webbhandboken i Vera.

Antalet komministrar bestäms av stiftsstyrelsen

Kom ihåg att kyrkoordningen innehåller bestämmelser om vilka befattningar som ska finnas i en församling och att stiftsstyrelsen beslutar om det minsta antalet komministrar som ska finnas anställda. Om omställningen kan innebära att antalet komministrar kommer att understiga stiftsstyrelsens beslut, bör arbetsgivaren snarast begära att stiftet sätter ned antalet komministrar.

Fortlöpande information till arbetstagarorganisationerna

Från och med principbeslutet bör arbetsgivaren löpande informera de fackliga organisationerna om hur arbetet fortlöper.

Du kan läsa mer om samverkan med arbetstagarorganisationerna i materialet *MBL-förhandling vid omställning*.

11. MBL-förhandling om organisationsfrågan

När förslaget har utarbetats tar arbetsgivaren initiativ till förhandling enligt MBL. Förhandlingen ska genomföras innan arbetsgivaren själv har tagit ställning till förhandlingsfrågan. Vad som anförs av arbetstagarorganisationen ska på ett meningsfullt sätt ingå i arbetsgivarens eget beslutsunderlag. Arbetsgivaren har dock möjlighet att själv undersöka de olika frågorna och ta ställning till vilka handlingsalternativ som finns innan förhandling påkallas.

Förhandlingsskyldigheten omfattar även en skyldighet för arbetsgivaren att lämna den information som behövs för att förhandlingarna ska bli meningsfulla. På så sätt får det också från informationssynpunkt betydelse att förhandlingarna initieras på ett förhållandevis tidigt stadium av beslutsprocessen. Utöver muntlig information kan det även för arbetsgivaren vara nödvändigt att tillställa arbetstagarorganisationen ett skriftligt underlag för att fullgöra informationsskyldigheten på ett riktigt sätt.

Underlaget bör innehålla arbetsgivarens förslag till beslut och bakgrunden till de föreslagna förändringarna, så att arbetstagarorganisationer och andra får en god förståelse för förslaget och varför arbetsgivaren har valt att föreslå just dessa åtgärder.

Härutöver kan ett underlag exempelvis innehålla:

- riskbedömning under och efter förändringsarbetet
- förslag till organisation och organisationsplan
- ekonomisk dokumentation
- turordningslista

Du kan läsa mer om MBL i materialet *MBL-förhandling vid omställning*. I webbhandboken Vera finns även en mall för MBL-protokoll.

12. Eventuellt varsel till Arbetsförmedlingen

En arbetsgivare som vill minska antalet anställda ska varsla skriftligt till Arbetsförmedlingen om förändringen berör minst fem arbetstagare, eller under nittio dagar kan antas uppgå till minst tjugo arbetstagare.

Varslet ska lämnas minst två månader före driftsinskränkningen om högst 25 arbetstagare berörs av uppsägningen. Om fler berörs, ska varslet lämnas fyra eller sex månader i förväg, allt beroende på antalet berörda. En kopia på varslet ska skickas till berörda arbetstagarorganisationer.

Arbetsgivaren ska komplettera varslet med vilka arbetstagare som berörs och information om förhandlingarna. Det görs så snart som möjligt men senast en månad före driftsinskränkningen.

Du kan läsa mer om varsel i materialet *Varsel till Arbetsförmedlingen*.

13. Beslut i organisationsfrågan

När förslaget till ny organisation har förhandlats med arbetstagarorganisationerna kan kyrkorådet och eventuellt kyrkofullmäktige fatta beslut i organisationsfrågan.

Om kyrkofullmäktige ska ge kyrkorådet i uppdrag att vidta de organisatoriska åtgärderna, måste MBL-förhandlingarna vara slutförda innan kyrkorådet fattar beslut om att till kyrkofullmäktige föreslå organisationsförändringen.

Du kan läsa mer om MBL i materialet *MBL-förhandling vid omställning*.



Omplacering, arbetsbrist, turordning

14. Omplaceringsutredning

15. Förslag till turordning

16. MBL-förhandling om arbetsbrist och turordning

17. Eventuell befogenhetsprövning

18. Slutgiltigt beslut om uppsägningar

14. Omplaceringsutredning

Innan MBL-förhandling om uppsägningar, måste arbetsgivaren utreda om övertaligheten kan lösas utan uppsägningar genom

- naturlig avgång, t.ex. pension
- enskilda överenskommelser med arbetstagare
- förflyttning av övertaliga arbetstagare
- omplacering till annat ledigt arbete.

Först när omplaceringsmöjligheterna har uttömts får uppsägning ske.

Omplaceringsskyldigheten gäller endast för arbeten som arbetstagaren har tillräckliga kvalifikationer för och omfattas inte av några regler om turordning eller företräde på grund av ålder eller tjänstetid.

Omplacering av präst eller diakon kan behöva föregås av en befogenhetsprövning.

Arbetstagare som tackar nej till ett skäligt omplaceringserbjudande kan komma att sägas upp på grund av arbetsbrist och har inte företrädesrätt till återanställning. Det kan också leda till att personen inte har rätt till stöd från Kyrkans trygghetsråd.

Arbetstagare som omplaceras kan ha rätt till visst skydd för sin lön i enlighet med protokollsanteckning 23 i Svenska kyrkans avtal.

Du kan läsa mer om omplacering i materialet *Arbetsbrist, omplacering och turordning*.

Läs mer om protokollsanteckning 23 i materialet *Lönetillägg vid omplacering och förflyttning*.

15. Förslag till turordning

Om arbetsgivaren beslutar sig för att minska bemanningen med ett antal tjänster är det inte säkert att det är just de arbetstagare som har de indragna befattningarna som ska bli uppsagda. Den så kallade turordningen styrs av lagen om anställningsskydd (LAS) men också av regler i Svenska kyrkans allmänna bestämmelser (AB).

Utgångspunkten i Svenska kyrkans AB är att lokala kollektivavtal upprättas om turordning, men det finns ingen skyldighet för arbetsgivaren att göra det. Om det inte finns något lokalt kollektivavtal om turordning ska för arbetstagare med samma yrkes-/befattningsbenämning inom samma förvaltningsområde gälla gemensam turordning.

Vilka arbetstagare som ska anses ha samma yrkes-/befattningsbenämning får göras med hänsyn till de aktuella omständigheterna. Den BKSK-kod som använts för att registrera tjänsten för lönestatistiken kan ingå i beslutsunderlaget, men bör inte vara ensamt avgörande.

Läs mer om turordning i materialet *Arbetsbrist, omplaceringsutredning och turordning*.

16. MBL-förhandling inför uppsägningsbeslut

Arbetsgivaren tar initiativ till förhandling om hur organisationen ska utformas och konsekvenserna av förändringen, såsom övertalighet, skälig omplacering, eventuell arbetsbrist och turordning.

Om förslagen kan innebära uppsägning på grund av arbetsbrist, ska underlaget innehålla skriftliga underrättelser:

- skälen till de planerade uppsägningarna
- antalet arbetstagare som avses bli uppsagda och vilka kategorier de tillhör
- antalet arbetstagare som normalt sysselsätts och vilka kategorier de tillhör
- den tidsperiod under vilken uppsägningarna är avsedda att verkställas
- beräkningsmetoden för eventuella ersättningar utöver vad som följer av lag eller kollektivavtal vid uppsägning.

Kopia av eventuellt varsel till Arbetsförmedlingen ska också ingå i underlaget.

Vid denna samverkan avslutas förhandlingar om

- avtalsturlista
- turordning och arbetsbrist
- turordning protokollsanteckning 26
- turordning och tillräckliga kvalifikationer 22 § LAS
- undantag enligt 22 § LAS, 8 § FML
- företräde enligt 23 § LAS.

Du kan läsa mer om MBL i materialet *MBL-förhandling vid omställning*.

17. Eventuell befogenhetsprövning

Arbetsrättsliga åtgärder som påverkar präster eller diakoner ska befogenhetsprövas av domkapitlet. Arbetsgivaren kan inte begära befogenhetsprövning förrän MBL-förhandlingarna är avslutade och den präst eller diakon som berörs har identifierats.

Du kan läsa mer om befogenhetsprövning i materialet *Befogenhetsprövning*. I webbhandboken Vera finns också en mall för begäran om befogenhetsprövning.

18. Uppsägningsbeslut

Beslut om neddragningar i enlighet med förhandlingsresultatet fattas av arbetsgivaren i samband med att förhandlingarna avslutas. Tänk på att informera organisationen om att förhandlingarna är slutförda och boka sedan tid för samtal med berörda arbetstagare.

Det psykologiska kontraktet bryts

I samband med att omorganisationen ska realiseras är det viktigt att vara uppmärksam på arbetstagarnas reaktioner. Vid en uppsägningssituation bryts det så kallade psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Det psykologiska kontraktet är en tolkning av det ömsesidiga åtagande som finns mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Det psykologiska kontraktet utgör en trygghet för arbetstagaren eftersom arbetstagaren vet vilka arbetsuppgifter som ska utföras och vad arbetstagaren erhåller som motprestation från arbetsgivaren.

När kontraktet bryts kan det leda till oro, besvikelse och till att förtroendet mellan arbetsgivare och arbetstagare minskar. Även de arbetstagare som blir kvar efter genomförd omställning kan uppleva att förtroendet för arbetsgivaren minskar och att lojaliteten och engagemanget tillfälligt försvagas.

Arbetsgivaren bör ha en förståelse och förberedelse för hur detta ska hanteras så att det finns utrymme att skapa energi och motivation att bygga upp den nya organisationen.



Organisations- förändringar genomförs

19. Uppsägningar genomförs

20. Kyrkans trygghetsråd

21. Uppsägningstiden

19. Uppsägningar genomförs

När alla beslut är fattade och alla möjligheter till omplacering har uttömts, kan uppsägningarna genomföras.

Uppsägningen ska enligt LAS vara skriftlig. Skriftlighetskravet är ett formaliakrav, vilket innebär att arbetsgivaren kan bli skadeståndsskyldig om denna regel inte efterlevs. Innehållet i uppsägningshandlingen är också reglerat. Uppsägningshandlingen ska innehålla besked om företrädesrätt.

Du kan läsa mer om företrädesrätt i materialet *Företrädesrätt till återanställning*.

I webbhandboken Vera finns mallar för besked om uppsägning på grund av arbetsbrist, med och utan företrädesrätt.

Att förbereda sig för uppsägningssamtalet

Att säga upp en arbetstagare uppfattas av de flesta chefer som mycket påfrestande. Man måste vara förberedd på att arbetstagaren kan reagera på många olika sätt och även hitta strategier för att hantera sina egna reaktioner på situationen. Säkerställ därför möjlighet till stödsamtal hos till exempel företagshälsovården i anslutning till uppsägningssamtalet. Det kan också finnas behov hos enskilda arbetstagare att få ekonomisk rådgivning.

- Tänk igenom hur beskedet kan kommuniceras på bästa sätt.
- Var så tydlig och konkret som möjligt. Se till att du kan förklara skälen till beslutet.
- Avsätt tillräckligt med tid för samtalet.
- Innan uppsägningssamtalet avslutas, sammanfatta budskapet och säkerställ att arbetstagaren har förstått. Förklara också hur nästa steg i processen ser ut.
- När samtalet är genomfört kan det vara bra som chef att ge sig själv tid för reflektion och återhämtning.

20. Kyrkans trygghetsråd

Arbetstagare som blir uppsagda kan få omställningsstöd från Kyrkans trygghetsråd. Ansökan ska ha inkommit till rådet senast två år från sista anställningsdag för att arbetstagaren ska kunna beviljas stödet. För vissa typer av stöd ska kopia av protokoll från MBL-förhandling och turordningslista bifogas.

Förutsatt att villkoren för respektive stöd är uppfyllda, är det möjligt att ansöka om

- löneutfyllnad för arbetstagare som sagts upp på grund av arbetsbrist
- stöd till arbetstagare som väljer att avsluta sin anställning vid en omorganisation där det föreligger övertalighet
- studiestöd
- löneutfyllnad till anställda som accepterat en ny anställning med lägre lön
- avgångsersättning.

Observera att överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagare som innebär att arbetstagare blir kompenserade utöver lag och avtal, medför att ansökan om ersättning från Kyrkans trygghetsråd avslås.

Du kan läsa mer om Kyrkans trygghetsråd på www.svenskakyrkan.se/kyrkanstrygghetsrad.

21. Uppsägningstiden

Uppsägningstidens längd är beroende av arbetstagarens sammanhängande anställningstid hos arbetsgivaren:

- För arbetstagare som har varit anställda sammanhängande i minst tolv månader är uppsägningstiden *sex månader* vid uppsägning från arbetsgivarens sida enligt Svenska kyrkans allmänna bestämmelser.
- I Omställningsavtalet finns också en regel om att uppsägningstiden är *ett år* om arbetstagaren sägs upp på grund av arbetsbrist, har fyllt 50 år och har varit anställd hos arbetsgivaren i minst 15 år.
- För övriga arbetstagare gäller uppsägningstiderna enligt LAS.

Kom ihåg att för arbetstagare som är föräldralediga räknas uppsägningstiden från den tidpunkt då arbetstagaren helt eller delvis återgår i arbete eller skulle ha återkommit till arbetet.

Du kan läsa mer om uppsägningstid i materialet *Uppsägningstid Svenska kyrkan*.

Stå till arbetsgivarens förfogande

Under uppsägningstiden fortlöper anställningen och grundprincipen är att arbetstagaren står till arbetsgivarens förfogande som vanligt. Ibland kan det dock vara bättre att erbjuda arbetstagaren att bli arbetsbefriad med lön, exempelvis om verksamheten redan har upphört eller om arbetsgivaren snabbt vill få igång den nya organisationen.

Varken arbetsgivare eller arbetstagare är skyldig att gå med på sådan arbetsbefrielse. Kommer man inte överens, arbetar arbetstagaren kvar som vanligt under uppsägningstiden.

I sammanhanget kan man också komma överens om andra saker, såsom att arbetstagaren i utbyte mot arbetsbefrielse fransäger sig sin företrädesrätt till återanställning.

Arbetstagarens rättigheter under uppsägningstiden

Arbetstagare som tjänstgör under uppsägningstiden har rätt att vara ledig med lön för att till exempel besöka arbetsförmedlingen eller gå på anställningsintervju.

Arbetsgivaren får inte förflytta arbetstagaren till en annan ort så att det blir svårare att söka nytt arbete.

Avslutningssamtal

En arbetstagare som slutar en anställning kan vara en god ambassadör för arbetsgivaren om arbetstagaren känner sig lyssnad på, delaktig, informerad samt korrekt behandlad under omställningsprocessen. Hur själva processen har genomförts kan därför få konsekvenser för arbetsgivarens anseende och därmed förmågan att rekrytera nya medarbetare längre fram.

Under slutfasen av anställningen avtackas arbetstagaren enligt arbetsgivarens rutiner. Det kan också vara bra om närmsta chef håller ett avslutningssamtal med arbetstagaren. Innan avslutningssamtalet genomförs är det viktigt att fundera igenom syftet med samtalet.

Avslutningssamtalet kan ge arbetsgivaren värdefulla synpunkter om verksamheten, arbetsmiljön, eventuella utvecklingsbehov, förslag till förändringar, relationer till chef och arbetskamrater och så vidare. Avslutningssamtalet är också en möjlighet för chefen att lyssna in arbetstagarens uppfattning om arbetsgivaren.

Arbetsgivarintyg och arbetsbetyg

Arbetsgivaren ska utfärda ett arbetsgivarintyg när en anställning upphört. Arbetsgivaren behöver kunna visa upp intyget för Akassan. Intyget ska innehålla:

- arbetstagarens namn
- information om varför anställningen upphört
- om arbetstagaren erbjudits annat arbete
- hur många timmar/dagar arbetstagaren arbetat hos arbetsgivaren
- vilken lön arbetstagaren haft.

I det personalpolitiska utvecklingsavtalet (PU-avtalet) anges att den som slutar sin anställning och som varit anställd minst sex månader ska få anställningsbetyg om han eller hon begär det. I övrigt finns det ingen lagstadgad rättighet för arbetstagare att kräva ett arbetsbetyg men det hör till god sed på arbetsmarknaden att utfärda ett betyg om arbetstagaren önskar det.

Mall för arbetsgivarintyg och arbetsintyg/arbetsbetyg finns att ladda ner i webbhandboken Vera.



Den nya organisationen är på plats

22. Omorganisationen helt genomförd

23. Kommande rekryteringsbehov och företrädesrätt

22. Omorganisationen helt genomförd

Det kan ta tid att etablera en ny organisation. För att skapa bestående förändringar, behöver arbetstagarna vara motiverade att ändra sitt sätt att arbeta. Därför är det nödvändigt att chefer och arbetsledning har kompetens inom förändringsledning och förmåga att hantera och minimera motstånd.

Skapa goda förutsättningar för utveckling

Det är viktigt att skapa goda förutsättningar för den nya organisationsstrukturen. Den som fått nya arbetsuppgifter eller en ny roll behöver få introduktion och eventuell kompetensutveckling. Det är också viktigt att frigöra tid och skapa möjligheter för medarbetare i nya samarbeten att lära känna varandra.

En viktig del i förändringsarbetets slutfas är att analysera de pågående förändringarna och att kommunicera och sätta in åtgärder om nya, icke önskvärda, beteendemönster etableras.

Oro, rädsla och oklara roller är exempel på sådant som kan utgöra en grogrund för konflikter och samarbetssvårigheter. Som chef är det viktigt att vara observant på tecken på ohälsa och att initiera stöd och åtgärder vid behov. Följ också upp de risker som identifierades i arbetsmiljön efter genomförd omorganisation. Arbetsmiljöarbetet är särskilt viktigt när organisationen förändras.

Lära för framtiden

När förändringen är genomförd återstår utvärdering och uppföljning för att lära inför framtida förändringsbehov.

23. Kommande rekryteringsbehov och företrädesrätt

Grunden i rekrytering är arbetsgivarens rätt att anställa den person som arbetsgivaren finner mest lämpad. Arbetsgivarens rätt att anställa fritt är dock begränsad av regler om företrädesrätt samt diskriminerings- och föräldraledighetslagarna. Inför all rekrytering behöver arbetsgivare därför undersöka om det finns arbetstagare med företrädesrätt.

Du kan läsa mer om företrädesrätt i *Företrädesrätt till återanställning*.

