

# Chef. Pocket

En guide från Tidningen Chef

**Skriva avtal.** Så blir  
det rätt i prätt.

**Nya regler.** Alla  
anställningsformer.

## Anställa & säga upp

Gör rätt:  
Så lyckas du när  
förhållandet spricker

ANSTÄLLA \* AVVECKLA \* UTVECKLA

»Nej, det är inte förenat med livsfara för firman att ta in en hjälpende hand«, skriver **Ingrid Kindahl**.

Vi måste anställa«, lyder sms:et.

Det är min kollega och kompanjon som skriver. Vi har drivit frilansfirman tillsammans i tio år, och nu är tiderna så goda att vi mest umgås elektroniskt.

Visst skulle det underlätta att ha en anställd, men det innebär väl alldeles för stora risker?

Nej, det är inte förenat med livsfara för firman att ta in en hjälpende hand. Helt enkelt för att det inte är så omöjligt att säga upp som många tror.

Det som möjligen är avskräckande är alla krav på dokumentation som lagen ställer för att man ska få säga upp någon av personliga skäl. Har man råkat anställa någon som omöjlig kan passa en tid eller som är sjuk varje måndag eller som bara inte kan sluta gräla – då måste man kunna bevisa det. Som arbetsgivare måste vi sätta upp mål för vad den anställda ska utföra, regler för hur det ska göras, vi måste skriva ner självklarheter som att det är förbjudet att privat-surfa på arbetstid. Skriva ut, berätta om, sätta in i en pärm och inte glömma bort, utan hålla levande.

Och då har kollegan och jag plötsligt ett helt annat jobb än i dag. Som framgår av enkäten i den här guiden är det många som gillar just den delen av jobbet. Men gör vi det? Efter 30 år som bokstavsarbetare är det kanske dags att vi utvecklas till företagsledare.

Det kan vi bara bli om vi börjar anställa. För företaget – det är de anställda.

*Ingrid Kindahl*  
INGRID KINDAHL

Guiden är producerad av tidningen Chef och distribueras som bilaga i nr 12/07, samt som särtryck. Copyright © Chef 2007

**REDAKTÖR:**

Catharina Nordlund

**TEXT:** Ingrid Kindahl

**LAYOUT:** Sofia Berry

**ILLUSTRATIONER:**

Jessica Romberg

**OMSLAGSFOTO:** Peter Jönsson

**ANSVARIG UTGIVARE:**

Camilla Jonsson,

chefredaktör Chef

**ANNONSSÄLJARE:**

Tomas Henningsson

Beatrice von Treskow

PA Gerdin

Tack till den expertgrupp som varit rådgivande vid framställningen av denna Pocketguide:

**Magnus Wallander,**

advokat, expert på arbetsrätt och delägare i advokatbyrån Mannheimer Swartling, Stockholm.



**Lars Gellner,** jurist och expert på arbetsrätt, Svenskt Näringsliv.



**Ann Düring,** chefsjurist på Företagarna.





## 1. ANSTÄLLA

### KAPITEL 1: Välj rätt anställningsform 6

Det finns numera fem sorters tidsbegränsade anställningsformer.

### KAPITEL 2: Så skriver du anställningsavtal 10

Upprätta skriftliga anställningsavtal. Det kan spara mycket pengar och ångest.

## 2. AVVECKLA

### KAPITEL 3: När förhållandet spricker 14

Förr eller senare tar det slut, på ena eller andra sättet. Tackla det på bästa sätt.

### KAPITEL 4: Säga upp av personliga skäl 20

Det är nästan en hel vetenskap att säga upp en medarbetare av personliga skäl.

### KAPITEL 5: Säga upp många 24

Gör upp en ordentlig lista över vilka som ska gå och vilka som ska stanna kvar.

### KAPITEL 6: Så överlever du AD 28

AD är arbetsmarknadens skilsmässodomstol. Om det går så långt – se till att skaffa juridisk sakkunskap.

## SNABBA TIPS

- \* Koll på kollektivavtal 8
- \* Anställ inte av misstag 9
- \* Gör en bruttoram 12
- \* Ange rätt skäl 16
- \* Be om intyg 18
- \* Kolla upp jobbsökarna! 19
- \* Detta är arbetsbrist 19
- \* Varna skriftligt 21
- \* Så väljer du två som får undantas 26
- \* Då riskerar du domstol 30

# ANSTÄLLA.

KAPITEL 1:

## Välj rätt anställningsform

Sedan i somras finns det bara fem sorters tidsbegränsade anställningsformer. Tidigare var det elva.

**D**en 1 juli i år hände det stora saker på arbetsmarknaden. Då minskade antalet tidsbegränsade anställningsformer rejält.

Politikerna hade bestämt sig för att rensa i floran av tidsbegränsade anställningsformer. Därmed försvann projekt- ferie- och praktikanställning. Även »viss tid, visst arbete«, tillfällig arbetsanhopning, överenskommen visstidsanställning och anställning före totalförsvarspåbud gick i graven. Nu kan du välja på fem olika tillfälliga anställningsformer:

- 1. ALLMÄN VISSTIDSANSTÄLLNING.** Kan vara i högst två år.
- 2. VIKARIAT.** Kan vara högst i två år från 2008. För närvarande kan man ha en vikarie anställd i tre år.
- 3. PROVANSTÄLLNING.** Max sex månader – ingen förändring.
- 4. SÄSONGSANSTÄLLD.** Inte heller här införs någon ändring.
- 5. ANSTÄLLNING AV PERSONER ÖVER 67 ÅR.**

**DEN »FASTA ANSTÄLLNINGEN«**, det vill säga tillsvidareanställningen, blir kvar i oförändrad form. Om du inte vill använda den, kan du anställa under formen »allmän visstidsanställ-

ning«, eller någon av de andra tidsbegränsade formerna.

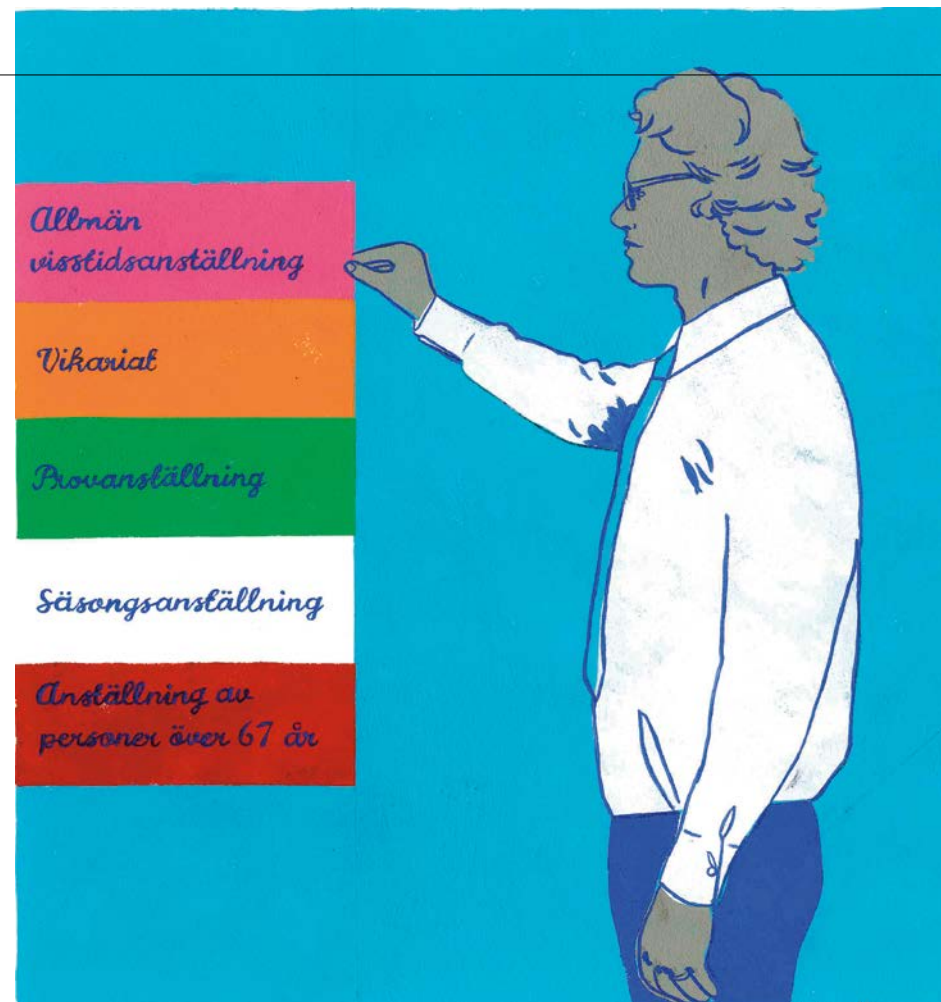
Skillnaderna är dock än så länge inte enorma.

»Vi trodde nog att de här nyheterna skulle skapa mer flexibilitet för arbetsgivaren än vad som blir fallet. Skälet är att lagen är dispositiv. Det innebär att kollektivavtalen kan innehålla andra uppgörelser än lagen. I praktiken kan de gamla anställningsformerna finnas kvar i omkring tre år till«, säger Ann Düring, chef för den juridiska rådgivningen på Företagarna.

De flesta företag som behöver anställa, eller i varje fall alla de små, kän-

### Du har väntetiden

En medarbetare som är anställd på viss tid – oavsett vilken visstidsform – har rätt att sluta när som helst. **Det är bara du som arbetsgivare som har »väntetid«**, det vill säga måste varna om du vill avbryta anställningen.



ner sig osäkra och vill helst kombinera anställningsformer för att försöka skjuta upp beslutet om att tillsvidareanställa så länge som möjligt.

**ETT BRA SÄTT ATT TESTA** någon är att erbjuda ett vikariat. Men det kräver att du redan har en anställd som ska vara borta under en viss tid – det går inte att uppfinna ett vikariat för stunden.

Säsongsanställning är en möjlighet, men bara förbehållen företag som verk-

ligen har det behovet. Det klassiska exemplet är tivoliägare som bara har öppet på sommaren, men man kan också tänka sig att tjänsteföretag som arbetar med att ta fram material till årsredovisningar kan hamna i det facket.

Den smidigaste anställningsformen från arbetsgivar-synpunkt är utan tvekan att anställa någon över 67 år. Då behö-

ver du aldrig binda upp dig för mer än sex månader

**SMIDIGAST ÄR ATT ANSTÄLLA NÅGON ÖVER 67 ÅR**

» Du kan inte först provanställa och sedan erbjuda vikariat.«

i taget. Om du redan har en fast anställd medarbetare som fyller 67 år, men vill fortsätta jobba, kan du omvandla tillsvidareanställningen till 67-årsformen.

### PROVANSTÄLL – SAMBOS PÅ FÖRSÖK

Provanställningen är värd ett eget litet avsnitt. Den är inte ändrad i och med den nya lagen, men omgärdad av en del missförstånd. Det viktigaste är att provanställningen inte kan kombineras med någon av de andra visstidsanställningsformerna – den syftar till att förvandlas till tillsvidareanställning, eller avbrytas. Du kan alltså inte först provanställa och sedan erbjuda vikariat – såvida inte vikariatet finns inom ett helt annat område av verksamheten. Du kan inte heller göra tvärtom, det vill säga provanställa någon som tidigare varit vikarie på en tjänst.

Liksom andra visstidsanställningar kan den provanställda avbrytas när som helst, och i princip gå hem på dagen. Du, däremot, måste underrätta om att du vill avbryta provanställningen i förtid 14 dagar innan du vill att personen ska gå. Men skulle du missa det, är ingen katastrof skedd. Provanställningen är ändå strikt tidsbegränsad. Senast efter sex månader upphör den i alla fall. Det enda du riskerar är att få betala lön i 14 dagar mer än du hade tänkt. Men skulle du missa med en enda dag att avsluta provanställningen innan den har gått ut, omvandlas den automatiskt till tillsvidareanställning – den kan inte bli visstidsanställning. Så se upp!

En av de vanligaste frågorna som Ann Düring på Företagarna får från sina medlemmar är denna: »Kan jag förlänga provanställningen?« Svaret är ja om det ännu inte har gått sex månader. Och nej om sex månader har gått. Så enkelt är det.

Fälla du inte vill falla i: Du behöver visserligen inte motivera varför du vill avbryta en provanställning. Men om och när du gör det, var



## Kerstin Förberg

**GÖR:** Ämnesansvarig språk, Företagsuniversitetet.

» Det är nervöst att anställa, men också att ha anställda – det vill säga att vara chef. Det gäller att se till att medarbetarna vidareutvecklar sig, utbildar sig och hänger med. **Det är mycket känslor inblandade när man måste säga upp, oavsett orsak.** Förr hände det att jag sköt upp obehagliga samtal, men det gör jag inte längre. Jag har lärt mig att ta tag i problemen direkt.«

noga med att se till att du inte bryter mot någon av diskrimineringslagarna. Om personen du har provanställt visar sig vara gravid (du hade tänkt förvandla det till fast anställning, men nu vill du hellre avbryta så snart som möjligt och satsa på någon annan), använda turban (vilket han inte gjorde på provanställningsintervju) eller får ett anfall av epilepsi på jobbet (du bör inte ställa kontrollfrågor om

### TIPS

#### Koll på kollektivavtal

Innan du anställer någon – kontrollera om ditt företag har tecknat kollektivavtal. I så fall gäller kollektivavtalet och inte den nya lagen.

sjukdom eller religion när du rekryterar), är det bara att försöka anpassa sig. ¶

### Tänk på att:

#### \* UTVÄRDERA EFTER HALVA TIDEN

Du måste inte provanställa på sex månader – det är bara vad man maximalt får provanställa. **Utnyttja möjligheten till kortare provotid – ofta känner båda parter ganska snabbt om det kommer att fungera eller inte.** Boka i vilket fall som helst in ett utvärderingsmöte efter halva tiden.

### Kuriosa:

Du har rätt att avsluta en provanställning utan motivering. Men om medarbetaren är fackligt ansluten ska facket underrättas, och kan kräva överläggning. Som du måste gå på. **Men när du då får frågan om varför du vill avsluta provanställningen, behöver du inte svara.**

### Se upp! Anställ inte av misstag

**DU KAN ANSTÄLLA** en vikarie om någon av de ordinarie anställda är sjuk, föräldraledig eller studieledig. Du måste då namnge den som vikarien ersätter. Den som kommer in har samma arbetskyldighet som den som ersätts.

Under sommaren, juni, juli och augusti, har du rätt att anställa vikarier »i största

allmänhet«, utan att namnge. De vikarierar för flera olika semesterlediga medarbetare. Det går också bra att anställa en vikarie på en vakant tjänst. Det kan vara om någon har slutat sin anställning, och du inte har kunnat eller hunnit rekrytera någon permanent ersättare.

**Om du inte är uppmärks-**

**sam kan vikariatet mer eller mindre automatiskt omvandlas till tillsvidareanställning, i folkmun »fast anställning«.** Det kan ske om en person har varit vikarie sammanlagt mer än två år under en femårsperiod. Tvåårsregeln träder i kraft 1 januari 2008. Fram till dess gäller tre år.



KAPITEL 2:

## Så skriver du anställningsavtal

Det är faktiskt inte lag på att upprätta skriftliga anställningsavtal. **Men var snäll mot dig själv – gör det. Det kan spara många tusenlappar och mycket ångest.**



**T**änk dig att du har massor att göra och anställer en person på prov under sex månader. Arbetet löper på, men när tiden går mot sitt slut vill du av någon anledning ändå att personen slutar. Du gör allt enligt boken och sätter upp ett möte, där du ger beskedet att provanställningen upphör. Och får ett förvånat VA? från medarbetaren. Som trodde att han hade fått ett fast jobb! Och det finns inget anställningsavtal som bevisar att du har rätt ... Nu står ord mot ord.

»Egentligen ska inte den här situationen behöva uppstå. Du som arbetsgivare är nämligen skyldig att skriftligt informera dina medarbetare vad de förväntas göra, vilka arbetstider som gäller, lön och så vidare. Ta inte fasta på att lagen inte kräver skriftliga anställningsavtal«, säger Lars Gellner, arbetsrättsexpert på Svenskt Näringsliv.

**DRA HELLER INTE UT** på att upprätta avtalet. Det är lätt hänt att det hamnar långt ner i högen, särskilt om arbetsbelastningen är hög. Men ju längre du väntar, desto större är risken att det glöms bort. Och blir ni osams, står ord mot ord.

I anställningsavtalet är det bra att ange vad du

väntar dig att den anställde ska uträtta. Men var inte för specifik. Då försämrar du möjligheten att omplacera personen senare, om du skulle behöva.

»Som arbetsgivare har du rätt att flytta exempelvis en controller eller ekonomiansvarig till en liknande funktion på samma nivå i företaget. Men då gäller det att anställningsavtalet är så flexibelt att det tillåter det«, säger Magnus Wallander, arbetsrättsexpert på Mannheimer Swartling Advokatbyrå.

**MEN DET HÄR ÄR** en knepig balansgång. Det är också en fördel om anställningsavtalet är väldigt tydligt vad gäller vad arbetstagaren ska utföra, kvantitets- och kvalitetsmässigt. Om du kan formulera hur många bilar som ska säljas, eller hur många nya maskiner som ska servas inom en viss tid och vilken standard arbetet ska hålla, blir det mycket lättare att följa upp hur målen uppnås. Den dokumentationen kan komma väl till pass vid andra tillfällen, som vi ska se längre fram.

Det ingår i anställningen att medarbetaren inte bara ska utföra vissa arbetsuppgifter och visa vissa resultat, utan också att han eller hon ska »samverka och samarbeta« så gott det går med arbetskamrater, chefer, kunder och alla andra som företaget kommer i

**DRA INTE UT PÅ  
ATT UPPRÄTTA ETT  
SKRIFTLIGT AVTAL**

### Viktigt med ömsesidighet

**NÄR DU PROVANSTÄLLER:** Skriv in i avtalet att ni har en ömsesidig uppsägningstid på 14 dagar. Du måste ändå underrätta om att du vill avsluta provanställningen 14 dagar i förväg – så för dig gör det ingen skillnad. Men utan den ömsesidiga uppsägningstiden kan den anställde gå på dagen när det passar henne.

## ANSTÄLLA.

kontakt med. Om en person blir ovän med alla andra på en arbetsplats kan det bli grund för uppsägning.

**DET HAR BLIVIT ALLT** vanligare att de anställda ställer krav när man skriver anställningsavtal. Det vanligaste kravet är då pensionsförmåner. Men då gäller det att ta kontakt med företagets pensionsrådgivare först. Det kanske redan finns en pensionsplan i kollektivavtalet, och om du skriver på det den anställde vill, riskerar du dubbla pensionsinbetalningar. Om du anställer någon som är över 55 år kan du också råka ut för mycket höga premier. Det gäller om en person har så kallad förmånsbaserad tjänstepension, alltså är utlovad en viss summa i pension. Då är det den siste arbetsgivaren som får se till att förmånen uppfylls. Om personen inte har haft någon arbetsgivare på några år, exempelvis har varit egenföretagare, arbetat utomlands eller gått arbetslös, kanske du tvingas »betala i fatt« stora summor. ¶

### Tänk på att:

#### \* SKRIV RÄTT

Skriv avtalet rätt för vikarien. Låt oss säga att Pelle ska vara pappaledig 1 oktober till 1 april. Du anställer en vikarie och skriver att Kalle ska vikariera för Pelle under tiden 1/10–1/4. Men Pelle kommer tillbaka redan 1 januari. I det här läget kan Kalle kräva att få vara kvar tiden ut, och du sitter med dubbel bemanning i fyra månader. **Skriv i stället i avtalet att Kalle ska vikariera för Pelle under hans bortavaro, dock längst till den 1 april.**

#### \* HÅLL TUNGAN RÄTT I MUN

Skilj på anställningsavtal och befattningsbeskrivning. En befattningsbeskrivning talar bara om vad det är för befattning som gäller och vad den innehåller. Vad du som arbetsgivare kan använda medarbetaren till beror främst på anställningsavtalet.



### Per Bergman

**GÖR:** Sektionschef starta eget, Bolagsverket.

» Varken att anställa eller säga upp är särskilt nervöst, jag har bara gjort lyckade anställningar och även sagt upp utan problem.

**Rent känslomässigt kan det vara jobbigt att säga upp, särskilt om det är på grund av misskötsamhet** – då har ju personen i fråga gjort ett eget val som jag som chef inte godkänner. Om man säger upp på grund av arbetsbrist anklagar man ju ingen personligen.«

### TIPS

#### Gör en bruttoram

Ange en bruttoram för lön och förmåner i anställningsavtalet. Då kan du hålla koll på vad den anställde egentligen kostar och diskutera pension, bil, hushållstjänster och så vidare utifrån det.

KAPITEL 3:

## När förhållandet spricker

Det är med anställningsförhållanden som med äktenskap: förr eller senare tar det slut, på ena eller andra sättet. **Som tur är slutar anställningen oftast inte med döden, vilket ju är äktenskapets mål.**

**D**et vanligaste och bästa sättet att avsluta är att den anställda säger upp sig eftersom hon har fått ett nytt jobb. Eller går

i pension. Men det är inte ovanligt att arbetsgivaren vill avsluta anställningen. Det finns två huvudtyper av avslutningar från arbetsgivarens sida: uppsägning och avsked.

**LÅT OSS BÖRJA MED AVSKED**, eftersom det faktiskt är ganska sällsynt. Du kan nämligen bara avskeda någon om han eller hon har begått en kriminell handling eller en handling som skadar företaget eller bedriver konkurrerande verksamhet. Det är ovanligt att medarbetare gör sig skyldiga till något sådant.

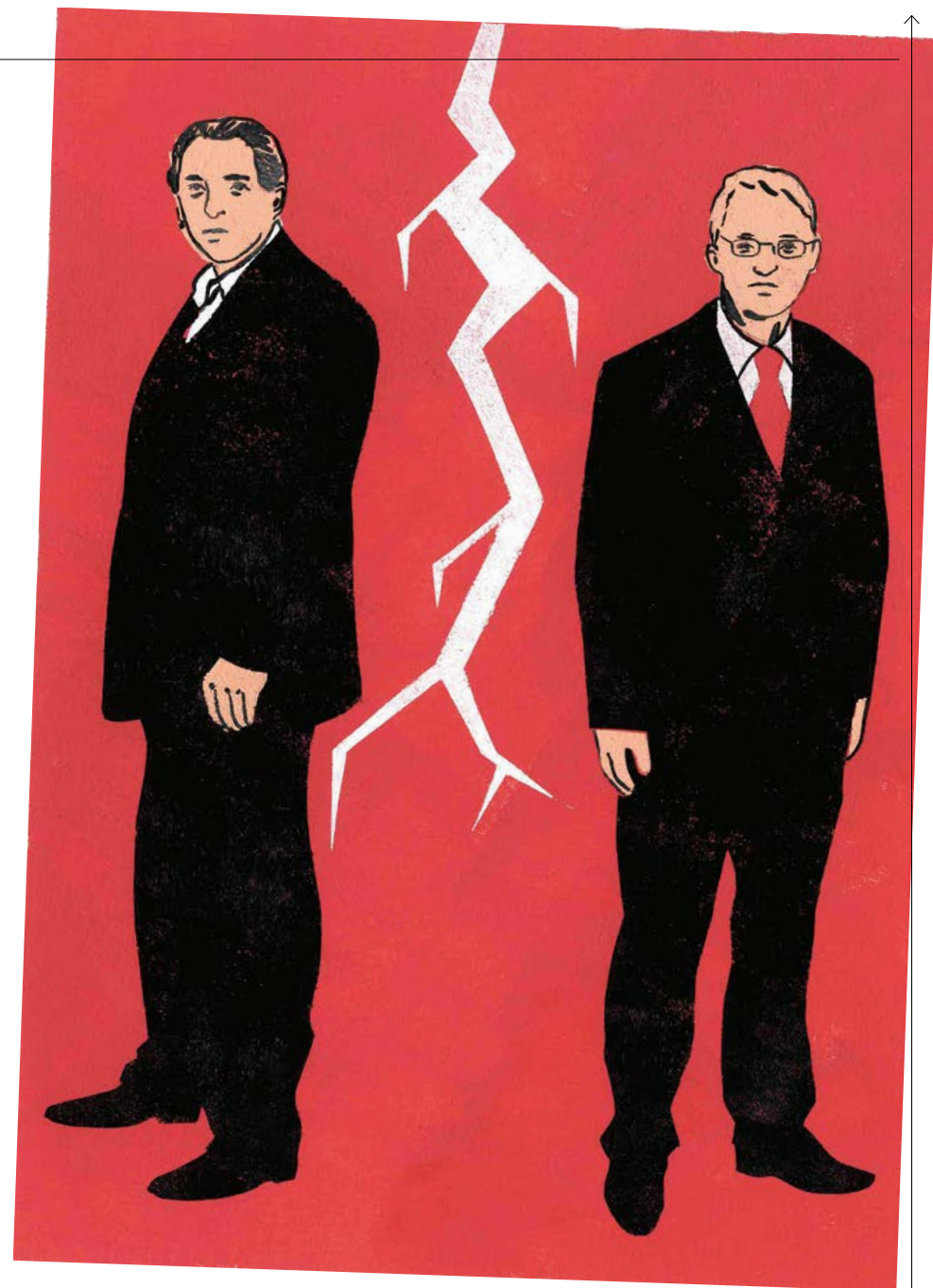
»Kriminella handlingar ska vara av det allvarligare slaget, till exempel förskingring. Det är inte säkert att ens rattfylleri är grund för avsked. Stölder kan däremot vara små, om de är riktade mot det egna företaget. Att stjäla från sin arbetsgivare betraktas som illojalt. Den som blir avskedad får gå på dagen, här finns inga uppsägningstider eller avgångsvederlag«, säger Magnus Wallander.

»Att stjäla från sin arbetsgivare betraktas som illojalt. Den som blir avskedad får gå på dagen, utan uppsägningstid eller avgångsvederlag.«

Han påpekar att det inte är solklart vad som ska betraktas som allvarliga brott. Det hänger starkt samman med vilken befattning den har som har begått brottet. Det är graverande för en skolskjutsförare att bli tagen för fortkörning och för en kamrer att olovandes ha lånat ur kaffekassan. Men det omvända – skolskjutsföraren lånar pengar och kamrern kör för fort – är inte lika allvarligt.

**UPPSÄGNING ÄR NÅGOT** helt annat än avsked. Även här kan man göra en uppdelning: uppsägning på grund av

**DET ÄR INTE SOLKLART VAD SOM BETRAKTAS SOM ALLVARLIGA BROTT**







arbetsbrist och av personliga skäl. Man skulle lika gärna kunna säga: arbetsbrist och övriga skäl, för det är vad det handlar om.

**DET ABSOLUT VANLIGASTE** är att man säger upp någon eller en grupp anställda på grund av arbetsbrist. För många innebär det att företaget går sämre, har mindre att göra och inte längre kan sysselsätta alla sina medarbetare. Ett storföretag med miljardvinster kan också säga upp på grund av arbetsbrist, till exempel om man omorganiserar, lägger ut vissa tjänster på utomstående företag eller säljer delar av verksamheten. Säger du upp på grund av arbetsbrist måste du gå enligt turordningsprincipen – såvida inte ditt kollektivavtal säger något annat. Det finns kollektivavtal som ger arbetsgivaren fritt spelrum. Men det vanligaste är att turordningen gäller och att företag som har högst tio anställda får undanta två personer från listan. Mer om turordningen i nästa kapitel.

Uppsägning av personliga skäl är svårare. Då måste du kunna hävda att personen har misskött sig på något sätt. Han lever inte upp till målen, kommer ständigt för sent, uppträder onycter på arbetstid, eller har svårt att samarbeta med andra. Problemet för dig som arbetsgivare är att du har all bevisbörd på din sida, och du måste kunna

TIPS

**Ange rätt skäl**

Om du anger arbetsbrist när du egentligen vill bli av med någon som underpresterar, riskerar du att anklagas för osant intygande. Den anställda kan verka nöjd med formuleringen till en början, men går sedan hem och börjar grubbla. Senare kan hon kontakta facket och inleda en process, eftersom det inte fanns saklig grund för uppsägningen.



**Lena Byström Möller**

**GÖR:** Rättschef Luftfartsstyrelsen.

» Det är svårt att säga upp, det är så mycket känslor inblandade. Det gäller även om uppsägningen beror på arbetsbrist. **Det känns att man påverkar någon annans liv. Men det är inte alltid lätt att anställa heller.** Jag har själv misslyckats, lät mig en gång övertalas av medarbetare att anställa en person trots att jag var emot. Det blev inte bra.«

dokumentera dina iakttagelser. Det kräver bland annat att alla mål för den här personen finns i skriftlig form, och att du har gjort uppföljningar som kan visa att han inte har skött sitt jobb. Det här är känsliga saker.

»Det är vanligt att arbetsgivare helst vill använda arbetsbrist när det egentligen är personliga skäl som ligger bakom uppsägningen. Det är ju mycket lättare. Det är heller inte ovanligt att den anställde ber arbetsgivaren om att ange arbetsbrist i stället för personliga skäl. Men om någon arbetsbrist inte föreligger, avråder jag från det. Det blir ju osant intygande, och kan komma surt efter«, säger Lars Gellner.

Å andra sidan – Ann Düring påpekar att man kan se på saken på flera sätt:

**OM INGEN ARBETSBRIST FÖRELIGER BÖR DET INTE ANGES SOM SKÄL**

»Problem med en anställd föder automatiskt tankar på omorganisation. Man kan outsourca tjänsten eller kanske klara sig utan den. Och i så fall uppstår faktiskt arbetsbrist. Som arbetsgivare har du rätt att organisera arbetet som du vill«, säger hon. **I**

**PERSONALEN OCH SPRITEN**

Alkoholen skapar ett av de vanligaste hälsoproblemen på arbetsplatser. Det är också ett av de psykologiskt svåraste att reda ut för arbetsgivaren. Enligt retoriken anses alkoholism vara en sjukdom – och sjukdom är normalt inte grund för uppsägning. Men vad är egentligen alkoholism?

»För att någon ska kallas alkoholist i medicinsk mening krävs att en specialistläkare ställer diagnosen. Om det inträffar är du som arbetsgivare skyldig att bidra till den personens rehabilitering«, säger Lars Gellner.

**Normalt tar det mycket lång tid innan en alkoholmissbrukare får en sådan diagnos. Under tiden ställer drickandet till stora problem på arbetsplatserna.** Men det är inte säkert:

»Det är mycket ovanligt att folk är fulla på jobbet och ställer till med problem som är direkt kopplade till drickandet. Många alkoholmissbrukare kan sköta jobbet perfekt i årtionden, trots att alla vet att han inte sover på nätterna och att familjen har lämnat honom«, säger Ann Düring.

**TIPS**

**Be om intyg**

Om du misstänker att någons upprepade frånvaro beror på alkoholproblem kan du kontakta Försäkringskassan och be om tillåtelse att begära läkarintyg från första dagen. På det sättet kan du motivera medarbetaren att söka upp företagshälsovården eller vårdcentralen.



**Paul Westin**

**GÖR:** Enhetschef, Energimyndigheten.

**»** Jag har bara anställt, och det var svårt. Man kan ha flera bra kandidater att välja på, alla mycket olika. Men när rekryteringen väl är gjord är det en rolig del av chefskapet att följa upp hur det går. Man måste ha en bra dialog åt båda håll. Det är svårare att vara kritisk än uppskattande. **Jag tror det är väldigt jobbigt att behöva säga upp av personliga skäl, såvida det inte är ett solklart fall, det vill säga medarbetaren har gjort något direkt brottsligt.** I annat fall blir det oftast fråga om omplacering, eftersom jag arbetar inom staten.«

**Men det är förstås vanligt att medarbetare som dricker för mycket ofta kommer för sent och har många korta sjukperioder.**

»Som arbetsgivare kan du försöka hjälpa till genom samtal och genom att koppla in facket. Det händer faktiskt att missbrukare rätar upp sig när arbetsgivaren ställer krav på rätt sätt. Går inte det, kan man efter mycket lång tid säga upp personen. Arbetsgivare ska ta sitt ansvar, men vi är inte förmyndare«, säger Ann Düring.

**TIPS**

**Kolla upp jobsökarna!**

Bästa sättet att slippa avskeda eller säga upp någon är att utnyttja möjligheten att provanställa, ta ordentliga referenser på arbetssökande och be om straffrihetsintyg. Men läs intyget med omdöme. Förseelser som ligger långt tillbaka i tiden kan du bortse ifrån, även om de var allvarliga. Upprepade förseelser som ligger nära i tiden ska du se allvarligt på, även om de är små.

**Tänk på att:**

**\* VÄLJ VÄL**

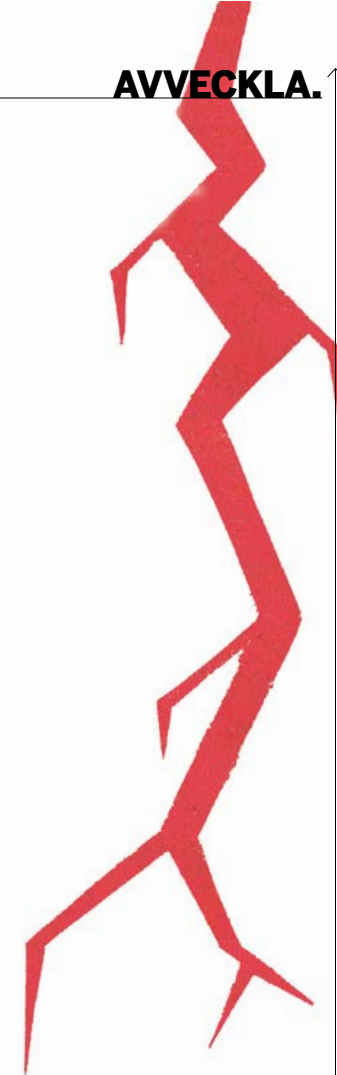
Om du är ett litet företag som får undanta två medarbetare från turordningen – välj noga. **Det är dessa två som utgör firmans framtid. Använd hellre hjärnan än hjärtat,** det vill säga hellre den bästa för företaget än din bästa kompis.

**Detta är arbetsbrist**

**I PRINCIP** uppstår det om företaget har ont om pengar, ont om uppdrag eller order – eller brist på intresse. En

företagare är i sin fulla rätt att lägga ner sin firma för att han helt enkelt inte vill driva den längre, även om den går med

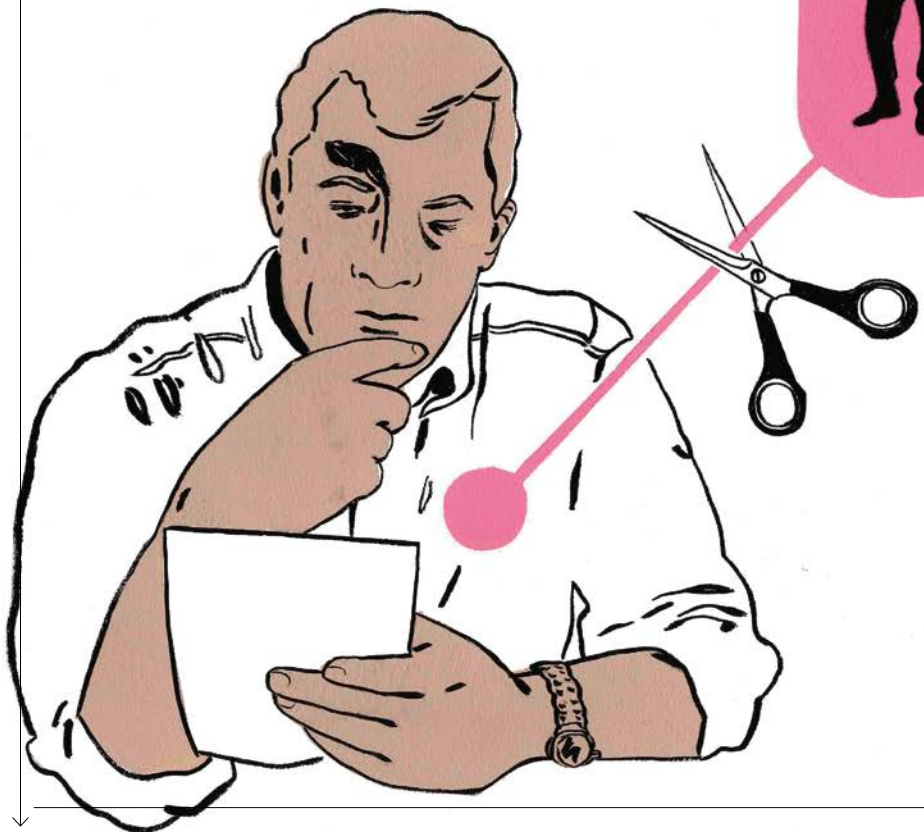
vinst. Ett storföretag får lägga ner vinstgivande verksamhet, även om de anställda anser att det är oklokt.



KAPITEL 4:

## Säga upp av personliga skäl

Det är nästan en hel vetenskap att säga upp en medarbetare av personliga skäl. Men det går.



S om vi har sett tidigare kan det vara bättre att vara ärlig och försöka bevisa att du har saklig grund för din uppsägning, hellre än att använda arbetsbrist som täckmantel. Problemet är att det ligger så mycket psykologi i det här med personliga skäl, och som chef tenderar man att ta på sig skulden själv. För att försöka reda ut om det verkligen rör sig om misskötsamhet från den anställdes sida eller om du som arbetsgivare bara har fattat orättvis anti-pati mot en medmänniska, kan du ställa några testfrågor till dig själv:

1. Har den anställde brutit mot någon förpliktelse? Till exempel kommit för sent upprepade gånger, varit illojal mot företaget eller brustit i samarbetet med kolleger.
2. Är den förpliktelsen väsentlig för arbetsgivaren?
3. Har arbetsstagaren känt till att förpliktelsen finns? Det vill säga förstått att det här är viktigt för arbetsgivaren.

**SVARAR DU JA** på de tre frågorna kan du gå vidare. Det betyder inte att du därmed har uppsägningsgrund, men du måste agera på ett eller annat sätt. Gör det raskt och resolut. Som arbetsgivare har du inget att vinna på att tiga och lida. Gör du det, kommer du aldrig att kunna bevisa att medarbetaren inte sköter sig.

Det ligger på dig att upprätta dokumentation, vilket kan vara svårt. Ett knivigt exempel är att påstå att en medarbetare »brister i arbetsinsats«, det vill säga gör något annat än arbetar – till exempel nätsurfar. Som arbetsgivare har du rätt att förbjuda vissa privata aktivi-

### TIPS

#### Varna skriftligt

När du varnar en medarbetare om uppsägning, gör det skriftligen. Be medarbetaren kvittera att brevet är mottaget. Men inte nog med det – ta med ett vittne när varningen överlämnas. Det är vanligt att medarbetare vägrar att ta emot varningar. Har du ett vittne på att du har försökt överlämna varningen, kan du gå vidare i processen.

» Som arbetsgivare har du inget att vinna på att tiga och lida. Gör du det, kommer du aldrig att kunna bevisa att medarbetaren inte sköter sig.«

teter på arbetstid, till exempel att läsa kvällstidningar och spela spel på nätet, samt skicka privat e-post. Det är viktigt att förbudet formuleras tydligt i era interna regler på företaget – annars kan medarbetaren i efterhand hävda att han inte kände till förbudet.

**NÄR DU HAR BESTÄMT DIG** för att säga upp någon finns en checklista att gå efter. Här gäller en särskild dramaturgi, som du måste följa om uppsägningen ska anses giltig vid en eventuell process. Så här går det till:

\* Ta fram anställningsavtalet eller protokollet från det senaste utvecklingssamtalet och kontrollera vad som är uppgjort. Ibland kan det vara enkelt: medarbetaren har inte sålt så många bilar som det var sagt. Men det blir allt ovanligare att man kan mäta medarbetares prestationer så enkelt. I tjänsteföretag är det helt andra mål som gäller. Men vilka målen än är, ska de finnas på papper. Ta fram dokumentation som visar att målen inte är uppnådda.

\* Boka in ett möte med medarbetaren. På mötet är du så tydlig du kan. Säg att personen inte har nått upp till sina mål enligt den och den planen. Fråga vad du kan göra för att hjälpa henne. Lyssna på svaret. Gör

## DET ÄR DU SOM ARBETSGIVARE SOM HAR HELA BEVISBÖRDAN

upp en ny plan, som dock inte behöver innebära att ribban sänks. Men medarbetaren ska få hjälp, stöd och eventuell utbildning för att nå målen. Dokumentera allt som sägs. Boka in ett möte längre fram för uppföljning.

- \* Inför uppföljningsmötet kontrollerar du om målen har nåtts och tar fram den dokumentation som behövs.
- \* Om ingen förbättring har inträffat, kan du komma med en tillrättavisning och ge personen en chans till. Nytt uppföljningsmöte.
- \* Nu utfärdar du en skriftlig varning där det framgår att du överväger uppsägning och underrättar facket.
- \* I det här läget är du skyldig att erbjuda omplacering – om det är möjligt. Är företaget väldigt litet är det ofta inte möjligt. Är det stort, finns större chanser.
- \* Till sist säger du upp den anställda.

**DU ÄR ALLTID SKYLDIG** att försöka hitta omplaceringsmöjligheter även vid övertalighet, det vill säga arbetsbrist. Först när den möjligheten är uttömd, får du säga upp.

**Det finns två sätt att omplacera:**

1. Det finns en ledig tjänst som motsvarar det arbete som den anställde utför i dag. Du kan beordra personen att ta jobbet.
2. Det finns en ledig tjänst som inte motsvarar det arbete den anställda har i dag, men erbjudandet är ändå skäligt. Här kan du inte beordra, men du kan erbjuda henne att ta jobbet. Tackar hon ja, är problemet löst. Tackar hon däremot nej, har du rätt att säga upp henne utan hänsyn till turordningen. Men då måste du kunna visa att omplaceringsmöjligheten inte fanns, hade du haft saklig grund för uppsägning.



### Anna-Karin Rudolph

**GÖR:** Gruppchef SEB Trygg Liv.

» Jag har bara anställt och har ännu aldrig behövt säga upp. Jag har alltid varit nöjd med alla mina anställda och tycker det är roligt att hålla utvecklingssamtal, sätta upp mål och göra uppföljningar. **Ingen av mina anställda har någonsin underpresterat, men det gäller att ge bra feedback och vara konstruktiv, rak och tydlig i samtalen. Att säga upp någon kan inte vara lätt!**«

**HÄR ÄR NACKDELARNA** för dig: Hur väl du än följer dramaturgin, kan den anställda ändå begära att uppsägningen ogiltigförklaras. Det leder till utredning och kanske process. Under tiden är du skyldig att behålla den anställda med full lön – pengar som du aldrig kan få tillbaka, även om du senare vinner processen. Den andra stora nackdelen är att du som arbetsgivare har hela bevisbördan. Du måste kunna bevisa allt du anklagar personen för, från sena ankomster till konkurrerande verksamhet. Det är inte alltid det går.

Lars Gellner berättar:

»Jag minns ett mål där en arbetsgivare i trångmål försökte sänka lönen för

en medarbetare. Denne svarade med att hota sin chef: 'Om du tar en enda krona i från mig, skjuter jag dig!'. Det fanns inga vittnen. Den anställde nekade i rätten, och arbetsgivaren förlorade. Det är en sak vad någon har sagt eller gjort – men kan du bevisa det?«

**DET KAN VERKA** som om den anställde har allt att vinna på en konflikt, han får ju stadig lön i flera år medan processen pågår. Så är det naturligtvis inte. Så gott som alla vill gå vidare med sitt liv till ett nytt jobb. Och det kan bli svårt att hitta – vilken arbetsgivare vill anställa någon som ligger i tvist med sin före detta chef? Det ser helt enkelt inte bra ut i hans CV.

»Regeln om att anställningen kvarstår under utredning och process gör att facket ofta spänner bågen högt. Men i själva verket är det sällsynt att ärenden om uppsägning och avsked avgörs i domstol. Parterna gör upp så snart de kan, eftersom båda gynnas av att få saken ur världen«, säger Magnus Walander. ¶

### VAR INTE ÖVERDRIVET RÄDD OM VARUMÄRKET

Det blir allt viktigare att ha ett starkt varumärke. I tider av högkonjunktur, som vi just har sett, är det extra viktigt att personalen talar väl om arbetsgivaren. **Det är ett skäl till att arbetsgivare ibland lägger sig platt i konflikter med personal.**

»Ibland vill arbetsgivare hellre göra upp ekonomiskt än stå på sig om medarbetare missköter sig. Ofta tror jag det är onödigt – en medarbetare som inte

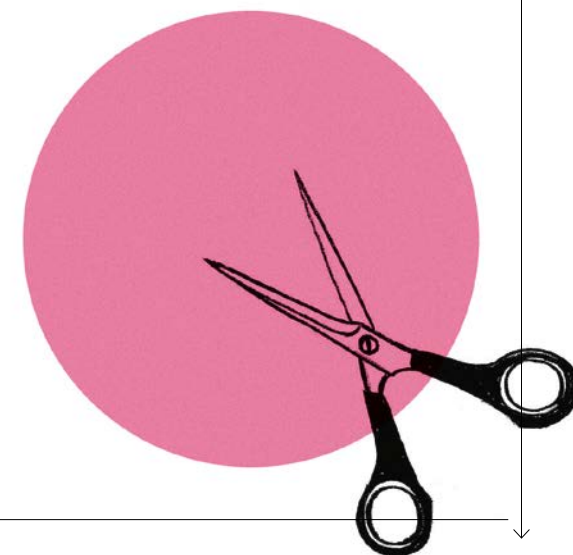
sköter sig skadar sitt eget rykte mer än han skadar företaget«, säger Lars Gellner.

**Däremot är det mycket viktigt att du som arbetsgivare gör allt enligt boken när du måste säga upp flera anställda på grund av arbetsbrist och går efter turordning.** Brister det där, riskerar du att skada företagets renommé. Liksom om du skulle bryta mot någon av diskrimineringslagarna.

### Tänk på att:

#### \* SÄG UPP RÄTT

Om du säger upp någon av personliga skäl och det senare visar sig att det hade funnits möjlighet att omplacera, kan uppsägningen bli ogiltig. **Som arbetsgivare måste du visa att det inte fanns något annat ledigt jobb.** Men du behöver inte skapa någon lämplig tjänst.



KAPITEL 5:

## Säga upp många

Ibland måste man som arbetsgivare säga upp en hel grupp anställda. Då gäller det att göra upp en ordentlig lista över vilka som ska gå, och vilka som ska stanna kvar.

Om orderingsgången minskar och kostnaderna måste anpassas. Eller ledningen beslutar att organisera om och slopa en avdelning eller lägga ner ett affärsområde. Ja, då är det dags att säga upp flera.

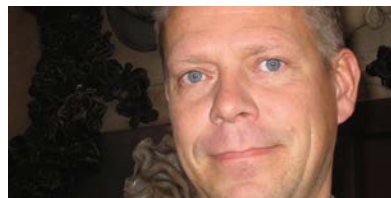
»Det viktigaste är att företaget och arbetsgivaren börjar med att göra klart för sig själva på vilket sätt verksamheten ska förändras, för att se vilken bemanning som då behövs.« Det säger Peter Stare, tidigare mångårig arbetsgivarföreträdare i förhandlingar och numera författare och föredragshållare inom arbetsrätt.

Sen kallar man till MBL-förhandling med facket, i alla fall om det finns kollektivavtal.

**OM ARBETSBRISTEN BEROR** på minskad orderingsgång kan man först pröva med att korta arbetsveckan och därmed sänka lönerna. Det kan vara en bättre lösning än att säga upp, i varje fall om man som arbetsgivare tror att orderingsgången snart kan ta fart igen.

»Det här beslutet är helt och hållet upp till arbetsgivaren. Du måste MBL-förhandla, men bestämmer ändå själv«, säger Peter Stare.

Det andra alternativet är att behålla full arbetsvecka, men säga upp en del av personalen. Även den uppsägningen föregås av en MBL-förhandling där du



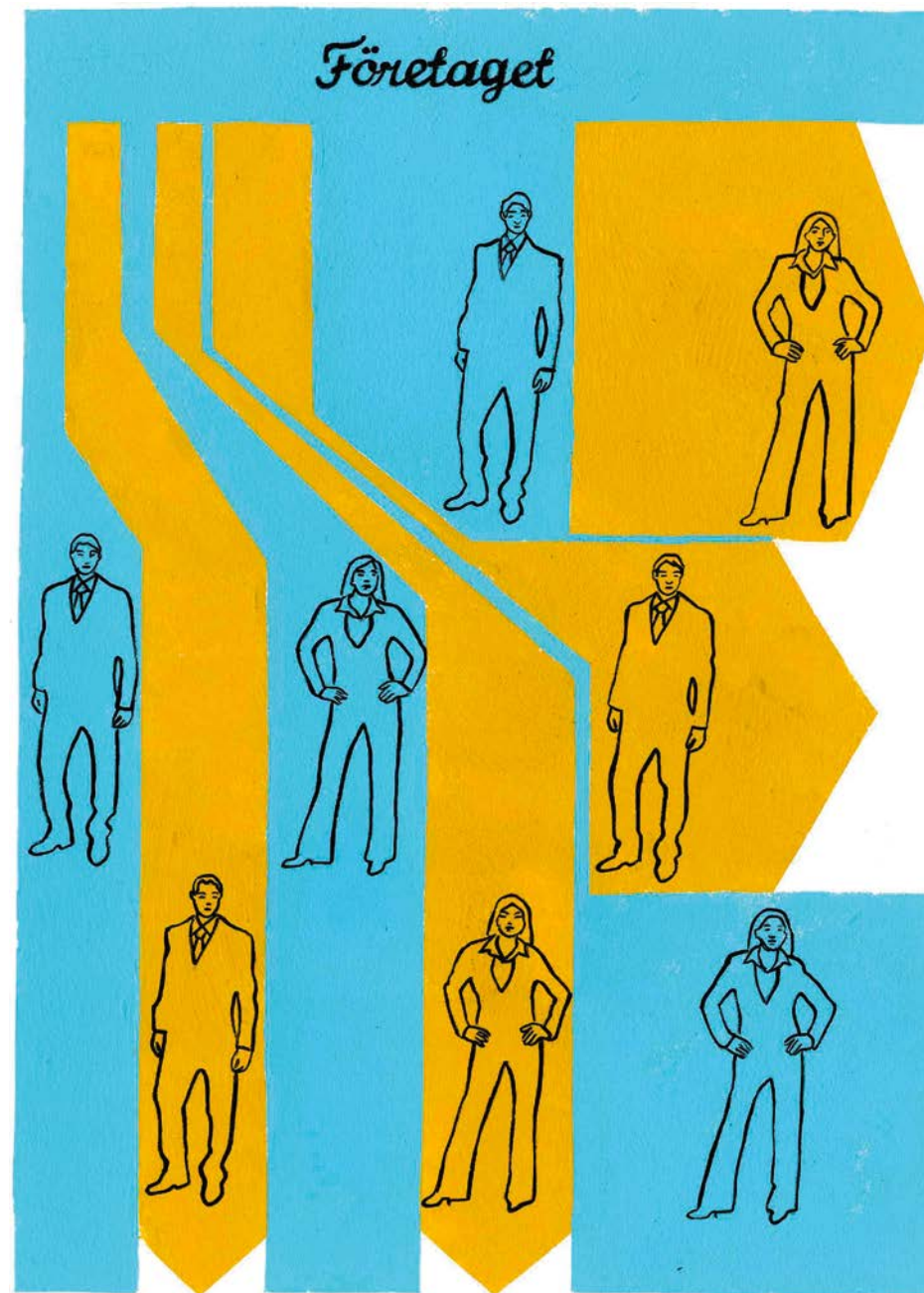
### Martti Sköldeliv

**GÖR:** Chef medicinsk utredning, Länsförsäkringar.

»Det är mest nervöst att anställa, eftersom man då alltid tar en risk – det är en stor investering, och det är inte säkert den slår väl ut.

**Det är ganska lätt att säga upp på grund av arbetsbrist, eftersom det är lätt att få förståelse från medarbetarna för beslutet.**

Uppsägning av personliga skäl är mer känsligt – då gäller det att man själv är väldigt väl förberedd och medveten om att man påverkar någon annans tillvaro.«



som arbetsgivare redovisar dina skäl till uppsägningen för facket och för en saklig diskussion om olika lösningar. Därefter gör arbetsgivaren upp en lista över medarbetarna, för att få en översikt över deras ålder, anställningstid och kompetens. LAS kräver att personalen sägs upp enligt principen sist in-först ut. I praktiken är det vanligt att arbetsgivare frågar den principen i någon mån. Exempelvis är det naturligt att börja med att se vilka medarbetare som är nära pension, och – om företaget har råd – erbjuda dem att sluta tidigare mot att de får behålla en del av lönen.

»**SIST IN-FÖRST UT** är ingen helig tes. Den gäller bara om den personal som ska vara kvar har tillräckliga kvalifikationer för det arbete som ska göras. Vad som ska anses vara 'tillräckliga kvalifikationer' är upp till arbetsgivaren att bedöma. Men tänk på att det är lätt att låta personliga ställningstaganden skugga ens omdöme, och då kan det ifrågasättas«, säger Peter Stare.

Enligt honom är arbetsgivare i allmänhet alldeles för rädda att ta ställning till vad som är tillräckliga kvalifikationer. Rädslan att göra fel gör att många tvekar att gå ifrån sist in-först ut-principen, trots att det är fullt lagligt att göra det.

»Dessutom är det så att om du som arbetsgivare säger upp någon som känner sig åsidosatt och går till advokat eller domstol, riskerar du att få betala skadestånd – men uppsägningen gäller ändå«, säger Peter Stare.

**NÄR TURORDNINGSLISTAN** är skriven kommer nästa steg: att skriva uppsägningshandlingar och lämna över dem. Helst personligen, annars i ett rekommenderat brev. E-post godkänns inte.

»Om allt har skötts på rätt sätt, kommer uppsägningarna inte som någon överraskning för de anställda. Det bästa är att hålla facket och personalen så informerad som

## TIPS

### Så väljer du två som får undantas

Företag med högst tio anställda har rätt att undanta två personer från turordningen vid uppsägningar. Välj de två som

- \* har specialkompetens inom ditt företags område
- \* har lång vana vid arbetet
- \* har egna, värdefulla kundkontakter.

möjligt redan från början. Det är helt okej att informera efter varje förhandling«, säger Peter Stare.

**DET KOSTAR PENGAR** att säga upp folk. Alla har någon form av uppsägningstid, även om den ibland bara är en månad. Vilka uppsägningstider som gäller beror på avtalsområde, ålder och anställningstid. Det är viktigt att vara ordentligt påläst, för det är lätt att göra onödiga formfel och missa på en månad här och där, påpekar Peter Stare. Sådana fel kan leda till skadestånd och dåligt rykte, helt i onödan. Under uppsägningstiden arbetar de anställda normalt kvar. Om de ska befrias från arbete är en förhandlingsfråga och beror bland annat på vad företaget behöver för bemanning.

Vill arbetsgivaren göra ytterligare avsteg från lagens huvudregler om »till-

**E-POST GODKÄNNS INTE SOM UPPSÄGNINGSHANDLING**

räckliga kvalifikationer« kan man komma överens om avgångsvederlag och/eller erbjuda den anställde att komma i kontakt med en outplacementkonsult, som hjälper till att hitta ett nytt jobb. Men här finns ingen mall.

»Det beror helt på vad företaget har råd med. Rör det sig om ett stort företag med gott om pengar, är det en policyfråga. Många föredrar att vara generösa om de förutser skarp kritik för sina neddragningar i medierna. Helt klart kan pengar dämpa den kritiken. Många anställda kan se det som en helt ny chans att få ett par årslöner så att de kan satsa på en ny karriär. Då blir det positivt. Och tvärtom – kritiken kan bli skoningslös om man



## Gabriella Hedlund

**GÖR:** Vd för internetbokhandeln.se.

» Det är svårast att säga upp, åtminstone för min del, eftersom jag vet att jag är bra på att anställa. **Men det är oundvikligt att det är jobbigt att säga upp någon, om man har det minsta empati. Det är omöjligt att inte känna med den personen, hur trygg man än är i sitt beslut.** Om man tycker det är lätt, tror jag inte man är någon bra ledare.«

»**Tänk på att det är lätt att låta personliga ställningstaganden skugga ens omdöme, och då kan det ifrågasättas.**«

är snål trots att det finns pengar. Håll en god etisk nivå och var öppen«, säger Peter Stare. ¶

Två typer av turlistor – vilken får du använda?

### \* LAGTURLISTA

LAS gäller. Sist in-först ut-principen gäller, men arbetsgivaren får göra avsteg om det finns saklig grund för det. Listan görs upp efter medarbetarnas – Anställningstid – Avtalsområden – Tillräckliga kvalifikationer

### \* AVTALSTURLISTA

Görs upp efter förhandlingar med facket. Listan blir inte ett resultat av arbetsgivarens ensidiga beslut, utan av en överenskommelse med den lokala klubben eller fackliga avdelningen. Nu kan arbetsgivare och facket göra upp om vilken turlista som helst. Enskilda medarbetare har inget inflytande över listan.

Finns inga fackligt anslutna medarbetare är det lagturlista som gäller.

KAPITEL 6:

# Så överlever du AD

AD är arbetsmarknadens skilsmässodomstol. Om det går så långt – se till att skaffa juridisk sakkunskap.

Det händer ofta att folk blir osams på arbetsplatserna. Däremot är det inte så vanligt med tvister som leder till domstolsprocesser. Om det sker, är det i Arbetsdomstolen, AD, som målet avgörs.

»Tyvärr tror många arbetsgivare att 'de kan själva' och så försöker de driva processer utan hjälp av en jurist. Men det är nästan omöjligt att hålla reda på alla regler och tidsfrister. Risken är mycket stor att man missar någon 14-dagars eller tvåmånadersregel, och så åker man dit«, säger Ann Düring på Företagarna.

Som jurist är hon naturligtvis part i målet, liksom Magnus Wallander och Lars Gellner som också trycker på vikten av att ta hjälp. En företagare eller chef på ett stort företag har fullt upp med sin verksamhet. Att tro att han eller hon snabbt ska kunna sätta sig in i paragrafdjungeln är naivt.

»Men många som ringer till oss, särskilt bland de yngre, är väl pålästa. De är vana att hämta information på internet, och kan därför formulera rätt frågor. Det snabbar på arbetet«, säger Ann Düring.

Enligt Erik Danhard på advokatfirman Cederquist, en affärsjuridisk byrå med specialistkompetens inom arbetsrätt, så »hamnar« man inte i en arbetsrättslig domstolstvist.



**Ann Billberg Jonsson**

**GÖR:** CFO SAS Ground Services.

» Jag tycker varken att anställa eller att säga upp är svårt eller nervöst. Jag gillar att ha anställda och jobba genom andra, få folk att växa. Det handlar om mognad.

**Det är absolut svårast att säga upp på grund av arbetsbrist. Om man måste gå efter LAS-reglerna, kan man tvingas säga upp någon som kanske är fullt kompetent.** Det är lättare att säga upp av personliga skäl, för då har jag argument att komma med.«



Arbetsdomstolen



»Särskilt på det arbetsrättsliga området är ett deltagande i en domstolstvist normalt resultatet av en väl avvägd beslutsprocess. Att företaget ska biträdas av en advokat är självklart. Lika självklart är att huvudpunkten ligger på att skaffa juridisk rådgivning inför beslutsfattandet och när det verkställs. Om det blir fel på rådgivningsstadiet kan aldrig ett nog så kompetent ombud rädda situationen. Fel ingångsvärden gör att multiplikationen inte går ihop«, säger Erik Danhard.

**ANN DÜRING ANSER ATT VISSA** delar av lagen närmast är oläsliga för lekmän, och syftar framför allt på 7:e paragrafen, själva hjärtat i lagen om anställningskydd, LAS. Där sägs att en uppsägning måste ha saklig grund. Det är allt.

»För att reda ut vad saklig grund är, måste man ha tillgång till AD:s praxis. Den är svår att tränga in i om man inte är jurist«, säger Ann Düring.

Hon anser att man ska vända sig till en jurist så fort man känner att något inte är bra mellan sig och en eller

flera medarbetare. Man behöver vägledning när det gäller att ta reda på om man har gjort rätt eller fel hittills i samröret med medarbetaren.

»Jag tror ingen människa med glädje tar tag i obehagliga situationer på jobbet. Alla drar sig i det längsta och då kan det bli fel redan där«, säger Ann Düring.

Gå inte i fällan: Om du blir kallad av facket att infinna dig till förhandling – strunta inte i det! Det är mycket vanligt att en uppriven arbetsgivare slänger brevet i papperskorgen. Det kan sluta med dryga skadestånd.

Obs! Om företaget är oorganiserat och det inte finns några fackligt anslutna medarbetare, sker processen i tingsrätten som första instans och AD som andra instans. Om det finns fackligt anslutna medarbetare går målet direkt till AD. ¶

## Då riskerar du domstol

**DET FINNS NÅGRA** situationer där ett företag utsätter sig för störst risk för att hamna i domstol. Den ojämförligt största andelen av domstolsprocesserna på arbetsrättens område rör skiljande från tjänsten av personliga skäl. Det handlar typiskt sett om arbetstagare som allmänt har misskött sitt arbete eller inte presterar som förväntat.

Om chefen, arbetsgivaren, i ett sådant fall beslutat sig för att säga upp medarbetaren, arbetstagaren, kan frågan om det föreligger saklig grund för

uppsägning prövas i domstol. Antingen väcker arbetstagaren själv tvist i frågan som då handläggs av en tingsrätt. Eller så företräds arbetstagaren av sin fackliga organisation och då handläggs målet normalt i Arbetsdomstolen.

**EN ANNAN TYP AV** ärenden inom området för skiljande från tjänsten handlar om rena oegentligheter från arbetstagares sida. I dessa fall, när det gäller till exempel tillgrepp på arbetsplatsen, föreligger grund för avskedande.

Ett annat område där det blivit vanligare att företag hamnar i domstol rör illojala medarbetare. Skälet till att företaget hamnar i domstol i dessa fall är normalt sett att företaget självt valt att hamna där. Det rör alltså fall där företaget menar att, typiskt sett, en tidigare anställd tillgripit företagshemligheter och bedriver konkurrerande verksamhet med hjälp av dessa.

Källa: Erik Danhard, advokatfirman Cederquist, en affärsjuridisk byrå med specialistkompetens inom arbetsrätt.



