

Förstudie – Hantering av utköp

Sjöbo kommun

Februari 2021

Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Emma Ekstén, revisionskonsult



Innehållsförteckning

Inledning	2
1.1. Bakgrund	2
1.2. Syfte och revisionsfrågor	2
1.3. Revisionskriterier	2
1.4. Avgränsning och metod	2
2. lakttagelser och bedömningar	3
2.1. Vilket regelverk avseende utköp finns och efterlevs detta?	3
2.1.1. lakttagelser	3
2.1.2. Bedömning	3
2.2. Finns en process fastställd avseende utköp som bland annat inbegriper att alternativa åtgärder först prövas som exempelvis omplacering mm?	4
2.2.1. lakttagelser	4
2.2.2. Bedömning	4
2.3. Vilka beslutsnivåer äger rätt att fatta beslut om utköp?	5
2.3.1. lakttagelser	5
2.3.2. Bedömning	6
2.4. Hur tas lärdomar från genomförda utköp in i rekryteringsprocessen som en förbättringsåtgärd?	6
2.4.1. lakttagelser	6
2.4.2. Bedömning	6
2.5. Hur sker återrapportering till kommunstyrelsen samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats kopplat till utköp?	7
2.5.1. lakttagelser	7
2.5.2. Bedömning	7
3. Revisionell bedömning och bedömning av revisionsfrågor	8
3.1. Revisionell bedömning	8
3.2. Bedömningar mot revisionsfrågor	8
3.3. Rekommendationer	9

Inledning

1.1. Bakgrund

I samband med att medarbetare ska sluta sin anställning inleds en sk "off-boardingprocess" som inbegriper olika åtgärder som att dokumentera önskad kompetens, genomförande av avgångssamtal mm. Denna process är viktig för att säkerställa ett bra avslut tillsammans med medarbetaren där medarbetaren i någon mening fungerar som ambassadör för kommunen i egenskap av tidigare anställd.

I vissa fall kan dock off-boaringprocessen se annorlunda ut där det istället blir aktuellt med ett sk utköp av en chef eller medarbetare. Skälen till att detta inträffar kan variera; bristande förtroende, sjukdomsorsaker, oegentligheter mm.

Ett utköp innebär att personen är arbetsbefriad under uppsägningstiden. Ersättning utgår i form av fortsatta löneutbetalningar, fram till det sista anställningsdatumet. I en del fall kan överenskommelse träffas om en förlängd arbetsbefriad uppsägningstid. I vissa fall kan det även bli aktuellt med ett sk avgångsvederlag.

I en del fall kan det finnas avtalade förmåner utöver lön för den anställde som också behöver regleras i samband med att en överenskommelse om utköp träffas.

Revisorerna har, utifrån en bedömning av risk och väsentlighet, funnit det angeläget att granska under vilka premisser som beslut om utköp kan fattas.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med förstudien är att granska om det finns en ändamålsenlig process för utköp av chefer och medarbetare. Förstudien avser besvara följande frågor:

- Vilket regelverk avseende utköp finns och efterlevs detta?
- Finns en process fastställd avseende utköp som bland annat inbegriper att alternativa åtgärder först prövas som exempelvis omplacering mm?
- Vilka beslutsnivåer äger rätt att fatta beslut om utköp?
- Hur tas lärdomar från genomförda utköp in i rekryteringsprocessen som en förbättringsåtgärd?
- Hur sker återrapportering till kommunstyrelsen samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats kopplat till utköp?

1.3. Revisionskriterier

- Kommunallagen (2017:725) - kap 6:6 samt styrdokument med bäring på utköp av medarbetare.

1.4. Avgränsning och metod

Insamling och genomläsning av relevanta dokument och protokoll. Intervjuer har genomfört med kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör samt HR-chef. Intervju har även genomförts med facklig företrädare.

Rapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Vilket regelverk avseende utköp finns och efterlevs detta?

2.1.1. Iakttagelser

Lagen om anställningsskydd (LAS) 34-35 §§ anger bland annat att 34 § om en arbetstare sägs upp utan saklig grund, skall uppsägningen förklaras ogiltig på yrkande av arbetstare. Uppkommer tvist om en uppsägnings giltighet, upphör ej anställningen till följd av uppsägningen förrän tvisten har slutligt avgjorts. Arbetstare får inte heller avstängas från arbete på grund av de omständigheter som har föranlett uppsägningen annat än om det finns särskilda skäl.

Arbetstare har rätt till lön och andra förmåner enligt 12–14 §§ LAS så länge anställningen består. Har en arbetstare blivit avskedad under omständigheter som inte ens skulle ha räckt till för en giltig uppsägning, skall avskedandet förklaras ogiltigt på yrkande av arbetstare. Av 38 § LAS anges att en arbetsgivare som bryter mot lagen inte enbart ska betala lön och andra anställningsförmåner som arbetstare kan ha rätt till utan även ersättning för skada som uppkommer. Skadestånd kan avse både ersättning för den förlust som uppkommer och ersättning för den kränkning som lagbrottet innebär. Ersättning för förlust som avser tid efter anställningens upphörande får under alla förhållanden bestämmas till högst det belopp som anges i 39 §, vilket är:

- 16 månadslöner vid mindre än fem års anställningstid,
- 24 månadslöner vid minst fem men mindre än tio års anställningstid,
- 32 månadslöner vid minst tio års anställningstid

Om det är skäligt, kan skadeståndet sättas ned eller helt falla bort.

I Sjöbo kommun finns inte något internt regelverk eller riktlinje kring utköp av medarbetare. Av intervjuer framkommer att utköp styrs av vad som eventuellt framgår av medarbetarens anställningsavtal samt vad förhandlingen inför utköpet leder fram till. Enligt de intervjuade är utköp av medarbetare och chefer något som förekommer mycket sällan inom kommunen.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan *inte* är uppfylld.

Vår granskning att det inte finns något antaget regelverk inom kommunen vad gäller utköp av chefer eller medarbetare.

2.2. Finns en process fastställd avseende utköp som bland annat inbegriper att alternativa åtgärder först prövas som exempelvis omplacering mm?

2.2.1. Iakttagelser

Enligt Anställningsskyddslagen 7 § och som del i *Föreskrifterna om grunden för uppsägning eller avskedande, turordning vid uppsägning och företrädesrätt till återanställning* måste arbetsgivaren tillsammans med arbetstagaren utreda om omplacering är möjligt och även om andra tjänster finns tillgängliga eller kommer att finnas tillgängliga inom viss tid i framtiden, detta med tanke på att en uppsägning aldrig är sakligt grundat om det är skäligt att begära att arbetsgivaren borde ha berett arbetstagaren annat arbete hos sig.

Enligt LOA (Lagen om offentlig anställning) 32 § ska också tidigare nämnda föreskrifter också tillämpas på en arbetstagare i verksledande eller därmed jämförlig ställning som är anställd tills vidare, om något annat inte följer av denna lag eller, såvitt rör andra frågor än grunden för uppsägning eller avskedande, av föreskrifter som regeringen meddelar.

Som tidigare nämnts sker utköp sällan i kommunen. När det framkommer att när en situation infinner sig där en medarbetare eller chef, av olika skäl inte fungerar i sin nuvarande roll, inleds en diskussion mellan närmaste chef och medarbetaren. I möjligaste mån försöker arbetsgivaren hitta en möjlighet till omplacering av medarbetaren. Under senare år har detta förekommit vid ett fåtal tillfällen.

Målbilden är att arbetsgivaren först skall pröva alla andra möjligheter kring chef eller medarbetare innan det eventuellt kan bli aktuellt med ett utköp. Enligt de intervjuade är ett utköp den sista utvägen.

Det framkommer vid intervjuer att det kan vara svårt att omplacera chefsfunktioner och i synnerhet förvaltningschefer samt tjänstepersoner med viss specialinriktning. Alternativ övervägs dock alltid innan ett utköp blir aktuellt och det framgår dessutom av kollektivavtalet gällande kommunals medlemmar att omplacering alltid ska ske när är möjligt.

I de fall en omplacering blir aktuell inhämtar HR-chef redogörelser från verksamheten för att se vilka möjligheter det finns inom andra delar av organisationen.

Den hantering som beskrivs gällande omplaceringar och utköp ovan, finns inte dokumenterad. HR-chefen spelar i detta sammanhang en viktig roll för att säkerställa en enhetlig hantering.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är uppfylld.

I granskningen har vi kunnat ta del av den process som används i de situationer som en chef eller medarbetare av olika skäl inte fungerar i sin nuvarande roll. I de beskrivningar vi har tagit del så prövas olika former av åtgärder som exempelvis omplaceringar där så är möjligt.

Vi bedömer att arbetsgivaren har en uttalad ambition att första pröva alla tänkbara handlingsalternativ innan det blir aktuellt med ett utköp av chef eller medarbetare. Vi noterar att HR-funktionen och i synnerhet HR-chef involveras i samband med ärenden som kan leda fram till ett utköp vilket vi anser utgör en garant för arbetsgivaren hanterar denna typ av fråga på ett enhetligt vis.

2.3. Vilka beslutsnivåer äger rätt att fatta beslut om utköp?

2.3.1. Iakttagelser

Avseende ledande funktioner som förvaltningschefer är frågan om utköp delegerad till kommunstyrelsens arbetsutskott. Av kommunstyrelsens delegationsordning framgår att *Ändring av anställningsvillkor under anställning och överenskommelse om villkor i samband med avslutande av anställning för kommundirektör, förvaltnings- och avdelningschefer* är delegerat till kommunstyrelsens arbetsutskott i samråd med kommunens HR-chef.

Överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagare om villkor i samband med avslutande av anställning för övrig personal är delegerat till HR-chefen och förhandlingschefen. HR-chefen har också rätt att besluta om omplacering av medarbetare.

Generellt gäller i kommunen i övrigt att för medarbetare som inte har en chefsroll äger nämnden rätt att fatta beslut om utköp. Nämnden kan välja att delegera frågan vidare.

Av familjenämndens delegationsordning framgår följande gällande avslut av anställning för medarbetare:

15.05	Beslut om avstängning enligt AB	AB §10	Förvaltningschef	
15.06	Beslut om löneförmåner under avstängning	AB § 10	Förvaltningschef	
15.07	Beslut om omplacering/stadigvarande förflyttning av arbetstagare	Las, AB §6	Förvaltningschef	
15.08	Varsel och underrättelse om avsked	Las 18-20 §§	Förvaltningschef	
15.09	Beslut om avsked		Förvaltningschef	
15.10	Varsel och underrättelse om uppsägning på grund av personliga skäl	Las 7-10 §§	Förvaltningschef	

Gällande *Ändring av anställningsvillkor under anställning och överenskommelse om villkor i samband med avslutande av anställning för verksamhetschefer* är ärendet delegerat till nämndens ordförande i samråd med kommunens HR-chef. Överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagare om villkor i samband med avslutande av anställning avseende övrig personal är delegerat till förvaltningschef i samråd med kommunens HR-chef.

Av samhällsbyggnadsnämndens delegationsordning framgår följande:¹

10		Las, AB § 6	Avstängning/omplacering/stadigvarande förflyttning av arbetstagare:	
			enhetschefer	KD
11	Avveckling av personal	Las 18 – 20 §	inom respektive enhet	ECB, ECM, ECS
			Beslut, varsel och underrättelse om avsked:	
12		Las 7-10 §§	enhetschefer	KD
			inom respektive enhet	ECB, ECM, ECS

¹ KD = Kommundirektör, ECB = Enhetschef bygglovenheten, ECM = Enhetschef miljöenheten, ECS = enhetschef strategienheten

Av tekniska nämndens delegationsordning framgår att nämnden delegerat *Beslut om avveckling och omplacering av personal (omplacering, uppsägning, avsked m.m.)* till förvaltningschefen som i sin tur delegerat frågan vidare till verksamhetschef.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är uppfylld.

Av de delegationsordningar som vi tagit del av i granskningen anges de beslutsnivåer som äger rätt att fatta beslut om utköp där kommunstyrelsens arbetsutskott fattar beslut om utköp av kommundirektör samt förvaltningschefer. För övriga personalkategorier är det förvaltningschef som fattar beslut i nära samråd med HR-chef.

2.4. Hur tas lärdomar från genomförda utköp in i rekryteringsprocessen som en förbättringsåtgärd?

2.4.1. Iakttagelser

I intervjuer anges att det inte skett någon utvärdering av processer som lett fram till ett utköp. Detta mot bakgrund av att utköp sällan sker i kommunen. I samband med granskningen ställdes frågan vilka lärdomar som de intervjuade har skaffat sig. Kommunstyrelsens ordförande beskriver att om ett utköpsärende åter skulle bli aktuellt, så kommer Ksau att involveras i högre utsträckning. En ytterligare insikt från kommunstyrelsens ordförande är vikten av att arbetsgivaren ingriper vid rätt tillfälle då ett eventuellt utköp kan bli aktuellt.

En annan åtgärd som diskuterats är att i kommande anställningsavtal med förvaltningschef eventuellt reglera vad som ska gälla vid ett eventuellt utköp. Det anställningsavtal som tecknats med kommundirektören innehåller redan en sådan reglering.

Det framkommer också att framöver kan det finnas ett behov att vara ännu tydligare i kravspecifikationerna för högre befattningar där också politiken kan få uttala sig. Det är viktigt att rätt chef eller medarbetare rekryteras till rätt plats för att undvika utköp.

Facklig företrädare anser att rekryteringsprocessen av chefer kan förbättras ytterligare eftersom det är av största vikt att den som rekryteras verkligen kan hantera de utmaningar som finns på arbetsplatsen. En ytterligare synpunkt är att de fackliga ska få ett större inflytande över urvalet av sökanden som ska gå vidare till intervju.

En aspekt som facklig företrädare särskilt lyfter fram är att det är viktigt att arbetsgivaren har en plan med vilka åtgärder som ska vidtas innan besked om utköp av chef blir offentligt. Detta anses viktigt för att i möjligaste mån hantera de känslor som kommer upp i samband med att beslut meddelas.

I övrigt framförs att det råder ett gott samtalsklimat mellan arbetsgivare och fackliga företrädare.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan *delvis* är uppfylld.

Granskningen visar att det inte sker någon systematisk utvärdering i samband med ett utköp av chef eller medarbetare. Vi anser att en utvärdering utgör ett stöd för att samla erfarenheter inför eventuellt framtida utköpsärenden.

Vi har däremot tagit del av de muntliga lärdomar som de intervjuade har gjort och som vi anser kan utgöra en grund för att utveckla processen kring utköp framöver.

Gällande förbättringsåtgärder noterar vi att det finns planer på att anställningsavtal för förvaltningschefer kan komma att innehålla en reglering vad som gäller vid ett eventuellt utköp vilket vi anser bidrar till en ökad tydlighet.

2.5. Hur sker återrapportering till kommunstyrelsen samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats kopplat till utköp?

2.5.1. Iakttagelser

Det sker inte någon kontinuerlig återrapportering till kommunstyrelsen avseende utköp av chefer och det finns inte någon rutin för återrapportering i denna fråga med hänvisning till att utköp förekommer så sällan. När det senast inträffade fick kommunstyrelsen information i samband med att utköpet hade ägt rum.

2.5.2. Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan *inte* är uppfylld.

Vår granskning visar att det inte skett någon återrapportering till kommunstyrelsen gällande utköp av chefer och att det inte heller fattats några beslut om åtgärder.

3. Revisionell bedömning och bedömning av revisionsfrågor

3.1. Revisionell bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att det *i allt väsentligt* finns en ändamålsenlig process för utköp av chefer och medarbetare.

3.2. Bedömningar mot revisionsfrågor

Den revisionella bedömningen grundar sig på iakttagelser och bedömningar utifrån nedanstående revisionsfrågor.

Revisionsfråga	Kommentar	
Vilket regelverk avseende utköp finns och efterlevs detta?	Ej uppfyllt Vår granskning att det inte finns något antaget regelverk inom kommunen vad gäller utköp av chefer och medarbetare.	
Finns en process fastställd avseende utköp som bland annat inbegriper att alternativa åtgärder först prövas som exempelvis omplacering mm?	Uppfylld I granskningen har vi kunnat ta del av den process som används i de situationer som en chef eller medarbetare av olika skäl inte fungerar i sin nuvarande roll. I de beskrivningar vi har tagit del så prövas olika former av åtgärder som exempelvis omplaceringar där så är möjligt. Arbetsgivaren har en uttalad ambition att första pröva alla tänkbara handlingsalternativ innan det blir aktuellt med ett utköp.	
Vilka beslutsnivåer äger rätt att fatta beslut om utköp?	Uppfylld Av de delegationsordningar som vi tagit av i granskningen anges de beslutsnivåer som äger rätt att fatta beslut om utköp.	
Hur tas lärdomar från genomförda utköp in i rekryteringsprocessen som en förbättringsåtgärd?	Delvis uppfyllt Granskningen visar att det inte sker någon systematisk utvärdering i samband med utköp. Dock har vi i vår granskning tagit del av de muntliga lärdomar som de intervjuade har gjort som vi anser kan utgöra en grund för att förbättra processen för utköp.	

Hur sker återrapportering till kommunstyrelsen samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats kopplat till utköp?

Ej uppfyllt

Vår granskning visar att det inte skett någon återrapportering till kommunstyrelsen och att det inte heller fattats några beslut om åtgärder avseende utköp av chefer.



3.3. Rekommendationer

Mot bakgrund av vad som framkommit i vår granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Att kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att utveckla rekryteringsprocessen kopplat till chefer och medarbetare vad gäller bla kravspecifikationen och urvalsprocessen av intervjupersoner.
- Att en åtgärdsplan med aktiviteter tas fram som kan användas som ett stöd till arbetsplatsen i samband med att en chef eller medarbetare skiljs från sitt uppdrag.
- Att framtida anställningsavtal avseende förvaltningschefer innehåller en reglering för vilka villkor som ska gälla vid ett eventuellt utköp.
- Att kommunstyrelsen i övrigt beaktar de synpunkter som framkommit i förstudien.

2021-02-22

Lena Salomon, uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkesson, projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Sjöbo kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-10-29. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.