# Vägledning för chefer

Att hantera och utreda misskötsamhet

Innehåll

[Vägledning för chefer –Att hantera och utreda misskötsamhet 1](#_Toc30426750)

[Inledning 3](#_Toc30426751)

[Vad är misskötsamhet 3](#_Toc30426752)

[Misskötsamhet – ett brott mot anställningsavtalet 4](#_Toc30426753)

[Att hantera misskötsamhet 5](#_Toc30426754)

[Möjlighet till förbättring 5](#_Toc30426755)

[Mindre allvarlig misskötsamhet 5](#_Toc30426756)

[Allvarlig misskötsamhet och upprepad misskötsamhet 6](#_Toc30426757)

[Särskilt allvarlig misskötsamhet 6](#_Toc30426758)

[Ofrivillig misskötsamhet 6](#_Toc30426759)

[Sjukdom 6](#_Toc30426760)

[Kompetensbrist 6](#_Toc30426761)

[Bristande regler och rutiner 7](#_Toc30426762)

[Dokumentera hanteringen och åtgärderna 7](#_Toc30426763)

[Personalansvarsnämnden (PAN) eller Statens ansvarsnämnd (SAN)](#_Toc30426764) 8

[Personalansvarsnämnden (PAN) eller Statens ansvarsnämnd (SAN)](#_Toc30426765) 8

Bilagor :

Kronologiskt händelseschema

Struktur/upplägg för klargörande samtal

Mall minnesanteckningar

Mall handlingsplan

# Inledning

Att hantera förmodad misskötsamhet är en utmanande uppgift som många gånger också upplevs obekväm och svår. Varje situation är unik och kräver en god arbetsgivarkompetens hos den som ska hantera frågan eftersom misskötsel kan leda till arbetsrättsliga åtgärder och ytterst uppsägning eller avsked. Därför rekommenderas att kontakt tas med HR på respektive institution/ fakultet eller motsvarande i ett tidigt stadium för rådgivning.

Detta stödmaterial syftar till att underlätta för dig som chef/prefekt/motsvarande vid hantering av förmodad misskötsamhet i din verksamhet.

# Vad är misskötsamhet

Arbetsrättsligt kan misskötsamhet sammanfattas som att medarbetaren handlar eller beter sig på ett sätt som bryter mot anställningsavtalet.

Misskötsamhet kan vara:

* Mindre allvarlig, men bli ett problem när det upprepas, tex att en medarbetare
  + Konsekvent är sen till möten
  + Inte samarbetar med en specifik medarbetare
  + Är otrevlig mot medarbetare och/eller studenter (arbetsmiljö)
  + Slarvar med vissa arbetsuppgifter
* Allvarlig, t ex att en medarbetare
  + Uteblir från arbetsplatsen utan att meddela giltigt skäl/ uteblir trots uppmaning att infinna sig på arbetsplatsen
  + Vägrar utföra en eller flera arbetsuppgifter som rimligen kan och bör utföras av medarbetaren, utifrån kompetens, arbetskapacitet och sysselsättningsgrad
  + behandlar andra medarbetare och/eller studenter på ett sätt som kan uppfattas som kränkande eller trakasserande/diskriminerande
  + gör allvarliga fel i utförandet av arbetsuppgifter
* Särskilt allvarlig, t ex vid
  + våld, våldsamt beteende
  + hot om våld, stöld eller annan ekonomisk brottslighet mot arbetsgivaren
* ofrivillig och bero på t ex
  + sjukdom, psykisk ohälsa eller liknande
  + bristande rutiner i verksamheten
  + bristande kompetens hos den enskilde eller i verksamheten orsakad av arbetsgivaren, t.ex. genom av arbetsgivaren förändrat arbetsinnehåll

Eftersom misskötsamhet kan se väldigt olika ut måste du som chef alltid samtala med medarbetaren för att klargöra och förtydliga vad du ser som misskötsamhet. I samtalet försöker du också ta reda på vad som har hänt och orsaken till medarbetarens agerande.

# Misskötsamhet – ett brott mot anställningsavtalet

En anställning utgör ett avtal mellan en arbetsgivare och en arbetstagare och är ett juridiskt bindande avtal om en relation. Ett anställningsavtal bygger på ett ömsesidigt förtroende och lojalitet mellan parterna där båda har rättigheter och skyldigheter gentemot varandra. Vissa delar av anställningsförhållandet är tydligt reglerat i anställningsavtalet, såsom exempelvis sysselsättningsgrad och lön. Andra delar är mer underförstådda skyldigheter. För att relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare ska fungera i praktiken förutsätts att båda parter fullgör sina respektive skyldigheter. De skyldigheter som presenteras nedan följer av lag, avtal och domstolspraxis. Misskötsamhet innebär i praktiken att arbetstagaren inte fullgör någon eller några delar av sina skyldigheter, det vill säga att denne bryter mot de åtaganden som han eller hon har i sin anställning (medvetet eller ofrivilligt).

Anställningsavtalet innebär i korthet att arbetsgivaren förbinder sig att betala ut lön för utfört arbete, samtidigt som arbetstagaren förbinder sig att utföra sina arbetsuppgifter enligt de regler och rutiner som gäller inom verksamheten, inom givna ramar[[1]](#footnote-1). Arbetsgivaren leder och fördelar arbetet inom anställningsavtalets ramar. Båda parter har skyldigheter och rättigheter som regleras genom anställningsavtalet. Som chef har du ansvar för att verksamheten och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön[[2]](#footnote-2) fungerar. Du ansvarar för att kontinuerligt följa upp att medarbetarna följer anställningsavtal, lagar och regler, att medarbetarna bidrar till att nå verksamhetsmålen samt att de bidrar till en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Det är ditt ansvar som chef att dina medarbetare är medvetna om vilka regler och ramar som gäller på arbetsplatsen och i verksamheten. Det är den anställdes ansvar att vara införstådd med och följa reglerna och rutinerna samt utföra sina arbetsuppgifter med skicklighet samt att samarbeta/ samverka och vara lojal.

# Att hantera misskötsamhet

Vid en rättslig prövning av huruvida en anställd misskött sig eller ej är det inte bara medarbetarens misskötsamhet som är föremål för prövning utan även hur arbetsgivaren har agerat prövas. Det är arbetsgivaren som måste bevisa att en anställd har misskött sig. Det är också arbetsgivaren som ska kunna visa att man har agerat för att misskötsamheten ska upphöra. Som ansvarig chef och den närmsta arbetsgivarrepresentanten har du ansvar för det. Mot bakgrund av detta bör du som chef hålla följande steg i minnet vid all form av misskötsamhet:

* Reagera direkt vid kännedom, prata med medarbetaren.
* Undersök vad det är som faktiskt har hänt.
* Medvetandegör medarbetaren om vad som är otillåtet eller felaktigt i beteendet.
* Åtgärda genom att medvetandegöra medarbetaren och sätta in åtgärder för att misskötsamheten inte ska upprepas.
* Beror misskötsamheten på sjukdom ska du samtidigt följa rehabiliteringsprocessen
* Dokumentera! En bra skriftlig dokumentation hjälper både dig som chef och medarbetaren, samt underlättar uppföljning och är en förutsättning för eventuellt vidare arbetsrättsliga åtgärder
* Följ upp! Stäm av om åtgärderna varit tillräckliga och gett avsedd effekt.
* Dra slutsatser inför framtiden om förebyggande arbete.
* Upprepa stegen från början vid behov. Var konsekvent.

## Möjlighet till förbättring

Vid misskötsamhet som inte är av särskilt allvarlig karaktär ska medarbetaren alltid få möjlighet att rätta till sitt beteende eller handlande. Alla kan göra fel och alla ska få en ärlig chans att göra rätt, med det stöd som behövs. För att lyckas med att komma tillrätta med ett felaktigt eller otillåtet beteende måste du som chef ge medarbetaren tydlig och konsekvent information om vad som är fel och vad hen ska göra istället. Medarbetaren måste få tillräckligt med stöd och tid för att kunna lyckas nå målet: att göra rätt.

## Mindre allvarlig misskötsamhet

Vid mindre allvarliga fall kan det räcka med att ha medvetandegörande samtal med medarbetaren. Det kanske kommer fram att anledningen till misskötsamheten är lätt åtgärdad, att den beror på missförstånd eller liknande. Dokumentera vad som hänt och att du har haft samtal med medarbetaren, samt vilken åtgärder ni enats om. Boka uppföljningssamtal med medarbetaren och stäm av att allt fungerar som ni tänkt.

## Allvarlig misskötsamhet och upprepad misskötsamhet

När misskötsamheten är allvarlig, eller om en mindre allvarlig misskötsamhet upprepas trots tidigare samtal, måste du som chef agera direkt när du får kännedom om att misskötsamheten inträffat eller upprepats. Kalla medarbetaren till ett klargörande samtal. Ta stöd av din närmaste HR-funktion som även kan rådgöra med personalenheten vid planeringen av samtalet. Rekommendationen är att prefekt/ motsvarande och medarbetare tar stöd av HR respektive fackligt representant/ el annat stöd vid samtalet. Det klargörande samtalet kan resultatera i att du och medarbetaren kommer fram till att medarbetaren behöver särskilt stöd för att komma tillrätta med det felaktiga/otillåtna beteendet. Gör en enkel skriftlig plan för vilka åtgärder som ska sättas in, vem som ansvarar för vad, när insatsen ska vara klar och när ni ska följa upp insatsen. Dokumentera samtalet, genomförandet av stödinsatsen och uppföljningen. Samtalet kan ibland leda till att ni kommer fram till att det råder delade meningar mellan dig och medarbetaren om vad som har hänt och om det är misskötsamhet eller inte. I sådana fall är det extra viktigt att du har dokumentation av och bevis för misskötsamheten och att du är konsekvent och tydlig med vad som är misskötsamhet. Ta stöd av din närmaste HR-funktion för vidare hantering av ärendet. Beroende på vad misskötsamheten handlar om (se ofrivillig misskötsamhet) finns det flera vägar att gå, som kräver mer undersökning och kanske större insatser. Håll i kontakten med medarbetaren. Läs mer om klargörande samtal i bilaga 2.

Om ingen förbättring sker trots samtal och vidtagna åtgärder, bör chefen konsultera enhetens/ fakultetens HR angående ärendets fortsatta handläggning.

## Särskilt allvarlig misskötsamhet

Vid särskilt allvarlig misskötsamhet kan det finnas anledning för arbetsgivaren att omgående agera kraftfullt. Fakultetens HR bör därför omedelbart konsultera personalenheten i dessa fall för bedömning av ärendets fortsatta handläggning/lämplig åtgärd.

## Ofrivillig misskötsamhet

### Sjukdom

Beror misskötsamheten helt eller delvis på sjukdom, ska du arbeta med rehabilitering av personen, samtidigt som du fortsätter att följa upp och agera vid upprepad misskötsamhet. Kontakta din HR-funktion och företagshälsovården för stöd.

Rehabiliteringsinsatser beror på vad det är för sjukdom som medarbetaren har.

### Kompetensbrist

Beror misskötsamheten på att medarbetaren inte har tillräcklig kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter, utred vad som brister och ta fram en skriftlig plan för kompetensutveckling tillsammans. Tänkbara kompetensutvecklingsinsatser kan vara att:

* Gå bredvid en mer erfaren medarbetare
* Gå en kurs eller utbildning
* Engagera en mentor eller coach (t ex för stöd i ledarskap)

### Bristande regler och rutiner

I ett misskötsamhetsärende kan du som chef inte hänvisa till sunt förnuft eller det du anser som självklarheter. Vad som är sunt förnuft och självklarheter för en person är kanske inte detsamma för en annan. Om rutinerna för till exempel sjukanmälan är oklara, är det svårt för dig som chef att påvisa att en medarbetare missköter sig inom detta område.

Säkerställ att det på din arbetsplats finns tydliga, skriftliga och kommunicerade regler och rutiner. Introducera nya medarbetare i dessa och gå löpande igenom reglerna vid mötesforum såsom arbetsplatsträffar.

Tänkbara åtgärder kan vara att:

* Förtydliga regler och rutiner,
* Klargöra och förtydliga roller och ansvar

# Dokumentera hanteringen och åtgärderna

Ett ärende om misskötsamhet utgör ett arbetsrättsligt ärende där även förvaltningslagens regler om bl.a. dokumentation, kommunikation och partsinsyn måste följas.

Att dokumentera hanteringen av och åtgärderna vid misskötsamhet ger ett underlag för uppföljning. Det är ett bra stöd för dig som chef och för medarbetaren för att klargöra och förtydliga vad era samtal har resulterat i. Det är också ett bra stöd under era samtal, att kunna gå tillbaka och se vad ni har pratat om. Genom en tydlig dokumentation kan du som chef även få en klarare helhetsbild över situationen, till exempel om de inträffade händelserna är en del av ett större problem som kräver mer omfattande och generella insatser.

Genom dokumentation säkerställs att all informationen är tillgänglig för universitet och att ingen relevant information tappas bort vid ett eventuellt överlämnande av ärendet. Om det är ett fall som blir aktuellt för personalansvarsnämnden (PAN) eller statens ansvarsnämnd (SAN), måste universitet kunna styrka vad som hänt i ärendet med en tydlig och saklig dokumentation. Det är också avgörande att universitetet kan visa att du tagit ditt chefsansvar och försökt komma tillrätta med misskötsamheten. Det kan även vara viktigt att det framkommer hur medarbetaren har hanterat processen.

Vid dokumentationen är det viktigt att all relevant information och händelser dokumenteras. Hänsynen till medarbetarens integritet sker genom att dokumentationen hålls objektiv och saklig. Då informationen många gånger innehåller känsliga personuppgifter ska den hanteras på ett sätt som garanterar tillräcklig säkerhetsnivå. Lämpligen sker dokumentationen i ”Skyddade dokument” samt att medarbetaren får ta del av dokumentation som innehåller känsliga personuppgifter i pappersformat (i personliga möten eller via brevpost).

# Personalansvarsnämnden (PAN) eller Statens ansvarsnämnd (SAN)

Personalansvarsnämnden (PAN) vid Umeå universitet sammanträder vid behov. Statens ansvarsnämnd (SAN), har schemalagda sammanträden under året. En anmälan till PAN/SAN medför att allt underlag som åberopas av vardera part blir allmänna handlingar.

PAN/ SAN hanterar frågor som rör:

* Skiljande från anställning på grund av personliga skäl, när anställningen inte är en provanställning (uppsägning enligt 7 § lagen (1982:80) om anställningsskydd samt avsked enligt 18 § samma lag)
* Disciplinansvar – skriftlig varning, löneavdrag (enligt 14-19§§ lagen (1994:260) om offentlig anställning)
* Åtalsanmälan (enligt 22§ lagen (1994:260) om offentlig anställning)
* Avstängning

Om ärendet blir aktuellt för Personalansvarsnämnden (PAN) eller Statens ansvarsnämnd (SAN), handläggs det enligt särskild handläggningsordning (Handläggningsordning för PAN/SAN).

**Bilagor:**

Bilaga 1: Kronologiskt händelseschema

Bilaga 2: Struktur/upplägg för klargörande samtal

Bilaga 3: Minnesanteckningar

Bilaga 4: Handlingsplan

Kronologiskt händelseschema för NNNN

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Datum** | **Händelse** | **Se bilaga nr** |
| xx-xx-xx | Lista händelser kronologiskt, inklusive möten med personen och om hen medverkat i åtgärder eller inte. Kortfattad beskrivning. Sakligt, fakta. Hänvisa till bilaga med t ex minnesanteckningar, beslut/e-post/brevpost eller liknande om sådant finns och är relevant. | xx |
|  |  | xx |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Struktur/upplägg för klargörande samtal**

**Inledning:**

Berätta om bakgrund, syfte och mål med detta samtal

1. Bakgrund: till exempel att du vill ha ett samtal med personen eftersom att du upplever att det finns saker som inte fungerar
2. Syfte: att syftet med samtalet är att beskriva problembilden. Att klargöra för personen vad som inte fungerar och vilken förbättring som behöver ske samt ta reda på vad som kan göras för att förbättringen ska kunna ske.
3. Mål: att medarbetaren ska vara medveten om vad som brister och vad hen behöver förbättra/sluta göra/börja göra osv. Att utforma en handlingsplan som tydligt visar på vad som ska göras och vem som ansvarar för att göra vad (chef/medarbetare)

**Beskrivning av problembild: (nuläge)**

1. Chefen beskriver vilka problem/brister som finns
2. Medarbetaren får beskriva hens upplevelser, syn på problembild och ev. hens förklaring av bakomliggande orsaker till problemen (ex. sjukdom, bristande kompetens osv.)

**Klargöra förväntningar. Vad behöver förbättras/ändras/korrigeras? (i detalj)**

1. Exempelvis medarbetarens hantering av arbetstider, tidrapporter, ledigheter m.m
2. Utförandet av arbetsuppgifter – specificera i så fall vad som ska förbättras. Exempelvis: hålla deadlines, återkoppling till studenter, svara på mail m.m

**Vilket stöd kan ges för att möta dessa förväntningar/krav:**

1. Fråga medarbetaren om vilket stöd vi som arbetsgivare kan ge för att förbättra situationen?
2. Utifrån problembilden och utifrån medarbetarens önskemål sätt in det stöd som behövs (utifrån vad som är rimligt att begära)

Exempelvis:

* + Viss kompetensutveckling
  + Hjälp med struktur
  + Bättre introduktion i arbetsuppgifter
  + Annan arbetsfördelning
  + Genomgång av rutiner och regler
  + osv

**Upprätta en handlingsplan utifrån vad som sagts i samtalet:**

1. Vad ska göras?
2. Vem gör vad? (ditt respektive medarbetarens ansvar)
3. Hur ska det följas upp?
4. När ska det vara klart?

**Försäkra dig om att medarbetaren tagit emot och förstått budskapet:**

Be medarbetaren att upprepar vad ni kommit överens om i handlingsplanen

* 1. Vad är det som ska förbättras/ändras/korrigeras
  2. Vad åligger medarbetaren att göra i handlingsplanen och när ska det vara gjort

Handlingsplanen renskrivs sedan i två exemplar och undertecknas av den chef som hållit i samtalet. Eventuellt övriga närvarande som deltagit i samtalet anges med namn och funktion/roll i dokumentet. Den anställde bekräftar med sin underskrift på arbetsgivarens exemplar att den mottagit ett eget exemplar av handlingsplanen som den anställde får behålla..

**Avsluta:**

Boka in en tid för uppföljningsmöte

* När första uppföljningsmötet bör ske avgörs från fall till fall men vänta dock inte längre än en månad
* Därpå kommande uppföljningsmöten sker efter behov

**Medarbetaren kommer inte till kallat möte**

Om medarbetaren uteblir från mötet utan att ha giltiga skäl, ska du genast tala om för medarbetaren att du uppfattar det som arbetsvägran. Du ska dokumentera det som inträffat i minnesanteckningar från mötet som inte blev av, där ska också framgå att du ser det som arbetsvägran. Skicka ett exemplar minnesanteckningarna till medarbetaren och få bekräftat att hen läst och förstått. Boka in nytt möte.

**Medarbetaren vill inte underteckna minnesanteckningar från det klargörande samtalet och/eller handlingsplanen**

Bakgrunden till att dokumenten ska undertecknas av medarbetaren är att visa att medarbetaren tagit del av minnesanteckningar/handlingsplan. Väljer individen att inte bekräfta att den mottagit dokumenten så notera skriftligt hur och när medarbetaren fick ta del av minnesanteckningen eller handlingsplanen och att denne sedan vägrat att bekräfta mottagandet.

**Medarbetaren som väljer att spela in samtal**

Om medarbetaren väljer att spela in samtal kan du som AG inte neka till detta. Om man i det läget känner osäkerhet är rekommendationen att förbereda sig inför den situationen. Ta stöd av ditt HR stöd i det läget.

**Minnesanteckning från klargörande samtal med** *namn och personnummer* **den** *datum*

Närvarande: *namn, namn, namn. Rekommendationen är att både prefekt/ motsvarande och medarbetare tar stöd av HR respektive fackligt representant/ el annat stöd vid samtalet (Det är en fördel ur bevissynpunkt att även chefen har någon till arbetsgivarrepresentant med sig i samtalet, speciellt om den anställde har med sig fackligt ombud).*

*I förekommande fall:*  
*Namn* har avböjt möjligheten att ta med fackligt ombud/annat stöd till dagens samtal.

*Innehåll: (Minnesanteckning bör innehålla följande delar men skrivs i löpande text)*

* *En beskrivning av det beteende eller motsvarande som föranleder samtalet*
* *Ett tydliggörande över vad som förväntas och vad som måste rättas till*
* *Ev. kommentar från medarbetaren*
* *En beskrivning över ev. överenskommelser, handlingsplaner, uppföljning*

Det klargörande samtalet har inte varit disciplinärt utan syftat till att klargöra och medvetandegöra *namn* om att ovanstående *beteende/fel/försummelse* i arbetet inte accepteras och att arbetsgivaren ser allvarligt på det som inträffat.

Denna minnesanteckning har upprättats i två exemplar varav arbetsgivaren och den anställde erhållit var sitt

*Ort och datum*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Namnförtydligande ansvarig chef*

Jag har tagit del av ovanstående minnesanteckningar

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Namnförtydligande (den anställde)*

(*Om medarbetaren vägrar att bekräfta mottagandet ovan genom sin underskrift på arbetsgivarens exemplar noteras på arbetsgivarens exemplar att den anställde erhållit ett exemplar av minnesanteckningen men inte ville bekräfta mottagandet skriftligt. Ansvarig chef daterar och undertecknar detta tillägg*)

# Handlingsplan

Detta dokument är en sammanfattning av de överenskommelser som fattats mellan prefekt Xx och medarbetare Yy i samband med möte 20xx-xx-xx. Mötet har initierats av prefekten i syfte att klargöra förväntningar i arbetet. *(Denna inledande text ska förstås stämma överens med det behov ni har i det specifika ärendet så ändra utifrån era behov)*

*Hur handlingsplanen konkret ska se ut beror på respektive ärende. Nedan finns förslag på handlingsplan i tabellform:*

*Ex 1 på handlingsplan*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Vad ska göras? | Vem ska göra vad? | Hur ska det följas upp? | När ska det vara klart? |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Yy har tagit del av handlingsplanen enligt ovan och är medveten om att det som påtalats måste korrigeras.

Denna handlingsplan har upprättats i två exemplar varav arbetsgivaren och den anställde erhållit var sitt

*Ort och datum*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Namnförtydligande ansvarig chef*

Jag har tagit del av ovanstående handlingsplan

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Namnförtydligande (den anställde)*

*(Om medarbetaren inte vill bekräfta mottagandet ovan genom sin underskrift på arbetsgivarens exemplar noteras på arbetsgivarens exemplar att den anställde erhållit ett exemplar av handlingsplanen men inte ville bekräfta mottagandet av detsamma. Ansvarig chef daterar och undertecknar detta tillägg)*

1. Med givna ramar menas i detta fall allt som på olika sätt reglerar vår verksamhet till exempel lagar, förordningar, avtal, budget, delegationsordning, utvecklingssamtal, verksamhetsplanering med mera. [↑](#footnote-ref-1)
2. Mer information finns i arbetsmiljöverkets föreskrift Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) [↑](#footnote-ref-2)