

Haavind 

Kompetanse som utvelgelseskriterium ved  
omstilling og nedbemanning

Norsk Arbeidsrettslig Forening 6. november 2012

Advokat Lars Kokkvold

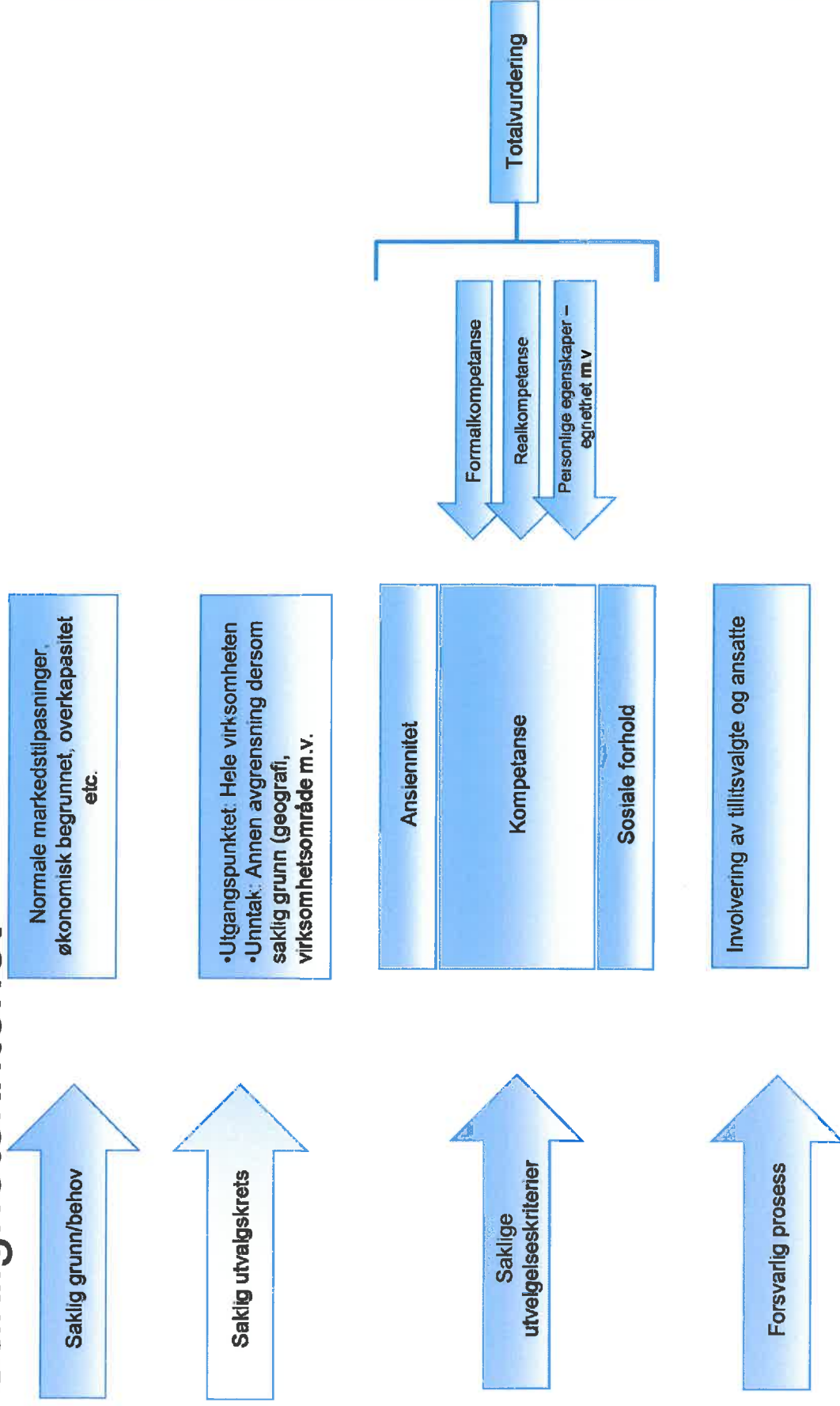
Advokat Gaute Krokann

# Disposisjon

- Saklighetskriteriet
- Hva er kompetanse?
- Kompetanse vs ansiennitet
- Gjennomgang av avgjørelser med kompetanse som "viktigste" kriterium
- Eksempel på fremgangsmåte hvor kompetanse er sentralt
  - Ny organisasjons- og bemanningsplan
  - Kompetansekartlegging
  - Kompetansevurdering
  - Innplassering i ny organisasjon

Generelt

# Saklighetskriteriet



# Hva er kompetanse?



- Utdannelse
- Kurs
- Serifikater
- Annet



- Yrkeserfaring
- Annet



- Produktivitet
- Selvstendighet
- Stabilitet
- Samarbeidsevne
- Tverrfaglighet
- Sikkerhet og vernearbeid
- Orden og ryddighet
- Fravær ?
- Talent ?
- Verv

Relevant kompetanse for stillingen  
—  
Arbeidsgivers saklige behov for  
bestemt kompetanse

## Kompetanse vs ansiennitet

- Bedrifter som ikke er bundet av tariffavtale
- Bedrifter som er bundet av tariffavtale
  - ”Ved oppsigelse på grunn av rasjonalisering/innskrenkninger, skal ansienniteten i bedriften under ellers like forhold, følges.”
  - ”Ved oppsigelse på grunn av innskrenkning/omlegging kan ansienniteten fravikes når det foreligger saklig grunn”
  - ”De siste ansatte sies opp først, såfremt de ikke er helt nødvendige for firmaet.”



## Kompetanse som utvelgelseskriterium – Rt. 1986 s. 879 (Hillesland)

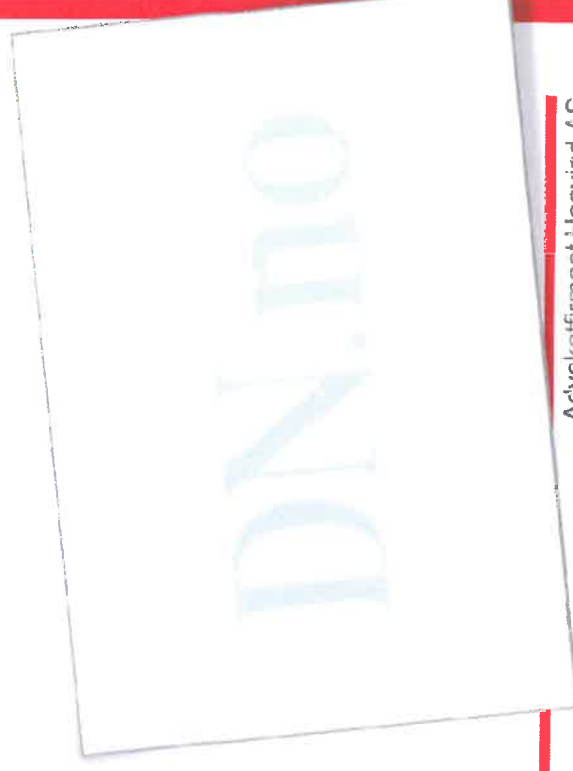
- Relevant og saklig valg av kvalifikasjoner:
  - ”Bedriften må kunne ta hensyn til forskjellige kvalifikasjoner, erfaring og anvendelighet generelt eller på spesielle felter, når dette er tilstrekkelig begrunnet i bedriftens behov.”

## Kompetanse som utvelgelseskriterium – RG 1990 s. 1098 (Frostating), jf. RG 1985 s. 128 (Eidsivating)

- *"[...] at det ikke var noe til hinder for at ansiennitetsprinsippet ble fraveket når dette hadde grunnlag i effektiviteten i den reduserte bedriftsorganisasjon, og videre at det ikke var noen forutsetning at de arbeidstakere som ble beholdt utgjorde "nøkkelpersonell" i den forstand at de var helt nødvendige for forsvarlig drift, idet en klar forskjell i dyktighet og erfaring måtte være tilstrekkelig. [...] Dersom bedriften vil gjøre unntak fra ansiennitetsprinsippet må dette hente sin saklig begrunnelse i en konkret vurdering av den enkelte arbeidstakerens arbeidsoppgaver og hvordan hver enkelt kan tilpasse seg de nye forhold i bedriften som en innskrenkning gjerne "medfører.*

## Kompetanse som utvalgskriterium – RG 2011 s. 113 (1)

- **Faktum**
  - Nedbemanning av fire ansatte i nettavisen DN.no
  - Kompetanse, ansiennitet og sosiale forhold
  - Kompetanse var vurdert etter 5 kriterier, med 13 underpunkter
  - Poengscore med korfattet skriftlig vurdering





## RG 2011 s. 113 (2)

- **Rettenns begrunnelse og kommentarer**
  - Kriteriene i begrenset grad forankret i en overordnet strategi og beskrivelse av virksomhetens fremtidige kompetansebehov
  - For snever vurdering – kun kompetanse
  - Utpreget subjektive vurderinger - manglende objektive elementer
  - Fare for feilvurderinger
  - Vurderingene mer tilbakeskuende enn fremtidsrettet
  - Ikke betryggende saksbehandling - mangel på reelle drøftelser og manglende deltagelse fra de ansatte

## Eksempel på fremgangsmåte hvor kompetanse er sentralt

- Forankring i styret
- Drøftelser med tillitsvalgte (prosess og involvering)

## Ny organisasjons- og bemanningsplan - Kompetansekartlegging

- Ny organisasjons- og bemanningsplan
  - Selskapsnivå, avdelingsnivå og stillingsnivå
  - Funksjonsbeskrivelser
- Kompetansekartleggings skjema
  - Drøftes med tillitsvalgte
  - Fylles ut av de ansatte og returneres til leder
  - Sammenlign CV
  - Må ikke være enighet om innholdet

## Kartleggingsamtale med hver enkelt ansatt

- Formål: Sikre et riktig og godt grunnlag for kompetansevurderingen
- Godt forberedt – lag gjerne veileder, se på tidligere vurderinger
- Gjennomgå utfyllt kartleggings skjema – sikre at informasjonen er korrekt
- Ta opp eventuelle avvik i vurderinger
- Avklares i samtalen hva slags kompetanse den enkelte har i forhold til behov i ny organisasjons- og bemanningsplan – se punkter i vurderingsskjema
- Skriv notater

## Kompetansevurdering

- Grunnlag – skjema, samtale og lederens erfaringer
- Flere ledere involveres om nødvendig
- Trenger den ansatte å involveres her?
- Prinsipielt vurderes kompetansen/kvalifikasjonene isolert sett

# Kompetansevurdering

- Eget skjema og veileder
- Vurdering av den enkeltes kompetanse opp mot behovet i fremtidig organisasjon
- Sentrale momenter:
  - Formell utdanning, yrkeserfaring og annen relevant erfaring
  - Arbeidsutførelse, kvalitet, leveringsdyktighet, m.v.
  - Anvendelighet/egnethet i ny organisasjon
- Hvordan dokumentere? Prosa og/eller poengscore?
- Kvalitetssikres av ledere og personalavdeling



## **Innplassering i ny organisasjon – foreløpig utvelgelse**

- Foreslåtte tiltak og ny bemannings- og organisasjonsplan er besluttet av styret
- Kompetanse er kartlagt og vurdert
- Drøftinger med de tillitsvalgte om kriterier og kretser ved utvelgelse avsluttet



## **Innplassering i ny organisasjon og foreløpig utvelgelse av overtallige**

## Innplussing i ny organisasjon – foreløpig utvelgelse

- Ledelsen skal foreta en foreløpig innplussing i organisasjonen med utgangspunkt i:
  - Organisasjonsplan med funksjonsbeskrivelser
  - Utvelgelseskriterier og vektning som er bestemt – en eller annen form for helhetsvurdering
  - Kompetansevurderingen, utfyllt kompetansekartleggingsskjema, eventuelle notater fra samtaler
  - Tjenesteansiennitet
  - Eventuelle særskilte forhold dokumentert i kompetansekartleggingsskjema/kartleggingssamtalen
  - Må dokumenteres

## Innplassering i praksis i den enkelte avdeling

- Begynner i hver enkelt avdeling
- Grunnvilkåret: nødvendig kvalifikasjoner, eventuelt at denne kan tilegnes etter *rimelig* innføring eller opplæring
- Vurder den enkelte
- Vurder den enkelte opp mot andre – skill ut de ”beste” og de med lengst ansiennitet først
- Innenfor hver avdeling vil man stå igjen med en liste over foreløpige overtallige
- Alle vurderinger bør dokumenteres

## Innplassering i praksis – vurderes på tvers

- Etter foreløpig utvelgelse i egen avdeling må lederne i de ulike avdelingene samles
- Vurdere om foreløpige overtallige skal skyve ut ansatte i andre avdelinger (innenfor samme utvelgelseskrets)
- HR eller andre kvalitetssikrer og dokumenterer møtet
- Fremlegg foreløpig overtallighetsliste hos de tillitsvalgte
- Omstillingssamtale
- Drøftelsesmøte