
NTNUs retningslinjer for omstilling

Innhold

1. OVERORDNEDE PRINSIPPER FOR OMSTILLING VED NTNU	2
2. FORMÅL, OMFANG OG FORANKRING	3
3. ANSVARS- OG PARTSFORHOLD	4
4. INFORMASJON	5
5. MEDBESTEMMELSE OG MEDVIRKNING	6
6. KARTLEGGING AV ARBEIDSMILJØKONSEKVENSER	7
6.1. LOVMESSIGE KRAV	7
6.2. KARTLEGGING OG RISIKOVURDERING	7
6.3. OPPFØLGING AV RESULTATET AV RISIKOVURDERINGEN	8
7. OMSTILLINGSTILTAK	8
8. INNPLASSERING AV PERSONER I STILLINGER	10
8.1. KARTLEGGINGS- OG OMSTILLINGSSAMTALER	11
8.2. KLARGJØRING AV BEGREPER VED INNPLASSERING I STILLING	11
8.3. TYPETILFELLER AV SITUASJONER KNYTTET TIL INNPLASSERING	14
8.4. INNPLASSERING I STILLINGEN	16

1. OVERORDNEDE PRINSIPPER FOR OMSTILLING VED NTNU

Arbeidslivet er i stadig endring. Fremtidsbildet bærer preg av større grad av digitaliserte prosesser, robotisering og forenkling. Dette medfører at NTNU må etablere gode og omforente omstillingsprosesser for å sikre at man har den tilstrekkelige omstillingsevnen. Formålet med retningslinjene er å bidra til gode omstillingsprosesser, håndtere eventuell overtallighet, men enda viktigere er det sikre rettidige tiltak for å unngå overtallighet.

Dersom en politisk beslutning vil kunne berøre de ansattes arbeidssituasjon i vesentlig grad, skal arbeidsgiver sørge for at de tillitsvalgte får anledning til å uttale seg, jf. hovedavtalens § 5 nr. 4. En slik uttalelse kan ikke følge lenger enn til fagdepartementet.

Uavhengig av om omstillingsprosessene er omfattende eller ikke, forutsetter en vellykket prosess at man til enhver tid kan svare på en del spørsmål. Disse må ses i lys av hvordan situasjonen er i dag, og eventuelle fremtidige endrede interne og eksterne rammebetingelser, strategiske mål og endrede arbeidsformer:

- Hva skal vi levere, hva skal være våre resultater?
- Hvilke arbeidsoppgaver kreves for å levere dette (saksflyt)?
- Hva slags kompetanse kreves for de ulike oppgavene?
- Hvor mange ressurser kreves for å utføre de enkelte oppgavene i saksflyten?
- Hvilken struktur (faglig og administrativt) må virksomheten ha for å oppnå optimal saksflyt?

God informasjonsflyt er viktig i alle prosesser i omstillinger. I denne sammenheng er det viktig å etterstrebe fem forhold:

- Forutsigbarhet
- Medvirkning
- Troverdighet
- Kvalitet
- Hurtighet

De ansatte tas med i beslutningsprosessen gjennom tidlig medvirkning. Forutsetningen for at det tas gode beslutninger er at de som blir berørt så tidlig som mulig blir involvert i prosessen. God kommunikasjon er også avgjørende for å nyttiggjøre seg av de ansattes førstehåndskompetanse, som kan være avgjørende for å ta de beste beslutningene underveis slik at man oppnår det man vil med endringen.

Grunnlaget og behovet for omstilling må i god tid kommuniseres til/med de tillitsvalgte og de ansatte. Ved å involvere de ansatte tidlig i prosessen, vil man kunne legge til rette for løsninger som kvalitetssikrer prosessen.

For at omstillingsprosessen skal være troverdig, er følgende viktig:

- Beslutningsgrunnlaget må ha en tilstrekkelig bredde og forankring.
- Beslutningen må ikke fremstå som vilkårlig. Dette innebærer vurderinger av andre alternative måter å løse utfordringen(e) på, enn det man har landet på. Særlig gjelder dette dersom omstillingen medfører flytting av ansatte eller nedbemanning.
- Det må etableres et godt samarbeid med de tillitsvalgte. Vellykkede prosesser kjennetegnes gjerne av at arbeidsgivers forhold til de tillitsvalgte har vært en samarbeidsrelasjon mer enn en part-motpartrelasjon.

Omstilling i seg selv er nødvendig både for utvikling av både den enkelte og organisasjonen. Usikkerheten som ofte følger større, mer strukturelle omstillinger er sjelden gunstig, verken for arbeidsmiljø eller produktivitet. Det er derfor viktig at både beslutnings- og gjennomføringsfasen gjøres så hurtig som mulig innenfor rammene av en forsvarlig og god prosess. I gjennomføringsfasen er det nødvendig med en nærværende, åpen og tilgjengelig ledelse. Det er videre viktig å akseptere og kommunisere at tilpasning til ny situasjon nødvendigvis må ta noe tid. Det er også viktig at man legger vekt på gjensidige forventningsavklaringer, og gjerne i fellesskap utarbeider regler for samarbeid og informasjon som kan utgjøre en felles plattform.

Jobbstress og jobbkrav øker ved omstilling, det er derfor viktig å vurdere arbeidsmiljømessige konsekvenser av omstillingen, for å fremme en sunn omstillingsprosess. Følgende tre faktorer er det særlig viktig å ta hensyn til for å støtte og fremme sunne omstillingsprosesser:

- leders tilgjengelighet – behovet for informasjon øker under omstilling
- tidlig rolleavklaring
- konstruktiv konflikthåndtering

2. FORMÅL, OMFANG OG FORANKRING

Formålet med retningslinjene er å konkretisere og utdype saksgang og hvilke rettigheter og plikter arbeidsgiver, de tillitsvalgte og ansatte har i en omstillingssituasjon ved NTNU. Retningslinjene skal sikre medvirkning, medbestemmelse og rettigheter i henhold til Hovedavtalen, den lokale Tilpasningsavtalen og de statlige føringer for omstillingsprosesser. De skal virke som et redskap til å gi den enkelte ansatte trygghet i arbeidsforholdet, skape forutsigbarhet, likebehandling og rettferdighet og bidra til å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Retningslinjene begrenser ikke rettigheter eller plikter som er forankret i lover, forskrifter og øvrig avtaleverk.

Med omstilling forstås i disse retningslinjene blant annet følgende:

- interne organisasjonsendringer som innebærer at ansatte må omdisponeres til nye arbeidsoppgaver eller at arbeidet faller bort
- omprioritering av arbeidsoppgaver grunnet budsjettsituasjonen som kan innebære at ansatte må omdisponeres til andre arbeidsoppgaver eller at arbeidet faller bort.
- løpende endringer, effektivisering og utvikling som medfører omdisponering, bortfall av oppgaver eller vesentlige endringer i arbeidssituasjonen for den enkelte.

Retningslinjene skal bidra til å gi den enkelte ansatte trygghet i arbeidsforholdet under omstillingsarbeidet. Dette ved at ansattes kompetanse og ferdigheter bibeholdes og gjennom nødvendig kompetanseheving og kompetanseutvikling videreutvikles på en god måte både for virksomheten og den enkelte ansatte.

Arbeidsgiver har ansvar for å ivareta de ansattes interesser, en tydeliggjøring av roller og ansvar for ledere på alle nivå er derfor sentralt. Ledere må vurdere egen kompetanse opp mot disse kravene, og være åpen for å innhente relevant kompetanse som kan bistå i prosessen. Det forutsettes i retningslinjene for omstilling at ledere på alle nivå i organisasjonen settes i stand til å ta gode beslutninger, involvere sine ansatte i beslutninger og bidra til nødvendig kommunikasjon og oppfølging i omstillingsarbeidet.

Retningslinjene skal videre sikre at planlagte omstillinger ved NTNU som i betydelig grad påvirker arbeidsmiljøet for én eller flere ansatte blir konsekvensvurdert med hensyn til ansattes arbeidsmiljø. Det forutsettes at dette gjøres tidlig nok til at resultatene av konsekvensutredningen kan tas hensyn til i selve omstillingen.

Retningslinjene er ment å favne omstillingsprosesser av et visst omfang. Det kan imidlertid også i mindre omstillingsprosesser være hensiktsmessig å benytte disse retningslinjene. Dette gjelder særlig dersom omstillingen vil kunne få konsekvenser for en enhets arbeidsmiljø.

Retningslinjene er bygd opp rundt aktuelt lov- og avtaleverk. Aktuelt lovverk er i hovedsak arbeidsmiljøloven, statsansatteloven og internkontrollforskriften. Aktuelt avtaleverk består i hovedsak av Hovedavtalen i staten, NTNUs tilpasningsavtale og Hovedtariffavtalen i staten. For øvrig bygger retningslinjene på Kommunal- og moderniseringsdepartementets veiledning og retningslinjer «Personalpolitikk ved omstillingsprosesser» og Arbeidstilsynets veiledning for å sikre sunne omstillingsprosesser i et arbeidsmiljøperspektiv.

3. ANSVARS- OG PARTSFORHOLD

Rektor har ansvaret for å realisere de mål og strategier som vedtas av Styret. Rektor har videre ansvar for planlegging, forhandlinger, gjennomføring og kontroll av omstillingsprosesser ved NTNU.

Nærmeste leder med personalansvar har ansvar for ivaretagelse av den enkelte ansatte og for å følge opp med eventuelle omstillingstiltak ved behov.

Partsforholdet på virksomhets- og driftsenhetsnivå er regulert i NTNUs tilpasningsavtale. Ledere har et særskilt ansvar for å iverksette de punktene det vises til. IDF LOSAM, IDF SESAM og aktuelt nivå i verneombudslinjen skal påse at retningslinjene følges.

Det er særlig krevende å være leder i omstillingsperioder. Det er arbeidsgivers ansvar å sette/bidra til å sette den enkelte leder samt ansattes kompetanse og kompetansepotensiale inn i et NTNU-perspektiv for å sikre rettidige tiltak. Det hviler derfor på arbeidsgiver å ramme inn omstillingsarbeidet og å se (gjøre kjent kompetanse og kapasitet i) organisasjonen på tvers. Mye av dette arbeidet må gjøres før formalia rundt selve omstillingen iverksettes.

4. INFORMASJON

I omstillingsprosesser er gode rutiner for informasjon og kommunikasjon svært viktig. Det vises her til hovedavtalen § 17 nr.7. En god dialog kan være nøkkelen til et godt resultat av en omstillingsprosess.

Det er naturlig å skille mellom generell informasjon og informasjon som bare angår den enkelte som blir direkte berørt av omstillingen. Dette punktet omhandler den generelle informasjonen.

Arbeidsgiver har et spesielt ansvar for at alle ansatte blir særlig godt orientert i saker av stor betydning for de ansatte, f.eks. i forbindelse med organisasjonsendringer. Arbeidsgiver skal utarbeide informasjonsopplegg for omstillingsprosessen, dette i samarbeid med de tillitsvalgte. Informasjonsopplegget skal dekke perioden forut for selve omstillingen, selve omstillingsperioden og tiden etter at omstillingen er gjennomført. Som del av denne planen skal det utarbeides en tidsplan.

Lederne på de ulike nivåer har ansvar for at informasjon gis så fort som praktisk mulig. Med informasjon menes, i tillegg til muntlige redegjørelser, alle referater og saksdokumenter som er relevant for det enkelte prosjekt og den enkelte arbeidstaker. Generell informasjon skal gis gjennom NTNUs intranettside Innsida, men kan også spres på annen egnet måte. I de tilfeller hvor informasjon kun legges ut på Innsida, har arbeidsgiver et spesielt ansvar for at ansatte uten adgang til Innsida får den samme informasjonen.

Arbeidsgiver skal informere de tillitsvalgte i møter. Saksdokumenter, referater, rapporter og vedtak i styringsorganer, både sentralt og lokalt skal sendes de sentralt tillitsvalgte i virksomheten.

De ansatte skal ha anledning til å komme med innspill, og således gis gode muligheter til reell medvirkning. Dersom de ansatte får god og rettidig informasjon øker også sjansen for gode innspill. Hvordan denne medvirkningsprosessen skal gjennomføres, må vurderes i det enkelte tilfelle i samråd med de tillitsvalgte.

5. MEDBESTEMMELSE OG MEDVIRKNING

Medbestemmelse er representativt og ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møtepunkter mellom arbeidsgiver og fagforeningene. Medbestemmelsesretten er hjemlet i Hovedavtalen i staten og i NTNUs tilpasningsavtale.

På sentralt nivå (hele NTNU) ivaretas medbestemmelse i det formelle medbestemmelsesorganet IDF SESAM. På driftsenhetsnivå skjer medbestemmelse i det lokale samarbeidsorganet IDF LOSAM, ett organ for hver driftsenhet. Disse medbestemmelsesorganene behandler også enkelte saker fra institutt og avdelingsnivå når sakene kreves behandlet formelt med tillitsvalgte i de etablerte organene. I saker som angår arbeidsmiljøet deltar verneombudslinjen i medbestemmelsesordningen.

Organisasjonenes tillitsvalgte har forhandlingsrett ved organisasjonsendringer der følgende tre vilkår er oppfylt samtidig:

- organisasjonskartet endres,
- endringen er ment å vare over seks måneder
- endringen medfører omdisponering av personer og/eller utstyr

Strategiske bemanningsplaner og bemanningsplaner er drøftingssaker. Også andre saker som en av partene mener har betydning for de ansattes arbeidssituasjon, skal drøftes mellom partene dersom enten arbeidsgiver eller organisasjonene ved de tillitsvalgte krever det.

I praksis vil derfor forhandlinger om organisasjonskartet bli gjennomført først. Når dette er fastlagt i egen avtale, vil stillingsstruktur og bemanningsplaner drøftes. Deretter vil de som blir berørt av omstillingsprosessen bli innplassert i sine stillinger.

Organisasjonenes tillitsvalgte har rett til å delta i prosjekter som faller inn under begrepet omstilling i statlig sektor. Og i tillegg til å delta i styrings-, prosjekt- og arbeidsgrupper eller andre grupper som opprettes under omstillingsprosjekt, har de rett til medbestemmelse etter Hovedavtalen og tilpasningsavtalens bestemmelser på vanlig måte.

Medvirkning ivaretas direkte av avdelingenes ledere og ansatte hvor medarbeiderne selv medvirker i utformingen av de beslutninger som berører arbeidssituasjonen. Utøvelse av medvirkning ved NTNU innebærer at medvirkning skal ivaretas gjennom en lederadferd som sikrer at ansatte tas med på råd i de løpende beslutninger som berører arbeidssituasjonen. Dette innebærer også at den enkelte medarbeider har et ansvar for å gi uttrykk for sine synspunkter, og skal også på eget initiativ ta opp forhold som det ønskes medvirkning i.

IDF LOSAM, IDF GSAM og IDF ÅSAM skal tilse og kvalitetssikre at medvirkning blir ivaretatt.

6. KARTLEGGING AV ARBEIDSMILJØKONSEKVENSER

6.1. LOVMESSIGE KRAV

Omstillingsprosesser må som regel gjennomføres samtidig som ledere og ansatte skal ivareta løpende drift og arbeidsoppgaver. Mulige arbeidsmiljømessige konsekvenser ved omstilling er økt usikkerhet, økt jobbstress og nedgang i jobbtilfredshet, trivsel og motivasjon. Dette kan ha negativ innvirkning på arbeidsmiljøet og de ansattes fysiske og mentale helse. Arbeidsmiljøloven stiller derfor krav til arbeidsgiver ved omstillinger:

- I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at den ansatte er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon
- Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for de ansattes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for tilstrekkelig informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling, slik at man ivaretar lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.
- Under planlegging og gjennomføring av endringer i virksomheten skal arbeidsgiver vurdere om arbeidsmiljøet vil være i samsvar med lovens krav, og iverksette nødvendige tiltak.

6.2. KARTLEGGING OG RISIKOVURDERING

Det skal gjennomføres en kartlegging av arbeidsmiljøet for å avdekke eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet som følge av omstillingen. Basert på dette skal det utarbeides en risikovurdering. Ledere har ansvaret for at risikovurderingen gjennomføres ved enheten.

I risikovurderingen er det viktig å skille mellom arbeidsmiljømessige konsekvenser av omstillingsprosessen og arbeidsmiljømessige konsekvenser av andre grunner. For eksempel skal konkrete konfliktsaker og varslingssaker håndteres gjennom etablerte rutiner for dette i henhold til NTNUs policy mot trakassering mv. og NTNUs varslingsrutiner.

Ved å gjennomføre risikovurdering av psykososiale og organisatoriske forhold har vi som mål å redusere risiko forbundet med omstilling gjennom:

- skape en tryggere ramme rundt dialog om vanskelige tema
- øke lederes oppmerksomhet ovenfor forhold som har praktisk betydning for den enkelte ansatte
- øke kunnskap om hva som er god informasjon og opplevelsen av reell medvirkning
- kartlegge mangfold i opplevelser
- kartlegge ressurser
- bedre forankring og motivasjon for ansatte

NTNU har etablert rutine/verktøy for hvordan en slik risikovurdering gjennomføres. Denne finnes på Innsida, under HMS-sidene. Rutinen kan også benyttes ved en risikovurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet under en omstillingsprosess. Risikovurderingen bør særlig adressere de faktorene som anses som viktige for vellykkede omstillingsprosesser, samt mer generelle risikoforhold i psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Til hjelp i utvelgelsen av aktuelle områder kan man som eksempel ta utgangspunkt i jobbkravene som er definert i arbeidsmiljøundersøkelsen ved NTNU.

Praktisk gjennomføring

Det bør gjennomføres et formøte med leder, vernetjeneste og HMS-koordinator. Hensikten med dette møtet vil være å velge ut aktuelle områder for kartlegging og risikovurdering.

Videre bør det sendes ut informasjon til ansatte der det samtidig inviteres til å delta i gjennomføring av risikovurderingen. Selve vurderingen gjennomføres i personalmøte eller eget møte dedikert til dette arbeidet. Det skal skrives referat fra slike møter.

Det anbefales å ta kontakt med Bedriftshelsetjenesten og/eller HMS for å få bistand til å gjennomføre prosessen.

6.3. OPPFØLGING AV RESULTATET AV RISIKOVURDERINGEN

Alle ansatte skal inviteres til oppfølgingsmøte der man:

- gjennomgår resultatene
- diskuterer resultatene
- identifiserer områder der det skal igangsettes tiltak

Oppfølgingen kan gjennomføres som del av et personalmøte eller lignende. Det skal gis tilbud om samtaler med ansatte som er særlig berørt av omstillingen. Dersom kartleggingen viser at omstillingsprosessen vil kunne ha vesentlig betydning for arbeidsmiljøet, skal det igangsettes tiltak for å utbedre dette. Ved utarbeidelse av tiltak skal disse utarbeides i samarbeid mellom leder, vernetjeneste og HMS-koordinator, alternativt en bredere sammensatt arbeidsgruppe ved større enheter. IDF LOSAM skal orienteres jevnlig i denne prosessen. Resultatet av kartleggingen og mulige tiltak for arbeidsmiljøet skal formidles i linjen til neste ledernivå, slik at ledelsen har oversikt over hva som rører seg i de ulike enhetene

7. OMSTILLINGSTILTAK

En omstilling kan medføre behov for kompetanseutvikling, opplæring og tilrettelegging av arbeidshverdagen til den ansatte for at den ansatte skal være i stand til å løse sine nye arbeidsoppgaver. Det kan også oppstå et ønske fra en ansatt om andre tiltak enn å videreføre sitt ansettelsesforhold eller å bli omplassert. Det legges til grunn at arbeidsgiver

ikke skal fremme forslag om å gå av med pensjon (med gavepensjon) eller tilby sluttvederlag. Den enkelte ansatte må derfor selv ta dette opp med sin linjeleder. I særlig omfattende omstillingsprosesser kan det også være hensiktsmessig å på forhånd drøfte aktuelle tiltak med de tillitsvalgte.

Nedenfor beskrives nødvendige omstillingstiltak. Videre vises det til muligheter den ansatte har gjennom frivillige omstillingstiltak. Begge beskrevne omstillingstiltak baserer seg på dialog mellom leder og den ansatte.

7.1 OMSTILLINGSTILTAK:

Individuell og kollektiv kompetanseutvikling

Omstillingsprosesser vil kreve endret eller økt kompetanse individuelt, men også i den kollektive kompetansen i organisasjonen (rutiner, praksis, holdninger, prioritering/fokus). Denne kompetanseutviklingen må skje både gjennom konkrete tiltak og gjennom bevisstgjøring og refleksjon av daglig praksis. Bruken av kompetanseutviklingstiltak må være prioriterte og målrettede i forhold til organisasjonens og den enkelte medarbeiders kompetansebehov.

Behovet for kompetanseutvikling hos den enkelte medarbeideren vil variere. Med kompetanse kan det her både være snakk om formell kompetanse som tilegnes gjennom oppdateringer (kurs), opplæring innenfor et fagområde og til større utdannelsesforløp. Videre vil også den uformelle kompetanseutviklingen være viktig, denne tilegnes gjennom erfaring, på – jobben – trening og gjennom en-til en opplæring eller opplæring i grupper. I mange tilfeller vil behovet for begge være utfyllende.

NTNU skal støtte medarbeideres muligheter til livslang læring. Utvikling av kompetanse, herunder motivasjon/ambisjoner og muligheter må diskuteres i hver medarbeidersamtale.

NTNU skal sikre at det tilbys relevante kurs og opplærings-/utviklingstiltak. Ledere har et ansvar for å melde inn behov (innhold og volum) til HR-og HMS-avdelingen som forvalter kursporteføljen.

NTNU vil i enkelte tilfeller kunne finansiere etter- og videreutdanning som er relevant for framtidig behov, og medarbeidere og ledere kan søke om øremerkede midler til kompetanseutvikling for å imøtekomme dette behovet.

Økt grad av jobbtrotasjon og fleksibilitet

Fleksibilitet og vilje til intern mobilitet ved NTNU for berørte ansatte og ledere vil være en forutsetning for at NTNU lykkes med omstillingsarbeidet. Dette vil kunne bidra til at kompetanse brukes som en ressurs på tvers av NTNU, og at ansatte opplever seg meningsfulle og at kompetansen blir verdsatt innenfor andre områder enn sin opprinnelige stilling. Det må tas hensyn til geografisk tilhørighet og vurderes muligheter for løsninger gjennom samhandlingsteknologi.

Det bør være åpenhet for bruk av midlertidige løsninger i omstillingsprosesser, med en større grad av fleksibilitet i overgangsperioden knyttet til blant annet arbeidsoppgaver, deling av oppgaver, avslutning av tidligere arbeidsoppgaver og eventuell bruk av midlertidige løsninger som bla bruk av vikarer, timelønne, traineeordninger og samarbeid med NAV om praksisplasser og jobbtrening (jfr IA-avtale).

Økt grad av intern jobbtrotasjon generelt vil kunne bidra til økt organisasjonslæring. Eksempelvis ved at saksbehandlere som har vært tett knyttet på innføringspilot/standard prosess i en enhet i perioder arbeider sammen med saksbehandlere i enheter som skal følge etter. Eller gjennom prosjektarbeid og hospitering mellom nivå, eller på tvers av nivå for både å kunne bidra til egen kompetanseutvikling, men også tilføre kompetanse til andre enheter.

Andre frivillige omstillingstiltak som et mulighetsrom gjennom dialog mellom nærmeste leder og ansatt.

- Permisjon uten lønn for å ta seg arbeid i annen virksomhet (statens personalhåndbok 10.8)
- Permisjon med eller uten lønn for å videreutdanne eller omskolere seg til annet arbeid i eller utenfor staten (Statens personalhåndbok 9.11).
- Hospitering ved eller utenfor universitetet for å prøve seg i ny jobb. Ved hospitering ved annen statlig virksomhet kan det være aktuelt å betale lønn.
- Tilrettelegging for aktivitet i arbeidstiden som kan bidra til nytt arbeid utenfor universitetet.
- Gavepensjon
- Sluttvederlag

8. INNPLASSERING AV PERSONER I STILLINGER

I forbindelse med innplassering av ansatte i stillinger, står en ovenfor en rekke forskjellige situasjoner, ofte med glidende overganger. En forutsetning for å foreta de vurderingene som er nødvendig for å innplassere den enkelte, er at arbeidsoppgavene i den "nye" stillingen er beskrevet slik at det er mulig å sammenligne situasjonen før omorganiseringen med situasjonen etter. Dette fordrer en godkjent bemanningsplan for den enkelte enhet. Arbeidsgiver vil, ved innplassering i stilling, måtte utføre en vurdering av hvem som evt. har rett til å følge sin stilling inn i ny organisering. Et mulig virkemiddel i denne prosessen er å gjennomføre av kartleggingssamtaler og omstillingssamtaler.

Nærmeste leder med personalansvar på fakultetsnivå/VM/avdelingsnivå har oppfølgingsansvar ovenfor den enkelte ansatte. Dersom innplassering etter rett og plikt, i likeverdig stilling eller annen passende stilling ikke lar seg gjøre internt i egen enhet oversendes saken til HR- og HMS-avdelingen hvor oppfølgingsansvaret tilligger HR- og HMS-sjef.

Sentralt ansettelsesorgan (SAO) vil ha en rådgivende funksjon knyttet til beslutning om innplassering i annen passende stilling.

Dersom omorganisering/omstilling medfører en nedbemanning kan partene ved enighet gjøre unntak fra kravet i statsansatteloven § 4 om offentlig utlysning av ledig stilling, dette i henhold til sentral [særavtale](#) av 24. januar 2018.

8.1. KARTLEGGINGS- OG OMSTILLINGSSAMTALER

Kartleggingssamtaler kan gjennomføres for å få oversikt over fremtidige arbeidsoppgaver og/eller plassering i organisasjonen. Innplassering skal ikke fastsettes før kartleggingssamtaler er gjennomført med de ansatte som er berørt. Så langt råd er bør det tas hensyn til den enkeltes ønsker ved endring/overgang til fremtidige arbeidsoppgaver eller fremtidig arbeidssted.

Når en ansatt vil få endringer i oppgaver av et visst omfang, skal det gjennomføres en omstillingssamtale med vedkommende. Dette gjelder også ansatte som foreløpig ikke er innplassert i den nye bemanningsplanen. Den ansatte har rett til å ha med seg en tillitsvalgt til samtalen.

Kartleggings- og omstillingssamtalene gjennomføres i tråd med gjeldende retningslinjer for dette, så fremt dette er utarbeidet generelt eller for den spesifikke omstillingsprosessen.

8.2. KLARGJØRING AV BEGREPER VED INNPLASSERING I STILLING

Basert på ferdig drøftet og besluttet bemanningsplan for den enkelte organisatoriske enhet, samt kartleggings-/omstillingssamtalene, har nærmeste leder med personalansvar ansvar for å utarbeide forslag til innplassering i stillinger ved enheten. Innplasseringene skal godkjennes av overordnet leder før det gis tilbud om innplassering. Det er viktig at det i denne prosessen ikke gis løfter, skapes forventninger eller gis uriktig informasjon til den enkelte ansatte før innplasseringen er godkjent.

Nedenfor omtales rettslige begreper knyttet til innplassering i stillinger.

[Rett til å følge sine oppgaver – rett til sin stilling](#)

Utgangspunktet er at arbeidsavtalen består selv om virksomheten omorganiseres. Ansatte som ser sine arbeidsoppgaver helt eller i vesentlig grad videreført i ny bemanningsplan, har derfor rett og plikt til å følge arbeidsoppgavene (rett til sin stilling). Dette gjelder både faste og midlertidig ansatte, innenfor tidsrammen for den midlertidige stillingen.

Det rettslige grunnlaget for prinsippet om rett og plikt til å følge sin stilling følger av ulovfestede regler, herunder statlig praksis og den enkeltes ansettelsesforhold.

Hvorvidt en ansatt har rett til stillingen, vil måtte bero på en konkret helhetsvurdering. Dersom vedkommende skal utføre de samme oppgavene som tidligere, altså at stillingen er videreført i sin helhet, vil vedkommende ha rett til å følge sin stilling. Dersom kun deler av stillingen er videreført, må det gjennomføres en konkret sammenligning mellom stillingens innhold før og etter omorganiseringen, hvor det avgjørende er helhetsinntrykket. Den konkrete vurderingen vil ikke kun være begrenset til arbeidsavtalen og kunngjøringsteksten, men også en fortolkning av det reelle stillingsinnholdet. Momenter som særlig må vurderes er likheter/ulikheter med hensyn til ansvar, arbeidsoppgaver/arbeidsområde, og nivå i organisasjonen. Det må også ses på øvrige vilkår, som ikke må atskille seg vesentlig fra tidligere stilling.

Lederstillinger står i denne sammenhengen i en særstilling, og det legges til grunn at det skal mindre endringer til før stillingen er vesentlig endret enn ved stillinger på lavere nivå. Ett moment vil være antall ansatte som ledes, og et annet vil være hvilke fagområder som ligger under vedkommende leder.

En ansatt som midlertidig har hatt et utvidet arbeids- og ansvarsområde enn det som følger av arbeidsavtalen/arbeidsforholdet, vil ikke kunne hevde rett til disse oppgavene, knyttet til retten til å følge sin stilling. Den kompetanse vedkommende har opparbeidet seg i de midlertidige oppgavene vil imidlertid kunne få betydning for kvalifikasjonsvurderingen knyttet til vurderingen om annet passende arbeid.

Endrede arbeidsoppgaver

Retten (og plikten) til å følge sin stilling / sine arbeidsoppgaver gjelder også dersom den nye stillingen i noe grad innebærer endringer i arbeidsoppgavene. Dette følger av statsansatteloven § 16 første punktum, som nedfeller at statsansatte plikter å finne seg i endringer i arbeidsoppgaver og omorganisering av virksomheten.

Likeverdig stilling

Dersom den nye bemanningsplanen eller innplasseringsprosessen avdekker at ansatte vil miste sine arbeids-oppgaver, kan arbeidsgiver pålegge den ansatte å overta en annen likeverdig stilling eller å stå til rådighet for spesielle oppdrag.

Med likeverdig stilling siktes det normalt til status og lønn, som må være noenlunde lik. Den nye stillingen skal stort sett ha de samme funksjoner som den opprinnelige stillingen, for eksempel saksbehandling eller vanlig kontorarbeid. En som er ansatt i en undervisnings- og forskerstilling kan ikke bli pålagt å tre inn i en administrativ stilling.

Dersom den ansatte blir pålagt å overta en annen likeverdig stilling eller et spesielt oppdrag, har den ansatte i utgangspunktet en plikt til å følge arbeidsgivers pålegg, jmfør statsansatteloven § 16 annet punktum.

Annen passende stilling

Dersom den ansatte ikke anses å ha rett til å følge en bestemt stilling, har arbeidsgiver plikt til om mulig å tilby annen passende stilling jfr. statsansatteloven § 19 (2).

Dette kalles ofte for den interne fortrinnsretten. Denne retten gjelder ikke:

- ansatte med mindre enn ett års sammenhengende tjeneste
- ansatte i utdanningsstillinger (spesialistkandidater, stipendiater og vitenskapelige assistenter)
- midlertidig ansatte undervisnings- og forskningspersonale som er ansatt for å utføre oppdrag som er eksternt finansiert
- vikarer som har mindre enn tre års sammenhengende tjeneste

Begrepet annen passende stilling er videre enn begrepet likeverdig stilling, og kan omfatte stillinger som ikke nødvendigvis er likeverdige med den gamle stillingen. Det er i hovedsak tre momenter som er avgjørende for om en stilling er passende: Lønn, arbeidsoppgaver og geografi.

Når det gjelder lønn, kan den ansatte ikke kreve en høyere stilling eller lønn enn tidligere stilling.

Det reelle stillingsinnholdet må ikke atskille seg i for stor grad fra stillingsinnholdet den ansatte hadde tidligere.

Med geografi menes avstanden til det nye arbeidsstedet. Hvorvidt en ny stilling på et nytt arbeidssted vil kunne regnes som passende, vil måtte bero på en konkret individuell vurdering. Utgangspunktet er at dersom en stilling blir flyttet geografisk vil den ansatte ha rett og plikt til å følge stillingen, så lenge vedkommende kan dagpendle til arbeidet. Det legges til grunn at geografisk flytting innenfor en by alltid vil være passende.

Innplassering i stillinger gjøres etter en vurdering av om den enkelte ansatte tilfredsstillende krav som er knyttet til stillingen. Det kan likevel sees bort fra manglende kvalifikasjoner, dersom dette kan kompenseres med hensiktsmessig tilleggsutdanning eller andre kompetansehevingstiltak.

Der det ikke viser seg mulig å tilby slik likeverdig eller passende stilling/ arbeidsoppgaver skal arbeidsgiver tilby annen stilling, som så langt som mulig tilfredsstillende den ansattes kompetanse og ønsker.

Alle ansatte skal opprettholde sitt lønnsnivå. Den som på grunn av omorganisering omplasseres til lavere lønnet stilling, beholder sin tidligere stillings lønn på overgangstidspunktet som en personlig ordning. Spørsmål om eventuell høyere lønn som følge av at stillinger blir endret, skal behandles i henhold til de aktuelle bestemmelser i Hovedtariffavtalen.

[Særlig om deltidsansatte](#)

Deltidsansatte har fortrinnsrett til utvidet stilling fremfor at arbeidsgiver foretar ny tilsetting ved NTNU. Denne fortrinnsretten er betinget av at den ansatte er kvalifisert for stillingen, og

at utøvelse av fortrinnsretten ikke vil innebære vesentlige ulemper for NTNU. Denne fortrinnsretten vil måtte vike for rett til å følge sin stilling eller annet passende arbeid.

Dersom den ansatte har en stillingsprosent på mer enn 50, kan vedkommende hevde fortrinnsrett til en 100 prosent stiling. En ansatt med en stillingsprosent på 50 eller mindre, kan ikke hevde fortrinnsrett til en stilling med høyere stillingsprosent enn vedkommende hadde i sin gamle stilling.

8.3. TYPETILFELLER AV SITUASJONER KNYTTET TIL INNPLASSERING

Det er arbeidsgivers ansvar å vurdere hvem som har rett til å følge sin stilling i ny organisering. Denne vurderingen kan lede til tre mulige typetilfeller:

- A: Én ansatt ser sine oppgaver videreført og/eller gjør krav på stillingen
- B: To eller flere ansatte ser sine oppgaver bli videreført og/eller gjør krav på stillingen
- C: Ingen ansatte ser sine oppgaver videreført eller gjør krav på stillingen

Én ansatt ser sine oppgaver videreført og/eller gjør krav på stillingen

Dersom kun en ansatt ser sine oppgaver videreført og/eller gjør krav på stillingen, innplasseres vedkommende i stillingen dersom arbeidsgiver finner at vedkommende har rett til stillingen.

To eller flere ansatte ser sine oppgaver bli videreført og/eller gjør krav på stillingen

Dersom to eller flere ansatte ser sine oppgaver bli videreført og/eller gjør krav på stillingen, må arbeidsgiver vurdere om det er én ansatt som har mest rett på stillingen. Dette vil måtte skje gjennom en totalvurdering av arbeidsforholdet før og etter omstillingen. Ansatte som etter en slik vurdering ikke blir funnet å ha rett til stillingen, skal informeres om dette så raskt som mulig.

Dersom flere ser hele eller i vesentlig grad deler av stillingen sin videreført, men ingen vesentlig mer enn andre, skal arbeidsgiver på saklig grunnlag vurdere hvem av disse som skal settes inn i stillingen. Dette vil måtte skje gjennom en konkret helhetsvurdering av samlet kunnskap, ferdigheter og innsikt som gjør det mulig å utføre de aktuelle funksjonene og oppgavene i tråd med stillingsbeskrivelsen og kvalifikasjonskravene i for stillingen avtalt i NTNUs lokale lønnspolitikk .

Dette innebærer at de ansatte skal vurderes ut fra følgende momenter (i upriorert rekkefølge):

- relevant utdanning
- erfaring/praksis
- personlig egnethet

Vektleggingen mellom de ulike momentene vil måtte vurderes i lys av den aktuelle stillingen, og hvorvidt det er forhold ved stillingen eller ansatte som tilsier at det ene eller andre momenter skal tillegges mer eller mindre vekt.

Det legges til grunn at den ansatte gjennom sin stilling ved NTNU allerede er vurdert til å inneha de nødvendige personlige egenskapene for stillingen. Men ved en vurdering av flere ansatte, må man vurdere hvem som er best egnet til stillingen. Dette gjelder særlig dersom den nye stillingen ikke er helt lik den som de aktuelle ansatte har hatt tidligere.

Relevant utdanning og erfaring/praksis skal i de fleste tilfeller veie mest i vurderingen. Relevant utdanning vil som hovedregel ha større betydning ved kortere erfaring/praksis. I situasjoner der man har ansatte med lang erfaringsbakgrunn, vil relevant utdanning kunne ha mindre betydning. Tjenestetid i virksomheten vil være et naturlig element i vurderingen av en ansatts erfaring/praksis og hvor tungt denne erfaringen skal veie opp mot relevant utdanning. I enkelte tilfeller vil imidlertid personlig egnethet for stillingen kunne være utslagsgivende. Særlig ved lederstillinger vil dette kriteriet kunne tillegges mer vekt enn for eksempel relevant utdanning. Å være egnet til en stilling kan gå ut på å ha samarbeidsevner, å kunne skape gode relasjoner, gode kommunikasjonsevner, skape tillit, ha lederegenskaper og så videre.

Dersom to eller flere ansatte etter denne vurderingen står likt, skal følgende kriterier benyttes:

- tjenestetid i virksomheten (gjelder også ved evt. tidligere virksomheter som nå er en del av NTNU)
- sosiale forhold
- likestilling og mangfold

I de tilfeller der ansatte kun ser deler av sin stilling bli videreført, kan arbeidsgiver beslutte å vurdere andre ansatte som har mistet sine arbeidsoppgaver opp mot stillingen.

Ansatte som etter en slik vurdering ikke blir funnet å ha rett til stillingen, skal informeres om dette så raskt som mulig.

[Ingen ansatte anses å ha rett til stillingen eller gjør krav på stillingen](#)

Dersom stillingen, etter en konkret vurdering, ikke kan sies å være en videreføring, helt eller i vesentlig grad, for noen ansatte, vil ingen av dem ha rett til stillingen.

Det at ingen anses å ha rett til å følge sin stilling, medfører ikke automatisk at stillingen kan kunngjøres offentlig av den grunn. Stillingen kan like fullt være aktuell i en vurdering av likeverdig stilling og/eller annet passende arbeid.

8.4. INNPLASSERING I STILLINGEN

Før innplassering i stilling skjer, skal både den som anses å ha rett til stillingen og den eller de som ikke anses å ha rett til stillingen bli informert om arbeidsgivers vurdering og gis muligheten til å uttale seg skriftlig. Den ansatte bør gis en frist for å uttale seg, som er lang nok til at den ansatte vil ha en reell mulighet for å ivareta sine interesser. Fristen bør derfor som hovedregel ikke være kortere enn én uke.

Etter at innplasseringen er endelig bestemt, skal nærmeste leder i en samtale informere den enkelte ansatte om avgjørelsen. Skriftlig underretning skjer i brevs form utarbeidet ved en HR-seksjon eller HR- og HMS-avdelingen. Nærmeste leder har ansvaret for å sørge for at ansatte i permisjon eller i sykefravær blir vurdert og orientert på lik linje med ansatte som er på jobb. Dette gjelder uavhengig av om man befinner seg i typetilfelle A, B eller C ovenfor.