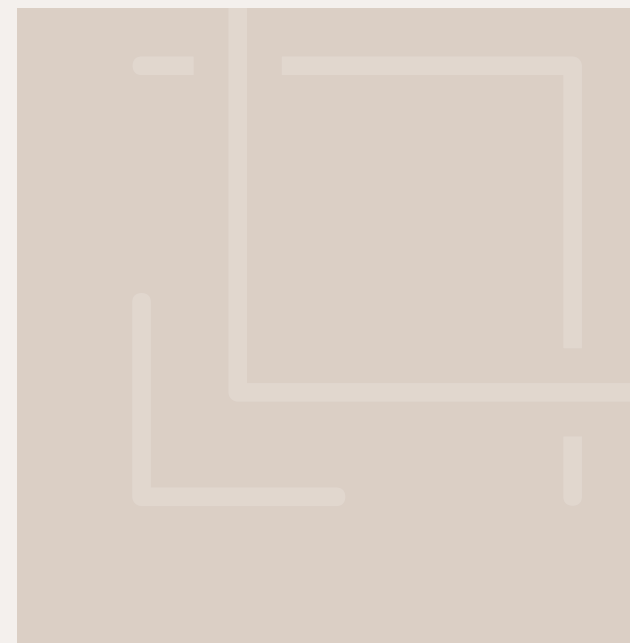


Q L T I V A T I O N



Arbeidsrettslig ABC ved omorganisering

En fempunkts sjekkliste - for ledere og HR team!

Betydningen av en solid endringsprosess ved omorganisering og nedbemanning

Satsning på nye forretningsområder, anvendelse av ny teknologi, eller rett og slett behov for å effektivisere driften kan drive frem behov for organisasjonsendring.

Spørsmål knyttet til lønnsomhet har som regel stor innvirkning på beslutning om omorganisering. Vekststrategier og oppkjøp av andre selskap er et annet eksempel. Organisasjonen må i slike tilfeller rigges annerledes for å nå nye strategiske mål.

Endrede kompetansebehov vil på sikt endre organisasjonens forutsetning for å levere resultater. Beslutninger om hvilke kompetanser og stillinger som må utvikles og avvikles får derfor stor betydning for lønnsomheten. Drivkrefter bak endringsbehov, kompetansebehov og arbeidsrettslige rammeverk må ses i sammenheng.

Det er viktig med en helhetlig tilnærming i planleggingsfasen. Et godt forarbeid og et godt samarbeid på ledernivå er viktig når disse vurderingene gjøres. Store og små endringer i organisasjonen påvirker de ansatte og hele arbeidsmiljøet.

Når ledelsen og HR er godt kjent med det rettslige rammeverket, så ligger forholdene til rette for å drive en sunn og effektiv omorganisering. De ansatte ivaretas på en god måte, noe som igjen påvirker tilliten.

Der virksomheten vurderer å avvikle stillinger eller hvis en omorganisering kan medføre at ansatte ikke innplasseres i ny organisasjon etter en kartlegging av kompetanser, så kan resultatet være at oppsigelse må vurderes. Her er det en del fallgruver både fra et juridisk og ledelses - perspektiv.

Arbeidsmiljøloven oppstiller et strengt stillingsvern for ansatte i slike situasjoner. Ved å gå riktig frem i planleggingen, reduseres risikoen for mistillit, konflikt og erstatningskrav.

Ledernes ansvar er å balansere daglig drift med gjennomføring av den nødvendige organisasjonsendringen. Tillit til den endringen som gjennomføres er viktig. Et konsekvent lederskap som er transparent med hvorfor endringene må gjennomføres, og som er tydelig på hvilken retning virksomheten skal, har stor sannsynlighet for å lykkes!



Qltivation AS ble etablert av Elise Letmolie Ramse i 2023, og er et teknologi- og konsultentselskap spesialisert på strategisk HR.

1

Involvere lederne tidlig, og dokumentere beslutningene!

Når en omorganisering er besluttet på ledelses- og styrenivå, bør mellomlederne involveres så tidlig som mulig i videre planlegging. Det første arbeidsgiver bør gjøre er å dokumentere den vurderingen som forklarer bakgrunn for og formål med nedbemanningen.

Hvordan er selskapets økonomiske stilling og fremtidsprognoser??Hvilke stillinger er det nødvendig å avvikle og hvorfor? En kompetansekartlegging som viser nåværende kompetansebeholdning opp mot det fremtidige kompetansebehovet er et godt verktøy når det skal vurderes hvilke stillinger som skal utvikles, legges til eller avvikles.

En oversikt over kompetansebehov og hvordan endringer i forretningsstrategi endrer sammensetning av stillinger i virksomheten gir et godt utgangspunkt både fra arbeidsrettslig perspektiv, og fra et organisatorisk perspektiv.

Formålsvurderingen styrebehandles ved behov. Dokumentasjonen er nødvendig i flere sammenhenger, både når kommunikasjon ut i organisasjon skal planlegges, og ved eventuelle konfliktsituasjoner underveis. Et styringsdokument som forklarer "hvorfor gjør vi dette"»kan være et godt verktøy for ledelsen gjennom hele prosessen.





2

Involvere tillitsvalgte så tidlig som mulig, og deretter på løpende basis

Arbeidsgivers vurderinger bør drøftes med tillitsvalgte eller annen representant for de ansatte. Drøftingene bør omfatte både bedriftsrasjonalet og arbeidsgivers forslag til krets og kriterier for utvelgelsen.

Tariffbundne virksomheter må følge de krav som følger av tariffavtale. Virksomheter som ikke er bundet av tariffavtale og/eller har tillitsvalgte, bør drøfte vurderingene med en annen representant for de ansatte, eksempelvis verneombudet. Det bør alltid skrives en protokoll fra drøftelsene.

3

Lag utvelgelseskriterier og vurderer hvor stor del av virksomheten som skal involveres i utvelgelseskretsen

Beslutning om strategi, herunder geografiske og produktmessige prioriteringer og hvilken kompetanse virksomheten har behov for, ligger innenfor arbeidsgivers styringsrett. Det at en stilling bortfaller medfører imidlertid ikke uten videre at den ansatte som besitter stillingen kan sies opp. Det må gjennomføres en utvelgelsesprosess av ansatte opp mot saklige utvelgelseskriterier. Som regel er dette kriterier knyttet til ansiennitet, kompetanse, egnethet og sosiale forhold.

Utvelgelsen skal i utgangspunktet foretas blant alle selskapets ansatte. I større virksomheter vil det imidlertid ofte være grunnlag for å begrense til en konkret avdeling, geografisk lokasjon eller lignende. Slik begrensning av utvelgelseskretsen må begrunnes på en saklig måte, gjerne opp mot rettspraksis, og deretter dokumenteres. I rettspraksis er det flere ganger akseptert at større selskaper begrenser kretsen til en geografisk lokasjon, avdeling, seksjon eller lignende. Kretsen bør imidlertid være stor nok til at det skjer en reell utvelgelse basert på de fastsatte utvelgelseskriteriene.



4

Gjør en interesseavveining, og vurderer saklighetsgrunnet for oppsigelse!

Før man går til oppsigelse grunnet forhold ved virksomheten må det foretas en interesseavveining mellom virksomhetens behov og de ulemper oppsigelsen potensielt påfører den enkelte arbeidstaker.

En oppsigelse er ikke saklig dersom selskapet har annet passende arbeid som den ansatte kan utføre, eksempelvis en ledig stilling som den ansatte er kompetent for. Arbeidsgiver har bevisbyrden for at oppsigelsen er saklig begrunnet, og det er derfor viktig å dokumentere vurderinger skriftlig.

Saksbehandlingsreglene er ment å sørge for at alle relevante forhold blir belyst før arbeidsgiver tar en beslutning om oppsigelse og/ eller endringsoppsigelse.

Ansatte som bestrider oppsigelsens lovlighet kan kreve forhandlinger, ta ut søksmål og kreve å stå i stilling frem til tvisten er avgjort i domstolene. Ved å følge saksbehandlingsreglene for omorganisering og nedbemanning, så reduserer man risikoen for slik tvist betydelig.



5

Hvordan behandle de berørte ansatte på en forsvarlig måte?

Etter at arbeidsgiver har foretatt en foreløpig utvelgelse basert på kriteriene, er det viktig at det gjennomføres individuelle drøftingsmøter med alle ansatte som vurderes for oppsigelse før endelig beslutning tas. Det bør skrives referater fra møtene, som dokumenterer hva som ble sagt og arbeidstakernes innspill.

Saksbehandlingsreglene er ment å sørge for at alle relevante forhold blir belyst før arbeidsgiver tar en beslutning om oppsigelse og/ eller endringsoppsigelse. Oppsigelse av ansatte grunnet nedbemanning må være saklig begrunnet i virksomhetens forhold.

Saklighetskravet innebærer at oppsigelsen må bygge på et korrekt og dekkende faktisk grunnlag, at begrunnelsen må baseres på relevante argumenter, og at vurderingen må ha tilstrekkelig bredde. Relevante argumenter er økonomiske-, strategiske- eller organisatoriske forhold som medfører et behov for å avvikle en eller flere stillinger.

Der det besluttes oppsigelse er det viktig at selve oppsigelsesbrevet oppfyller lovens formkrav. Ansatte som bestrider oppsigelsens lovlighet kan kreve forhandlinger, ta ut søksmål og kreve å stå i stilling frem til tvisten er avgjort i domstolene. Ved å følge saksbehandlingsreglene for omorganisering og nedbemanning, så reduseres risikoen for slik tvist betydelig.

Når lønner det seg å be om hjelp?

1

Når endringsprosessen skal planlegges

Planlegging av en organisasjonsendring skjer på et overordnet og strategisk nivå i en ledergruppe og i styret. HR avdelingen og mellomlederne involveres ofte tidlig, og får ansvaret for prosjektplanlegging. Det vil være nyttig å få hjelp til å planlegge nedbemanningsprosessen og de ulike stegene i saksbehandlingen.

Organisasjonsendringer kan innebære kompleksitet og uforutsette hendelser, og det er en fordel med rådgivere utenfra som kan bidra til mest mulig forutsigbarhet så tidlig som mulig. Det vil dermed ofte være av stor verdi å få kvalitetssikret de dokumentene som utarbeides underveis, og få hjelp til å utarbeide disse.

2

Ved utarbeidelse & kvalitetssikring av dokumentasjon

Alle forhold som henger sammen med rettslige prosesser må dokumenteres. Dokumentasjon som utarbeides i forbindelse med en nedbemanning vil være helt avgjørende for saklighetsvurderingen av oppsigelser.





Vi kan hjelpe deg...

3

Ved planlegging av kommunikasjon

Endringsprosesser medfører som regel noe usikkerhet blant ansatte, samtidig er det med enkle grep mulig å redusere støy eller uro. God kommunikasjon rundt prosessen er derfor viktig. Enkle råd og tips til både form, innhold og timing for kommunikasjonen både overfor de berørte og i virksomheten for øvrig. Kommunikasjon er nøkkelen til å få en så normal og effektiv drift som mulig både underveis og etter en organisasjonsendring.

4

Ved oppfølging og opplæring av alle ledere

Når en ledergruppe beslutter en organisasjonsendring, så er det viktig at alle lederne i virksomheten er involvert i planlegging og løpende kommunikasjon så tidlig som mulig. Involvering øker sannsynligheten for at alle støtter opp under endringen.

Lederne sin viktigste oppgave er å lede ansatte med klarhet i hvorfor Opplæring av lederne i det grunnleggende arbeidsrettslige i omorganiseringen bidrar ofte til at lederne blir tryggere og kan håndtere ansatte på en bedre måte.

Kontakt oss - vi vil gjerne hjelpe deg!

Qltivation AS er et teknologi- og konsultentselskap som leverer HR strategisk rådgivning for ledelse og HR team i virksomheter som gjennomgår større organisasjonsendringer. Vi har et partnerskap med Kvale Advokatfirma, som kan benyttes ved behov for juridisk rådgivning i våre prosjekter.

Denne guide er ikke uttømmende, og er ment å gi innføring i noen av de mest grunnleggende områder.

QLTIVATION



Parkveien 55, 0256 Oslo, Norway



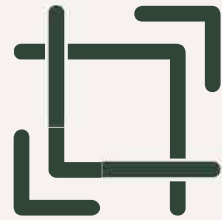
Elise Letmolie Ramse

Founder & CEO, Qltivation AS
+47 414 47 410
elise@qltivation.com



Mari Verling

Partner, Kvale Advokatfirma
+47 936 07 306
mve@kvale.no



Q L T I V A T I O N

CULTIVATE YOUR GROWTH