



SINTEF Teknologi og samfunn
Sikkerhet og pålitelighet

Postadresse: 7465 Trondheim
Besøksadresse: S P Andersens veg 5
7031 Trondheim
Telefon: 73 59 27 56
Telefaks: 73 59 28 96

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

SINTEF RAPPORT

TITTEL

Gjennomgang av Luftfartstilsynets rekrutteringsprosess våren 2004 i forbindelse med flytting av etaten til Bodø

FORFATTER(E)

Ivonne Herrera, Erik Jersin, Camilla K. Tveiten

OPPDRAGSGIVER(E)

Samferdselsdepartementet

RAPPORTNR. STF38 A04424	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF. Odny Bråten/Eva Hildrum	
GRADER. DENNE SIDE Åpen	ISBN 82-14-03555-4	PROSJEKTNR. 384659	ANTALL SIDER OG BILAG 39
ELEKTRONISK ARKIVKODE S:\3840\PRO\384659\Sluttrapport 03 akseptert - åpen.doc		PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) Ivonne Herrera	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) Lars Bodsberg
ARKIVKODE	DATO 2004-09-17	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) Lars Bodsberg, forskningssjef	

SAMMENDRAG

Målsetningen med oppdraget har vært å gjennomgå 1. utlysingsrunde av Luftfartstilsynets rekrutteringsprosess i forbindelse med vedtaket om flytting av etaten til Bodø ut fra følgende forhold:

1. At de kompetansekravene Luftfartstilsynet setter til søkere på flyfaglige stillinger i Bodø er i tråd med de internasjonale retningslinjer og regelverk som har relevans for kompetansekrav for flyoperative inspektører, flytekniske inspektører og flyingeniører (ICAO Recommendations, European Aviation Safety Agency - EASA, Joint Aviation Requirements - JAR, Bestemmelser for Sivil Luftfart - BSL og Federal Aviation Regulations - FAR).
2. At kvalifikasjonskravene i utlysningen av stillingene tilsvarende kravene til tidligere utlyste flyfaglige stillinger i Luftfartstilsynet.
3. At rekrutteringsprosessen har vært hensiktsmessig; herunder vurderes:
 - a. utlysningen (annonsenes innhold og mediebruk)
 - b. inndeling og "timing" av utlysingsrunden.

Det overordnede formålet er å sikre en riktig og god prosess for fremtidig rekruttering, slik at sikkerheten ivaretas både i rekrutteringsfasen og i den endelige organisasjonen.

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
GRUPPE 1	Tjenesteyting	Service delivery
GRUPPE 2	Transportsikkerhet	Transport safety
EGENVALGTE	Luftfart	Aviation
	Rekruttering	Recruiting

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	3
SAMMENDRAG OG HOVEDKONKLUSJON	4
1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn og målsetning	6
1.2 Praktisk gjennomføring	7
1.3 Rapportens oppbygning	7
1.4 Forutsetninger og begrensninger	7
2 Generelt om internasjonale retningslinjer og regelverk	9
2.1 Generelt om ICAO, JAA, EURCONTROL, EASA, FAA og Norge	9
2.2 Internasjonale retningslinjer for de utlyste stillingene	11
2.3 Etterlevelsen av krav til kompetanse	13
3 Rekrutteringsprosessen i Luftfartstilsynet	15
3.1 Valg av rekrutteringsprosedyre	15
3.2 Andre spesielle forhold i forbindelse med flyttingen	17
3.3 Annonsering i innland og utland	18
4 Resultatene av utlysningene	19
5 Vurdering av rekrutteringsprosessen	22
6 Konklusjoner og anbefalinger	24
7 Forkortelser og begrep	27
8 Referanser	28
VEDLEGG A: Relevante internasjonalkrav for flyoperative inspektører, flytekniske inspektører og flyingeniører	30
Flyoperativ inspektør	30
Flyteknisk inspektør	32
Flyingeriører	34
Flygerinspektør, utdanningsseksjon	35
VEDLEGG B: Flytdiagram for prosedyrebeskrivelse for rekruttering og oppfølging av nytilsatte i LT	39

FORORD

Etter forespørsel fra Samferdselsdepartementet har SINTEF vurdert Luftfartstilsynets rekrutteringsprosses i kjølvannet av vedtaket om flytting av etaten til Bodø. Oppdraget ble gjennomført i perioden 5. august – 17. september 2004.

Vi vil takke alle involverte for stor imøtekommenhet og verdifulle innspill.

Trondheim, 2004-09-12

SAMMENDRAG OG HOVEDKONKLUSJON

På oppdrag fra Samferdselsdepartementet (SD) SINTEF har gjennomgått den første utlysingsrunden av Luftfartstilsynets (LTs) rekrutteringsprosess (våren 2004) i forbindelse med Stortingets vedtak om flytting av etaten til Bodø.

Rapporten er basert på studium av gjeldende anbefalinger og kravdokumenter/ bestemmelser fra ICAO, EASA, JAA og Luftfartstilsynet selv, intervjuer av en rekke nøkkelpersoner i LT, SD, konsulentfirmaet Raadhuset Rekruttering og Utvelgelse AS (RRU), en representant for NITO/NTL, ordføreren i Bodø, en representant fra Boeing og informasjon levert fra engelsk luftfartsmyndighet (CAA UK). Med unntak av tre sistnevnte har alle hatt et utkast til rapport for gjennomsyn, kommentar og korreksjon av eventuelle faktiske feil. Faktiske feil er rettet og kommentarene vurdert. Alle kommentarene er imidlertid ikke nødvendigvis tatt til følge. Sluttrapporten står for SINTEFs regning.

SINTEFs **hovedkonklusjon** i forhold til mandatet (jf. rapportens forside), er som følger:

1. De kompetansekrav som Luftfartstilsynet har satt til søkere på flyfaglige stillinger i Bodø (flyoperative inspektører, flytekniske inspektører og flyingeniører), er i tråd med gjeldende internasjonale retningslinjer og regelverk.
2. Kvalifikasjonskravene i utlysningene tilsvarer kravene til tidligere utlyste flyfaglige stillinger i Luftfartstilsynet. I de tilfeller der LT har satt høyere krav enn det internasjonale og nasjonale regelverk krever, er disse kravene satt på samme nivå som ved tidligere utlysninger i perioden 2001 – 2003.
3. SINTEF har enkelte bemerkninger til annonsenes innhold, mediebruken og ”timingene” av utlysingsrunden, men mener i det store og hele at rekrutteringsprosessen som sådan har vært hensiktsmessig.

SINTEF tror ikke at det ville ha gitt et vesentlig bedre resultat dersom LT hadde styrt rekrutteringsprosessen annerledes. LT og/eller Raadhuset har imidlertid selv påpekt enkelte muligheter for forbedringer i neste søknadsrunde. I tillegg har SINTEF enkelte andre forslag til forbedringer. Samlet går forslagene ut på en anbefaling om å vurdere følgende forhold:

- En klarere og noe mer hensiktsmessig arbeidsfordeling og kontakt mellom Raadhuset og LT.
- Utarbeidelse av en tydeligere kravspesifikasjon før annonsetekstene formuleres, med sikte på å lette evalueringen av søkerne.
- Opprettelse av en egen prosjektgruppe e.l. bestående av ”entusiaster” fra LT som viser engasjement for rekrutteringen, dersom slike kan finnes.
- Opprettelse av et samarbeid med egnede flyselskap med sikte på flyfaglig opplæring av nytilsatte, der dette er mulig og tillatt i henhold til regelverket.
- En mer utstrakt og bevisst bruk av direktessøk (”headhunting”) i markedet – spesielt utenlands.
- Mer utstrakt annonsering i utlandet (spesielt Storbritannia).
- Gjøre stillingene og annonsene mer attraktive, f.eks. ved å åpne for mer fleksible lønns plasseringer, legge forholdene enda bedre til rette for de som ansettes og la annonsene framheve de mulige fordelene ved å være stasjonert i Bodø.
- I større grad la annonsene avspeile minimumskravene til stillingene, evt. med en presisering om at søkere med høyere kompetanse (mer utdannelse og/eller lengre erfaring), vil bli foretrukket.
- Presisere at det er erfaring fra sivil luftfart som gjelder for enkelte stillinger.

- Utføre den opprinnelige kompetansegapanalysen på nytt - og på en slik måte at den ”tause” kunnskapen i organisasjonen sikres i mellomperioden og den første tiden etter flyttingen.

Hovedkonklusjonene og forbedringsforslagene er nærmere utdypet i kapittel 6.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og målsetning

Da Luftfartsinspeksjonen (LI) ble atskilt fra Luftfartsverket (LV) i 2000 besto LI av 70-75 ansatte. Denne organisasjonen levde ikke 100% opp til internasjonale krav. I prosessen etter fristillingen fra LV, ble nasjonale regler gjennomgått. Det nye nasjonale regelverket har fått mindre betydning for de kommersielle aktørene etter at de internasjonale forskriftene er blitt vedtatt på flere fagområder. LT mener selv at organisasjonen kompetansemessig var på plass i 2003. Det har vært særlig fokus på å bygge opp Teknisk Operativ avdeling og å fjerne faglige skott mellom de flyoperative- og flytekniske stillingene. Da flytting til Bodø ble vedtatt, ble det samtidig klart at kun et fåtall ansatte kunne tenke seg å flytte med. Det ble derfor igangsatt rekruttering til denne nye organisasjonen. På nåværende tidspunkt er det forventet at kun en håndfull ansatte vil flytte med til Bodø. Det er også godkjent fra SD at ansatte over 60 år skal få tilbud om fortsatt å Oslo som kontorsted frem mot at disse medarbeiderne går ut i pensjon..

Flyttingen av Luftfartstilsynet til Bodø skal være gjennomført innen 1.1 2007, og det har vært lagt som forutsetning at tilsynsvirksomheten skal foregå som normalt i flytteperioden slik at sikkerhetsnivået kan opprettholdes både før, under og etter flyttingen. Som et ledd i dette henvises det til prosessen for å beholde erfarne ansatte samt å sørge for en god rekrutteringsprosess

Under oppstartmøtet med Samferdselsdepartementet (SD) og Luftfartstilsynet framkom ytterligere opplysninger om bakgrunnen for oppdraget. For at tilsynsvirksomheten skal kunne drives fra Bodø, ble det gjennomført en kompetanseanalyse i LT hvor det ble identifisert behov for å rekruttere først de som krever lengst opplæring, dvs. de flyfaglige stillinger. Våren 2004 var det problemer med å få rekruttert tilstrekkelig personell, og de anklagene og reaksjonene som er kommet fra omverdenen angående dette, er den primære årsaken til oppdraget.

Videre ble det framholdt at det er viktig å sikre at fremtidig rekrutteringsprosess blir gjort på en slik måte at man sikrer at alle potensielle søkere blir nådd og vurdert dersom de er kvalifiserte for stillingene. Det er derfor viktig at vårens rekrutteringsprosess blir vurdert av en uavhengig part.

Et annet viktig moment er å sikre omverdenens tillit til Luftfartstilsynet og flyttingen til Bodø. Departementet har tillit til Luftfartstilsynets rekrutteringsprosess, men erkjenner at rekruttering er en utfordring, og at en uavhengig gjennomgang vil hjelpe til med å ”snu steiner”, gi nye innspill og få mest mulig tillit til prosessen.

Målsetningen med SINTEFs oppdrag har etter dette vært å gjennomgå rekrutteringsprosessen ut fra følgende forhold:

1. At de kompetansekravene Luftfartstilsynet setter til søkere på flyfaglige stillinger i Bodø er i tråd med de internasjonale retningslinjer og regelverk som har relevans for kompetansekrav for flyoperative inspektører, flytekniske inspektører og flyingeniører (ICAO Recommendations, European Aviation Safety Agency - EASA, Joint Aviation Requirements - JAR, Bestemmelser for Sivil Luftfart - BSL og Federal Aviation Regulations - FAR).
2. At kvalifikasjonskravene i utlysningen av stillingene tilsvarer kravene til tidligere utlyste flyfaglige stillinger i Luftfartstilsynet.
3. At rekrutteringsprosessen har vært hensiktsmessig; herunder vurderes

- a. utlysningen (annonsens innhold og mediebruk)
- b. inndeling og ”timing” av utlysingsrunden.

SINTEF og oppdragsgiver har en omforent forståelse av at det overordnede formålet er å sikre en riktig og god prosess for fremtidig rekruttering, slik at sikkerheten ivaretas både i rekrutteringsfasen og i den endelige organisasjonen.

1.2 Praktisk gjennomføring

Oppdraget er gjennomført i henhold til SINTEFs prosjektilbud nr. A04-0662900 av 2004-07-27 og Kontrakt nr. 6559 av 2004-08-09 mellom Samferdselsdepartementet (SD) og SINTEF Teknologi og Samfunn med følgende personell:

Siviling. Ivonne A. Herrera, forsker (prosjektleder)
Siviling. Erik Jersin, seniorrådgiver
Cand. Polit. Camilla K. Tveiten, forsker

I tillegg har Cand. Psykol., seniorforsker Ragnar Rosness bistått.

Oppdraget er gjennomført i henhold til de aktivitetene som er spesifisert i prosjektilbudets plan, det vil si gjennom følgende:

1. Oppstartmøte med etterfølgende intervjuer hos LT 17. august. Tilstede var representanter for SD, LT og SINTEF.
2. Gjennomgang/studium av ICAO-, JAA-, CAA UK informasjon og LT-dokumenter relatert til internasjonale krav og utlyste flyfaglige stillinger.
3. Fortsatte intervjuer av LT-ansatte og en tillitsvalgt (NITO / NTL) 23. august.
4. Telefonintervjuer av ansatte i Raadhuset Rekruttering & Utvelgelse (RRU, i rapporten stedvis kalt Raadhuset), ordføreren i Bodø, representant fra Boeing.
5. Utarbeidelse av Utkast til rapport som blir presentert og diskutert sammen med SD og LT. Utkastet sendes til oppdragsgiver og de intervjuede i LT for korreksjon av eventuelle faktiske feil og misforståelser.
6. Vurdering av innkomne kommentarer og utarbeidelse av sluttrapport.

1.3 Rapportens oppbygning

Rapporten gir en generell beskrivelse av de internasjonale retningslinjer og regelverk som har relevans for LTs flyfaglige stillinger, foruten en forklaring av forhold mellom Norge og de forskjellige organisasjonene. Deretter gis en oversikt over rekrutteringsprosessen i LT og resultatene av denne. SINTEFs konklusjoner og anbefalinger er gitt i sluttkapittelet.

1.4 Forutsetninger og begrensninger

Oppdraget er gjennomført under følgende forutsetninger og begrensninger:

- At SD og LT stilte til rådighet all relevant informasjon slik at SINTEF fikk tilstrekkelig innsikt i prosessen, både slik den var planlagt og gjennomført i 1. utlysingsrunde og slik den er planlagt i neste runde.

- Oppdraget er begrenset til vurdering av de flyfaglige stillingene. Det vil si at utlyste stillinger i Administrasjonsavdelingen (A), seksjonene Flyplass (LUF), Flysikring (LUA) og Security (LUS) i Lufthavn- og Utdanningsavdelingen (LU), og seksjonene Juridisk (LJJ) og Internasjonalt samarbeid (LJI) i Luftfartsjuridisk avdeling (LJ) ikke er omfattet av oppdraget.
- SINTEF skal ikke ta stilling til enkeltsaker, dvs. tilfeller der bestemte søkere måtte føle seg forbigått. I de tilfellene vi har fått henvendelser har vi lyttet og tatt eventuell viktig informasjon inn i intervjuer SINTEF har gjort.

Disse forutsetningene har vært oppfylt og SINTEF mener dermed at grunnlaget for vurdering av rekrutteringen har vært tilstrekkelig.

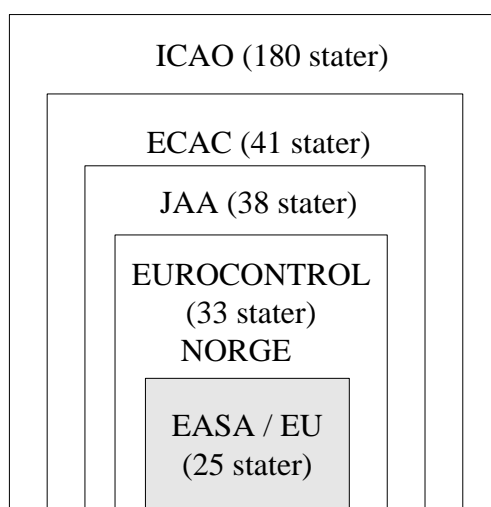
I tillegg til det ovennevnte skal nevnes at rapporten nødvendigvis i stor grad bygger på informasjon fra LTs nåværende ansatte. Mottatt, ikke dokumentert informasjon er imidlertid grundig vurdert på bakgrunn av vår kunnskap om luftfart, myndighetstilsyn generelt og Luftfartstilsynet spesielt. SINTEF mener derfor å ha hatt et godt grunnlag for å trekke konklusjoner.

2 Generelt om internasjonale retningslinjer og regelverk

2.1 Generelt om ICAO, JAA, EURCONTROL, EASA, FAA og Norge

Forholdet mellom disse organisasjonene er vist i [Figur 1](#). Fremstillingen i resten av dette kapittelet bygger i stor grad på opplysninger fra LT.

Norge er folkerettslig forpliktet til å gjennomføre og håndheve regler og retningslinjer fra ICAO og EU og har også forpliktet seg til å gjennomføre JAAs regler. Luftfartstilsynet er ansvarlig for at Norge til enhver tid oppfyller disse forpliktelsene.



Figur 1 Relasjonene mellom Norge, ECAC (Europeisk del av ICAO), JAA og EASA / EU (Kilde: JAA)

Norges engasjement i internasjonal luftfart har vært betydelig siden starten, og Norge har sittet i rådet for ICAO siden 1954. ICAO er en sammenslutning av stater som er tilsluttet konvensjonen for internasjonal sivil luftfart, Chicagokonvensjonen. Organisasjonen er et spesialorgan under FN. LT er medlem av European Civil Aviation Conference (ECAC), den europeiske del av ICAO.

På bakgrunn av Chicagokonvensjonen fastsetter ICAO minstestandarder. En av de viktigste oppgavene er å etablere standarder og å anbefale praksis og prosedyrer på det teknisk/operative området (for eksempel lisenser, luftfartsregler, fly operasjon, luftdyktighet, lufttrafikkjeneste og sikkerhet). Når en standard er vedtatt, skal den gjennomføres nasjonalt i hver medlemsstat. ICAOs standarder er under konstant revisjon i takt med utviklingen innenfor flysikkerhetsområdet. All norsk luftfartslovgivning bygger på Chicagokonvensjonens regler og ICAOs standarder. Avvik fra disse skal meldes til ICAO i henhold til etablerte prosedyrer.

Norge er også medlem av Joint Aviation Authorities (JAA), en frivillig sammenslutning av europeiske nasjonale luftfartsmyndigheter som samarbeider om utvikling av forskrifter og innen luftfart. JAA utgir Joint Aviation Requirements (JAR), som er standardiserte europeiske luftfartsbestemmelser for den operative delen av luftfarten, vedlikehold og sertifisering. Norge har forpliktet seg til å gjennomføre JAAs regelverk. Avvik fra JAR skal meldes til JAA i henhold til etablerte prosedyrer.

Federal Aviation Administration (FAA) utarbeider USAs luftfartsregelverk gjennom Federal Aviation Regulations (FAR). Norge har en bilateral avtale med FAA hvor et norsk flyverksted

kan forholde seg til LT for godkjenning i forhold til både JAA og FAA. Dette medfører at LTs personell bør ha kunnskap om FAA regelverk. I forhold til internasjonale kompetansekrav til LT er det bare behov for å oppfylle krav som stilles av ICAO, JAA og EASA (se under).

Det er et mindre antall norske JAR-145-verksteder som også har FAA Foreign Repair Station Approval som baseres på Luftfartstilsynets JAR-145 godkjenning. Norske inspektører deltar vanligvis sammen med FAA ved FAA-inspeksjoner.

Videre er Norge medlem av EUROCONTROL, et felleseuropeisk organ som skal fremme en sikker flytrafikk i Europa. EUROCONTROL er ansvarlig for utarbeidelse og vedlikehold av ESARR, det europeiske regelverket for regulering av lufttrafikkjenester. Norge har ratifisert Eurocontrol-konvensjonen og er folkerettslig forpliktet til å gjennomføre det regelverket som organisasjonen vedtar.

Norge følger EUROCONTROLS anbefalinger innen flysikring og implementerer disse gjennom eget regelverk. LT samarbeider med Group of Aerodrome Safety Regulators (GASR) om en felles forskrift innenfor flyplass- og bakketjeneste. I forbindelse med LTs ansettelsesprosess har SINTEF vurdert det slik at ESARR-regelverket og det kommende GASR-regelverket er lite relevant, og disse blir derfor ikke vurdert i denne studien.

Når Norge adopterer internasjonale anbefalinger eller utarbeider særegne bestemmelser, gir LT disse ut i form av Bestemmelser for Sivil Luftfart (BSL). BSL kan inneholde strengere krav enn de som er anbefalt av ICAO eller JAA. Etter opprettelsen av EASA og EUs engasjement for One Single Sky (SES) med tilhørende regelverk, er det klart at nasjonale myndigheter vil få stadig mindre betydning for utforming av regler og retningslinjer i luftfarten. Både EASA og SES bidrar til harmonisering av det europeiske regelverket innenfor luftfarten. BSL spesifiserer ikke krav til myndighetenes tilsynskompetanse. LT kompetansekrav er således beskrevet hovedsakelig i dokumenter fra ICAO, JAA, EASA.

EU har besluttet å opprette en luftfartsmyndighet for sivil flysikkerhet; European Aviation Safety Agency (EASA). EASA ble operativ 28. september 2003. På sikt skal EASA overta oppgavene til JAA. Norge blir offisielt medlem av EASA 1. januar 2005, men etterlever allerede i stor grad kravene fra EASA. EASA skal bistå EU-kommisjonen med å utarbeide nye sikkerhetsregler innen sivil luftfart på følgende områder:

1. Sertifisering av produkter, deler og utstyr
2. Godkjenning av organisasjoner og personell involvert i vedlikeholdsarbeid, konstruksjons- og produksjonsarbeid
3. Luftfartsaktivitet og sertifisering av flygebesetning
4. Lufthavner og lufttrafikkjeneste.

Etableringen av EASA innebærer konsekvenser for JAAs virksomhet og organisasjon. EASA har allerede overtatt den flytekniske del av JAAs oppgaver og ansvar.

Det internasjonale regelverket benytter både termene ”should”, ”should normally” og ”shall”. Dette kan danne grunnlag for tolkningsproblemer. ACJ til JAR-11.045 [22] har følgende definisjoner:

§. 2.2 states - Requirements containing mandatory clauses are expressed by use of the word "shall".

§. 2.3 states - The words "may" and "should" should be used in a permissive sense.

NORSOK Standard Z-013: *Risk emergency and preparedness analysis* [22] opererer med følgende definisjoner:

Shall - verbal form used to indicate requirements strictly to be followed in order to conform to the standard and from which no deviation is permitted, unless accepted by all involved parties.

Should - verbal form used to indicate that among several possibilities one is recommended as particularly suitable, without mentioning or excluding others, or that a certain course of action is preferred but not necessarily required.

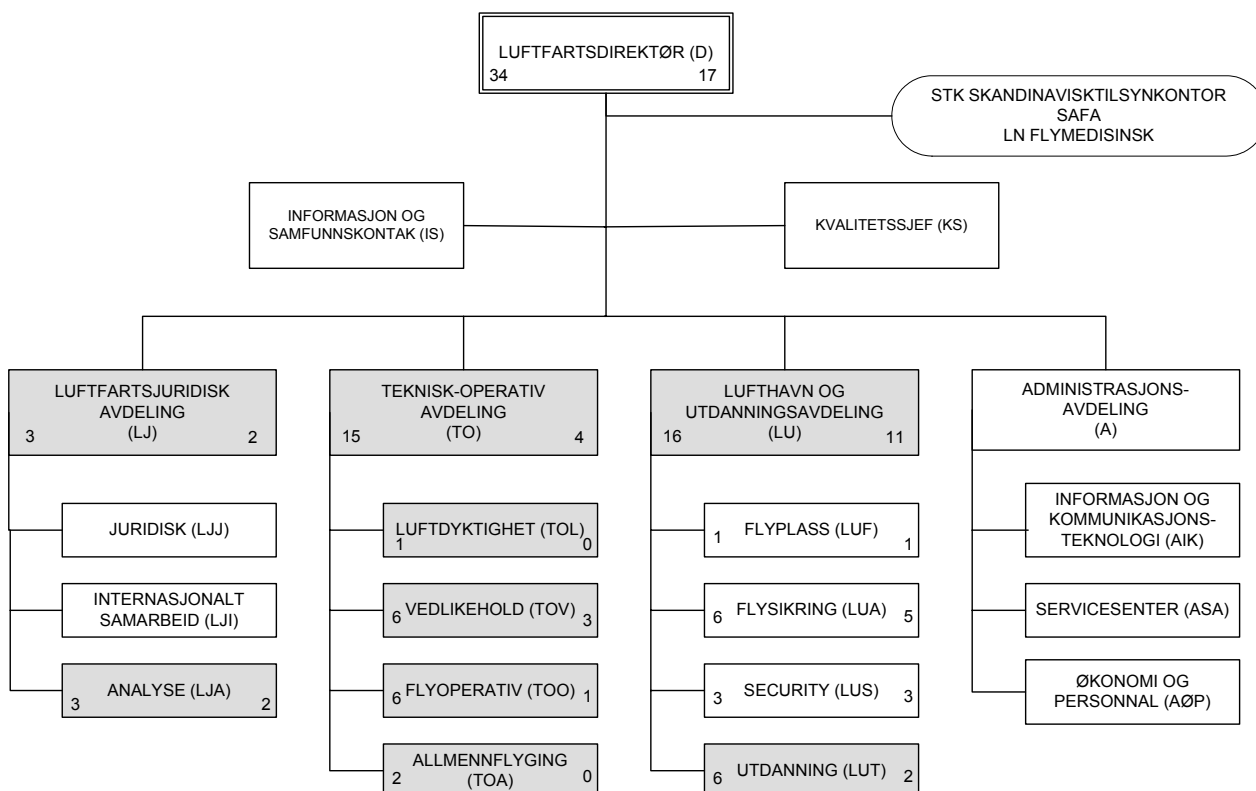
Enkelt sagt betyr dette at "shall" (norsk: "skal" eller "må") innebærer at bestemmelsen er et krav som ikke kan fravikes uten å melde det som avvik. "Should" (norsk: "bør") innebærer at bestemmelsen er å betrakte som en anbefaling, men at det også kan benyttes andre løsninger.

SINTEF har ikke funnet noen tilsvarende definisjon av "should normally".

For øvrig kan nevnes at "should" i ICAO-dokumenter ofte blir til "shall" i JAR.

2.2 Internasjonale retningslinjer for de utlyste stillingene

Figur 2 viser antall og plassering av de flyfaglige stillingene som er vurdert i denne rapporten.



Figur 2 Luftfartstilsynets organisasjon. Grått angir avdelinger og stillinger som er vurdert. Tallene til venstre angir antall utlyste stillinger. Tallene til høyre angir antall stillinger som ble besatt i første utlysningsrunde. (Kilde: LT)

De internasjonale kravene til de utlyste stillingene framgår av **Tabell 1**

Tabell 1 Internasjonale krav til de utlyste stillingene

Stilling	Internasjonal(e) retningslinje(r)
(LJA) Rådgiver risikoanalyse	- Ingen formelle krav i internasjonale regelverk
(TOO) Flyoperativ inspektør (Flight operations inspector)	- ICAO DOC 8335-AN/879 Chap. 9 The operations inspection organization
(TOV) Flyteknisk inspektør (Aircraft Inspection Division inspector - AID inspector)	<ul style="list-style-type: none"> - ICAO DOC 9389-AN 919 Chapter 4.4 Airworthiness organization inspection division - EASA AMC 145.B.10 (1) Procedure for competent authority - EASA.AMC M.102 (a) Procedure for competent authority
(TOL) Flyingeniør (Aircraft Engineering Division - AED)	<ul style="list-style-type: none"> - ICAO DOC 9389-AN 919 Chap. 3.3 Airworthiness organization engineering division - JAR 21 SUBPART G – Production Organisation Approval for products parts and appliances (POA) - REVISION 3. Chap. 5. Criteria for the determination of the POA team 5.2 and 5.3 - JAA Administration & Guidance Material Section Three, Part 2, Joint Design Approval Procedures, Subpart 6.5.1 – Procedure for the determination of the design organisation approval team (DOA) 5.2 and 5.3

Stilling	Internasjonal(e) retningslinje(r)
(LUT) Utdanning	For operativt personell : <ul style="list-style-type: none"> - LT følger samme krav; ICAO DOC 8335-AN/879 Chap. 9 The operations inspection organization - JAA Administration & Guidance Material Section Four: Operations Part Two: Procedures (JAR-OPS) Chapter 3: Training and accreditation of inspection staff - JAA Administration & Guidance Material Section Five: Personnel Licensing Part Two: Procedures Chapter 12.3, 12.4, 12.5 Licensing Standardisation Teams (LIST) and Medical Standardisation Team (MEST) - ICAO DOC 9379-AN/916 Manual of Procedures for Establishment and Management of a State's Personnel Licensing System. For teknisk personell <ul style="list-style-type: none"> - JAA Administration & Guidance Material Section Two: Maintenance Part Two: Procedures Chapter 12.Procedures for maintenance standardisation Part 1: 12.4 Maintenance Standardisation (MAST) Team Composition - JAA Administration & Guidance Material Section Two: Maintenance Part Two: Procedures Chapter 12.Procedures for maintenance standardisation Part 1: 12.4 Maintenance International Standardisation (MIST) Team Composition - AMC 147.B.10 (b) Competent Authority – Qualification and Training

Det konkrete og relevante innholdet i disse dokumentene er gjengitt i **Vedlegg A**.

2.3 Etterlevelsen av krav til kompetanse

For å fylle organisasjonen har LT tidligere ved to tilfeller redusert noe på kompetansekravet til søkere ved ansettelse, dog med en klar plan for utvikling og opplæringsstøtte. LT regner om lag to års opplæring som normalt før en inspektør kan fungere selvstendig, selv når personene som ansettes er kvalifisert i henhold til regelverket og andre krav til kvalifikasjoner. Det har tidligere kommet anmerkninger fra ICAO om at LT har hatt mangler ved sin organisasjon, blant annet for lavt antall flyoperative inspektører (jf. mottatte revisjonsrapporter i 2000). Dette var rettet opp før vedtaket om flyttingen av LT ble fattet.

I forbindelse med flyttingen til Bodø opplyses det at LT har vært villig til å senke kravene noe i forhold til tidligere ”for å komme i gang”, med de samme forutsetningene som er nevnt angående opplæringsstøtte og utvikling. Bl.a. er tre flyteknikere i TOV ansatt i stedet for ingeniører med flyfaglig spesialisering. Disse skal læres opp til 2007. I neste runde er LT imidlertid nødt til å kreve flyingeniørutdanning på grunn av den manglende tiden og muligheten til å gi støtte og opplæring. Krav til erfaring innen administrativ ledelse er satt i henhold til internasjonale krav (ICAO DOC 8335 – AN/879 Chapter 9, § 9.4.1, som sier: *”Ideally a CAA inspector should be at least as qualified as the personnel to be inspected or supervised.”*)

Det presiseres fra LT at ikke bare kompetanse, men også holdingen og omdømmet til en person er viktig i rollen som inspektør. Dette begrunnes ut fra internasjonalt regelverk, for eksempel “*It is, nevertheless, most important that in every instance, an Inspector should, by background and experience, command the professional respect of the operator’s senior personnel*” [9]. Dette fører til at ellers kvalifisert personell kan avvises dersom det eksisterer heftelser eller annet omdømme som kan svekke personens autoritet i jobbsituasjonen.

3 Rekrutteringsprosessen i Luftfartstilsynet

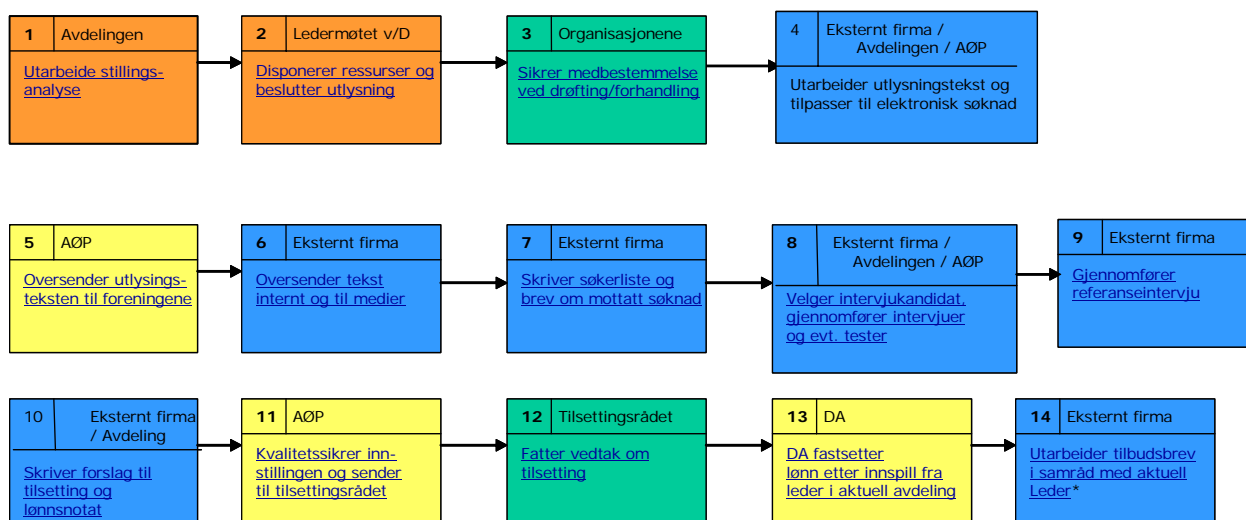
3.1 Valg av rekrutteringsprosedyre

Rekruttering i LT foretas normalt av organisasjonen selv, etter en prosedyre som er vist i **Vedlegg B**. I forbindelse med flyttingen ble imidlertid behovet for rekruttering ansett som så stort og komplekst at organisasjonen ikke så seg i stand til å ivareta prosessen på en god måte på egen hånd, i tillegg til den vanlige driften. Raadhuset Rekruttering og Utvelgelse AS (RRU) ble derfor leid inn etter en normal anbudsprosess. LT la seks hovedkriterier med lik vektning til grunn for utvelgelsen:

- Nr. 1 - kvalitet på tilbudet for gjennomføring av rekrutteringstjenester som beskrevet i konkurransegrunnlaget
- Nr. 2 - konkrete faglige kvalifikasjoner på den aktuelle leveransen (for eksempel metodikk/verktøy/personer)
- Nr. 3 - relevant erfaring. Bred erfaring med gjennomføring av rekrutteringstjenester av denne typen hvor fullelektroniske søknader og forvaltning er rekrutteringsformen
- Nr. 4 - leverandørkapasitet i tidsrommet
- Nr. 5 - leverandørens egnethet i forhold til Luftfartstilsynet
- Nr. 6 – pris.

Flere ga tilbud i forbindelse med dette, fire ble spesielt vurdert. RRU ble valgt. Rekrutteringsprosessen i forbindelse med flyttingen til Bodø ble dermed planlagt og gjennomført på en annen måte enn ”normalt” i LT¹, **Figur 3**.

Flytdiagram for prosedyrebeskrivelse for rekruttering ved hjelp av eksternt firma



* AØP skrev selv tilbudsbrevene

Organisatoriske betegnelser:
 Avdelingen = Avdelingen som ønsker å rekruttere
 AFT = Fellestjenesten
 AØP = Økonomi- og personalseksjonen
 DA = Avdelingsdirektør i administrasjonsavdelingen

Fargekoder:
 Brun = Avdelingen/Ledermøtet v/D
 Gul = Administrasjonsavdelingen
 Grønn = Medbestemmelse
 Blå = Eksternt firma

Figur 3 Rekrutteringsprosessen i LT når det benyttes eksternt assistanse. (Kilde: LT)

¹ Raadhuset engasjerte for øvrig senere i prosessen et PR-firma for å skape blest om annonsene.

Den tilhørende forklaringen fra LTs økonomi- og personalseksjon vedrørende hvordan rekrutteringen faktisk forløp er gjengitt under:

- 1. Kunngjøring:** Det har vært benyttet henvisningsannonser i riksdekkende og lokal dagspresse. I tillegg har det vært omfattende nettannonsering både i Norge, Sverige og Danmark. Det har også vært benyttet et PR-byrå i prosessen. Fullstendig kunngjøring har vært på våre hjemmesider og på RRU sine sider hvor kandidatene skulle søke elektronisk. Stillingene ble kunngjort f.o.m. 19. mars og søknadsfristen var opprinnelig 13. april, men ble forlenget til 19. april.
- 2. Grovsortering:** Denne ble foretatt av RRU - kandidatene ble delt inn i grønne (fyller \, formalkravene) gule (fyller delvis formalkravene) og røde (fyller ikke formalkravene)
- 3. Finsortering:** Ble gjort sammen med LT - her ble gule og grønne kandidater nærmere vurdert. RRU og LT ble sammen enige om hvilke kandidater som man skulle kontakte for intervju. Denne prosessen er ikke grundig beskrevet i hver enkelt innstilling, men det er viktig å legge til grunn at en nøye sortering har vært foretatt.
- 4. Testing:** Alle kandidater som var aktuelle for intervju ble så kontaktet av RRU og måtte gjennomgå ulike tester. For å spare tid ble testene besvart elektronisk. Alle kandidatene gjennomgikk en verbaltest, nummerisktest og en personlighetstest (OPQ). I innstillingene er det ikke beskrevet hvordan de ulike kandidatene skåret på de ulike testene. RRU har ikke valgt å legge veldig stor vekt på testene. Kun kandidater som har skåret ekstremt dårlig har blitt luket vekk. Testene har vært brukt som et samtaleverktøy i det første intervjuet med RRU hvor samtlige kandidater har fått en tilbakelesing på testene. Også de kandidatene som ikke gikk videre etter testene har fått en slik tilbakelesing.
- 5. Innledende intervjuer:** RRU hadde innledende intervjuer med de aktuelle kandidatene. De fleste intervjuene ble foretatt i Bodø eller andre deler av landet hvor kandidatene befant seg. Dette har vært strukturerte intervjuer hvor den samme malen har vært fulgt for samme type stillinger.
- 6. Presentasjon:** De kandidatene som utpekte seg som de beste etter de innledende intervjuene ble så presentert for underdirektører og avdelingsdirektører i LT. Dette har blitt kalt en presentasjon eller et "uformelt" intervju. Dette er ment som et kortere møte hvor hensikten er å bli litt kjent med hverandre.
- 7. Formelt intervju/ansettelses intervju:** Deretter fulgte et mer formelt intervju for de som gikk videre etter presentasjonen. I dette intervjuet har også fagforeningene deltatt. Presentasjon og formelt ansettelsesintervju kan også kalles første og annen gangs intervju, det er termer vi er mer fortrolig med. Selv om formen på intervjuene ikke er helt den samme som vi er vant med. I noen tilfeller har det kun vært et intervju i LT. Da har man gått direkte på det formelle intervjuet.
- 8. Referansesjekk:** Det har vært foretatt en grundig referansesjekk på alle de kandidatene som innstilles. Dette er dokumentert i innstillingene med navn på referansen og uttrekk av uttalelsene.
- 9. Innstilling:** Til slutt ble det skrevet en innstilling av RRU og LT i samarbeid.

Planen innebar at det RRU skulle utforme tilbudsbrevene til kandidatene (jf. pkt. 14 i rekrutteringsprosedyren). Denne oppgaven ble imidlertid utført av Luftfartstilsynet selv ut fra en hensiktsmessighetsbetraktning.

Rekrutteringsprosessen i forbindelse med flyttingen startet med å rekruttere de vanskeligst tilgjengelige. Dette for å kunne starte opplæringen av disse og utnytte eksisterende organisasjon til det. Det var 313 søkere totalt, hvorav mange hadde søkt flere stillinger. 17 er tilsatt til nå. 10 av disse er hjemmehørende i Nord-Norge (ingen på flyoperativ side).

RRU hadde i starten tro på at nedbemanningen i luftfarten skulle gjøre det lettere å bekle de utlyste stillingene, men det viste seg at trenden snudde raskere enn antatt. Dessuten valgte SAS og Braathens i strid med tidligere praksis å si opp de yngste ansatte, og disse har ikke tilstrekkelig erfaring til å kunne ansettes i Luftfartstilsynet.

Det presiseres fra LT sin side at rekrutteringen i forbindelse med flyttingen ikke skal være en *forbedringsprosess*, da man mener at den organisasjonen som eksisterte i Oslo da vedtak om flytting ble gjort, var tilfredsstillende. LT sitt fokus er dermed å opprettholde den standarden den nåværende organisasjonen har.

Ved tilsettingen av tre flytekniske inspektører i TOV, reagerte imidlertid de ansattes representanter i Tilsettingsrådet formelt på et avvik fra ovennevnte prinsipp. Som angitt ovenfor under **pkt. 2 Grovsortering**, ble de angjeldende kandidater av RRU plassert i "gul" kategori, ved at et av utlysningstekstens formalkrav ("Erfaring fra kvalitetssikring") ble fraveket. NITO anket derfor avgjørelsen i Tilsettingsråd 2 til Tilsettingsråd 1. I ankebehandlingen fremkom at det var uenighet i tolkningen av kravene som stilles til erfaring fra kvalitetssikring. Representantene fra NITO og NTL fastholdt at de ikke kunne støtte innstillingen, da "gul" kategori etter deres mening i realiteten representerer senkede kvalifikasjonskrav.² Anken ble imidlertid forkastet, og ansettelsen ble effektivt.

3.2 Andre spesielle forhold i forbindelse med flyttingen

Lav lønn er et stort problem i forbindelse med rekrutteringen. Spesielt flygesjefer og lignende vil måtte gå betydelig ned i lønn ved å begynne i LT. For flyoperative inspektørstillinger blir det derfor oftest rekruttert blant de som av medisinske årsaker har mistet lisens for flygning, eller er nylig pensjonert. Ledergruppen i LT har som politikk å ikke fravike det eksisterende lønnsnivået.

Flyttebudsjettet som er tildelt LT er stort sett benyttet til å holde på de ansatte i Oslo gjennom økonomiske tillegg, og ikke til incentiver for pendling eller annet i forbindelse med flytting. Det eksisterer ikke pendleordninger for de ansatte i dag og organisasjonen har ikke vurdert å etablere dette. Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) har lagt til grunn at det vil/skal være billigere å drive LT fra Bodø. Noe "Bodø-tillegg" eller lignende for å motivere folk til å flytte er derfor ikke aktuelt. Spørsmål om pendleravtaler har vært et politisk ikke-tema sett på bakgrunn av ønsket om å gjennomføre en reell flytting av Luftfartstilsynet til Bodø. Luftfartstilsynet har basert seg på det politiske signalet om ikke å skape et "pendlertilsyn" i Bodø. Departementet har imidlertid nå tillatt at noen ansatte blir værende igjen med arbeidssted i Oslo-området. Dette gjelder de som er over 60 år i flytteøyeblikket og utgjør en gruppe på om lag 20-25 personer. Kompetansemessig er sammensetningen av denne gruppen tilfeldig. På grunn av dette mener SINTEF at denne gruppen ikke nødvendigvis vil kunne fungere som en effektiv støttegruppe for organisasjonen i Bodø.

Planen er også at LT-ansatte i Oslo skal dra til Bodø i perioder for å lære opp de nye der frem mot 1.1. 2007. Planleggingen av inspeksjonene kan for øvrig skje hvor som helst. Det blir et felles opplæringsprogram på seks måneder med basiskunnskap. Det blir en fadderordning for en periode på minst to år til de nye inspektørene har oppnådd full kompetanse.

² Dette er nedfelt i Forhandlingsprotokoll av 21. juni 2004.

3.3 Annonsering i innland og utland

Tabell 2 viser en oversikt over hvor stillingene ble annonsert. I aviser etc. var annonsene formulert som en henvisning til nettannonsen.

Tabell 2 Oversikt over annonsering av stillingsannonsene i aviser, tidsskrifter og på nett.

<i>Medier</i>	<i>Antall innrykk</i>
Stavanger Aftenblad	2
Adresseavisen	2
BT	2 (3)
Fædrelandsvennen	2
Dagens Næringsliv	2
Aftenposten	2 (3)
Dagbladet inkl. nettannonse dagbladet.no	1
VG	1
VGnett.no - økonomi	1 mnd.
Nordlys, Harstad Tidende, Fremover, Bladet Vesterålen, Lofotposten, Avisa Nordland	2
Teknisk Ukeblad, inkl. nettannonse tu.no	1 (2)
Flynytt	1
Hangar.no	1mnd
Boarding.no	2 uker

Nettannonsene inkluderte raadhuset.no, finn.no, dn.no, zett.no, manpower.no, manpower.se, manpower.dk og Aetat i Norge, Sverige og Danmark. Bortsett fra via nevnte nettsider, ble det ikke annonsert i utlandet.

4 Resultatene av utlysningene

LT ledes av luftfartsdirektør Per-Arne Skogstad og består av fire avdelinger Luftfartsjuridisk (LJ), Teknisk-operativ (TO), Lufthavn og utdanning (LU) og Administrasjon (A), se **Figur 2** foran.

Etter opplysninger fra LT ser bildet av de utlyste stillingene i juli 2003, søkermassen og ansettelsene som vist i **Tabell 3**

Tabell 3 Oversikt over resultatet av utlysningene i juli 2003

Avdeling / seksjon	Antall utlyste stillinger	Antall søkere	Antall forkastet umiddelbart	Antall intervjuet	Antall funnet kvalifisert	Antall ansatt
TOL	1	13	11	2	0	0
TOO	1	12	7	5	2	1
LUT	1	11	7	2	4	1
Sum	3	36	25	9	6	2

Etter opplysninger fra LT og Raadhuset ser bildet av de utlyste stillingene i 2004, søkermassen og ansettelsene ut som vist i **Tabell 4**

Tabell 4 Oversikt over resultatet av utlysningene 2004

Avdeling	Antall utlyste stillinger	Antall søkere	Antall søknader forkastet umiddelbart	Antall intervjuet og testet	Antall sjekket referanser	Antall presentert for LT	Antall gitt tilbud	Antall ansatt
LJ	3	73	0	7	2	4	2	2
TO	15	202	26	42	14	29	4	4
LU	16	215	20	49	22	31	15	11
A	0	0	0	0	0	0	0	0
SUM	34	490	46	98	38	64	21	17

Nedenfor gis utfyllende opplysninger for den enkelte avdeling og seksjon.

Luftfartsjuridisk avdeling (LJ) ledes av avdelingsdirektør Sigmund Sandal og består av tre seksjoner (Juridisk, Internasjonalt samarbeid og Analyse), med til sammen 26 ansatte. Av disse er det bare Analyseseksjonen som utlyste stillinger.

Analyseseksjonen (LJA) er den eneste i LJ om har flyfaglige stillinger (3 stk.). Det finnes ingen formelle krav til stillingene i internasjonale regelverk. De to nyansatte i seksjonen er sivilingeniører, men uten flyfaglig bakgrunn. For å få en fornuftig balanse i sammensettingen av personellet, ønsker LT imidlertid at lederstillingen skal besettes av en person med flyfaglig bakgrunn. Én søker ble fremstilt for LT, men ut fra en helhetsvurdering av vedkommendes kvalifikasjoner og bakgrunn, ble lederstillingen ikke besatt i første utlysningsrunde.

Teknisk-operativ avdeling (TO) ledes av avdelingsdirektør Jan Bengtson og består av fire seksjoner: Luftdyktighet (TOL), Vedlikehold (TOV), Flyoperativ (TOO) og Allmennflyging (TOA). **Tabell 5.**

Tabell 5 Resultatet av utlysningene i Teknisk-operativ avdeling (TO)

Seksjon	Antall stillinger	Antall søkere	Antall forkastet umiddelbart	Antall intervjuet og testet	Antall sjekket referanser	Antall presentert LT	Antall gitt tilbud	Antall ansatt
TOL:	1	32	0	3	0	0	0	0
TOV:	6	107	25	18	6	12	3	3
TOO:	6	45	1	15	4	13	1	1
TOA:	2	18	0	6	4	4	0	0
SUM	15	202	26	42	14	29	4	4

Luftdyktighetsseksjonen (TOL) ledes av seksjonssjef Andreas Mourud. Mange av søkerne til den utlyste stillingen manglet utdanning som sivilingeniør. EASA stiller krav om høyere utdanning for denne typen stillinger. Dermed ble det bare en liten gruppe å velge blant, og ingen av disse tilfredsstilte kravene til erfaring.

Vedlikeholdsseksjonen (TOV) ledes av fungerende seksjonssjef Tore Sandbu. Seksjonens arbeidsstokk har vært relativt stabil opp gjennom årene, med en kontinuerlig opplæringsprosess. Det ble utlyst fem inspektørstillinger og en underdirektørstilling. Halvparten av de ansatte er flyteknikere, resten er ingeniører med kompletterende flyteknikerutdanning eller tilsvarende bakgrunn – på denne måten utfyller de to gruppene hverandre. Det ble ansatt tre inspektører med ulik bakgrunn. Seksjonen kunne ansatt ytterligere to fra søkermassen, men ville da endt opp med tre med nesten lik bakgrunn, noe som ikke ville vært tilfredsstillende i forhold til det arbeidet seksjonen skal utføre. Det blir påpekt at skjevfordeling mellom flyingeniører og flyteknikere vil skape problemer.

Flyoperativ seksjon (TOO) ledes av underdirektør Gudmund Taraldsen. I henhold til internasjonale krav skal inspektørene ha sivil eller militær erfaring. Det er LT sitt syn at søkere må ha erfaring fra sivil luftfart på grunn av at regelverket er så forskjellig i sivil og militær luftfart. For søkere til disse stillingene var det også viktig med erfaring fra flytypen Boeing 737.

Erfaringsmessig har det alltid vært vanskelig å rekruttere inspektører til tung sivil luftfart og tungt helikopter. Årsaken til dette er hovedsakelig det lønnsnivået som LT kan tilby. For noen stillinger har det tidligere vært forhandlet fram tillegg i henhold til B-regulativet. Dette ble også tilbudt i forbindelse med denne rekrutteringen.

Seksjon for Allmennflyging (TOA) ledes av underdirektør Helge Torp. Til stillingene ble det krevd 10 års erfaring. Internasjonalt regelverk krever 5 år. Alle som arbeider i seksjonen i dag, har 20 – 30 års erfaring. Argumentet for å kreve 10 års erfaring for de stillingene som ble utlyst i første runde, er at det kreves mer enn 5 års praksis for å kunne opparbeide seg den erfaring som LT mener er nødvendig for å kunne utøve tilsyn på dette området. SINTEF er imidlertid ikke overbevist om at dette argumentet er holdbart.

Lufthavn- og utdanningsavdeling (LU) ledes av avdelingsdirektør Torger Tvedt og består av fire seksjoner; Flyplass (LUF), Flysikring (LUA), Security (LUS) og Utdanning (LUT). **Tabell 6** viser resultatet av utlysningene.

Tabell 6 Resultatet av utlysningene i Lufthavn- og utdanningsavdeling (LU)

Seksjon	Antall stillinger	Antall søkere	Antall forkastet umiddelbart	Antall intervjuet og testet	Antall sjekket ref.	Antall presentert for LT	Antall gitt tilbud	Antall ansatt
LUF	1	40	0	8	1	3	1	1
LUA	6	46	0	16	10	14	7	5
LUS	3	88	20	13	5	7	4	3
LUT	6	41	0	12	6	7	3	2
SUM	16	215	20	49	22	31	15	11

Det eksisterer ikke internasjonale krav til stillingene i LU, men når det gjelder operative og tekniske stillinger har LT valgt å følge samme internasjonale krav som gjelder for tilsvarende stillinger i Teknisk-Operativ avdeling (TO). Der krav om for eksempel erfaring settes høyere enn det som er angitt i ICAO, blir ikke disse sett på som absolutte, men som sorteringskriterier. Det legges vekt på erfaring fra sivil luftfart og ledererfaring fordi det er ledere i sivil luftfart disse skal arbeide mot.

Flyplassseksjonen (LUF). Den utlyste stillingen krevde ikke flyfaglig kompetanse og omfattes derfor ikke av analysen.

Flysikringsseksjonen (LUA). De utlyste stillingene krever flygelederutdanning. LT rapporterer at det er vanskelig å få kvalifiserte flygeledere som søkere, mye på grunn av lønningsnivået. Det pekes på at det ikke utdannes tilstrekkelig antall flygeledere. Enkelte av søkerne hadde dessuten heftelser ved seg og var dermed uaktuelle.

Securityseksjonen (LUS). De utlyste stillingene krevde ikke flyfaglig kompetanse og omfattes derfor ikke av analysen.

Utdanningsseksjonen (LUT) ledes av underdirektør Dag Silkoset. LT rapporterer at rekruttering til utdanningsseksjonen alltid har vært vanskelig, særlig innen fagfelt som flygerinspektør med gyldig helikoptersertifikat. Årsaken til dette oppgis å være at helikopterflygere i hovedsak er praktikere og at LTs stillinger er "kontorjobber" som få flygere erfaringsmessig vil trives med. Lønningsnivået er heller ikke attraktivt, da LT i disse tilfellene konkurrerer med årslønninger som er vesentlig høyere enn det LT kan tilby.

Administrasjonsavdelingen (A) ledes av avdelingsdirektør Peder Tømmervåg og består av tre seksjoner. Ingen stillinger ble imidlertid utlyst her, og avdelingen omtales derfor ikke ytterligere.

5 Vurdering av rekrutteringsprosessen

Da flytting av Luftfartstilsynet til Bodø ble vedtatt, ble det etter en intern gjennomgang i LT klart at svært få medarbeidere ville flytte til Bodø. Rekrutteringsprosessen innebærer dermed å bygge opp en nesten helt ny organisasjon i Bodø. Generelt er det stor forskjell på å rekruttere medarbeidere til en eksisterende organisasjon og å bygge opp en organisasjon der de erfarne nøkkelpersonene mangler. I slike situasjoner vil den såkalt ”tause” kunnskapen uvegerlig gå tapt. Med taus kunnskap menes kunnskap som bygger på praktisk erfaring og som ikke er nedfelt i myndighetenes regelverk eller interne instruksjer, prosedyrer, håndbøker o.l.

Da flyttingen ble vedtatt, gjennomførte LT etter det som er opplyst, en kompetansegapanalyse for å identifisere behov for rekruttering. SINTEF har ikke studert denne, men merker seg at analysen gjelder for daværende organisasjon og tok utgangspunkt i at organisasjonen skulle være stabil i perioden 2003 – 2007. I og med at flere og flere nå slutter i organisasjonen, blir analysen mindre verdifull for neste søknadsrunde. Per dags dato har 27 medarbeidere sluttet etter at Flyttemeldingen for statlige tilsyn ble fremlagt.

LT vil ha en fungerende organisasjon i Oslo frem til flyttingen er gjennomført 1.1 2007. Videre er det planlagt at arbeidstakere over 60 år fortsatt skal kunne ha Oslo som kontorsted. Denne gruppen blir satt sammen på bakgrunn av alder og er ikke vurdert ut fra sin sammensetning av kompetanse og kunnskap. Denne gruppen gjør likevel LT bedre stilt enn en helt ny organisasjon i forhold til mulighet til å lære opp nytt personell i den mellomperioden som gjenstår og i perioden etter flyttingen. Slik opplæring tar normalt om lag to år for personell som i utgangspunktet er godt kvalifisert. I tillegg til dette gjennomgår imidlertid organisasjonen samtidig en omfattende endringsprosess. LT står derfor etter vår vurdering overfor en svært krevende oppgave, dersom flysikkerhetsarbeidet skal opprettholdes også i overgangsfasen, det vil si før den nye organisasjonen har fått ”satt seg”.

Bruken av eksternt rekrutteringsfirma var ikke nytt for LT, da LT også tidligere har brukt eksternt bistand i forbindelse med rekruttering, riktignok i begrenset omfang. En prosess av dette omfanget var imidlertid en ny erfaring for LT. SINTEF har vurdert prosessen slik den ble gjennomført i virkeligheten. Avvikene fra det planlagte besto bl.a. i at lederne i avdelingene fikk en større rolle i utformingen av annonsetekstene, sortering av søkere og valg av kandidater til intervju.

Gjennom studier av dokumenter og samtaler med representanter fra LT har SINTEF gjort følgende observasjoner av hvordan og under hvilke premisser rekrutteringen har foregått:

- Det er et generelt inntrykk at søkermassen til flyfaglige stillinger i LT oftest er begrenset og sterkt avhengig av konjunkturer i luftfarten. For personellkategorier som flygere, flygesjefer, flygeledere og lignende er dessuten lønnsnivået i LT åpenbart en barriere.
- Annonsene som ble utformet, har i det store og hele fungert godt.
- Det har etter vårt skjønn vært en tilfredsstillende og bred annonsering av stillingene i norske aviser og på norske, svenske og danske nettsider. Formen har vært at annonser i aviser og tidsskrifter har henvist til nettstedet for selve annonsen. Dette er velprøvd og anerkjent i moderne rekruttering. For noen av stillingene har LT ønsket utenlandske søkere (spesielt fra Storbritannia), men har ikke annonsert der. Dette kan til dels skyldes krav om

sikkerhetsklarering for enkelte stillingskategorier, noe som kan skape problemer for utenlandske søkere til disse stillingene.³

- Involveringen av ledere i LTs avdelinger og seksjoner har vært mer omfattende enn opprinnelig planlagt. Til dels har noen av dem vært involvert som om det var en rekrutteringsprosess uten ekstern assistanse. Likevel observerer vi at det ikke har vært lik involvering av alle ledere. Dette skyldes dels at lederen selv ikke har vist interesse for mer enn planlagt engasjement, dels at det ikke har vært like nødvendig overalt, for eksempel der kravene har vært tydelige og lette for rekrutteringsfirmaet å skille søkere ut i fra. Det er SINTEFs oppfatning at en betydelig involvering av ledere og/eller fagfolk i organisasjonen vil være til stor nytte i rekrutteringssammenheng til flyfaglige stillinger. Dette fordi luftfarten i Norge er et relativt lite og vel kjent miljø for LTs ansatte. I kraft av sitt daglige virke vil disse naturlig nok ha bedre kunnskap om hvem og hvorfra det vil være mulig å rekruttere, enn det er rimelig å forvente at et rekrutteringsfirmaet kan ha.
- SINTEF vil poengtere at direktesøk ("headhunting") synes å ha vært en til dels lite brukt rekrutteringsform i prosessen, muligens med unntak av tungt helikopter. LT rapporterer selv at headhunting ellers er mye brukt i miljøet. Direktesøk skulle ivaretas av RRU og er i følge rekrutteringsfirmaet utnyttet i noen grad. SINTEF bemerker likevel at involveringen av fagpersoner og ledere i LT har vært mindre deltakende i denne rekrutteringsprosessen.
- LT som organisasjon har – så langt SINTEF kan konstatere - tatt oppgaven med flyttingen og rekrutteringen alvorlig og profesjonelt, til tross for at de fleste ansatte mener at beslutningen er svært uheldig. Likevel observerer vi at følelsen av ansvar for rekrutteringen kan være noe lav hos en del ledere. Men dette er neppe annet enn hva som kan forventes i en organisasjon som gjennomgår endringer av så vital betydning for den enkeltes arbeidssituasjon.
- Med unntak av noen få avdelings- og seksjonsledere har LT generelt ikke hatt eller søkt innsyn i alle søknader for å kontrollere at man er enig i den grovsilingen som ble foretatt av Raadhuset. Det var for øvrig en viss utvikling i prosessen – noen sier de til å begynne med så igjennom alle søknader, og deretter færre, etter hvert som rekrutteringsfirmaet lærte mer om søkermassen og kravene til stillingene.
- Det virker som om forberedelsen til utlysningene, som skjedde i tiden rundt påsken 2004, kan ha hatt innvirkning på Bodø kommunes mulighet til å bidra i rekrutteringen, for eksempel gjennom å reklamere for regionens kvaliteter og muligheter som kan øke interessen hos søkere for å bo i Bodø og omegn. Bodø kommune har imidlertid ikke noe formelt ansvar for eller forpliktelse til å gi slike bidrag.

³ Representanten for NITO / NTL viser til Lov om forebyggende sikkerhetstjeneste (Sikkerhetsloven) av 20. mars 1998, § 22.

6 Konklusjoner og anbefalinger

På bakgrunn av den innsamlede informasjonen trekker SINTEF følgende konklusjoner i forhold til vårt mandat (jf. Kap. 1.1):

1. De kompetansekrav som Luftfartstilsynet har satt til søkere på flyfaglige stillinger i Bodø (flyoperative inspektører, flytekniske inspektører og flyingeniører), er i tråd med de internasjonale retningslinjene og regelverket fra ICAO, EASA og JAR. ICAOs retningslinjer er formelt sett ikke utgitt som krav, og kan derfor i noen grad fravikes nasjonalt. Denne muligheten er utnyttet i noen grad, men har sine naturlige begrensninger, hvilket også er blitt påpekt i revisjon fra internasjonalt hold [19, 20].

For å LT skal være godkjent av EASA som nasjonal tilsynsmyndighet, må LT følge EASAs krav. Disse blir de samme kravene som i ICAO og JAA eller i noen tilfeller strengere krav enn disse.. Også EASAs krav kan i noen grad fravikes dersom avviket for eksempel kompenseres med spesielle kurs eller annen opplæring.

2. Kvalifikasjonskravene i utlysningen av stillingene tilsvarer kravene til tidligere utlyste flyfaglige stillinger i Luftfartstilsynet. I de tilfeller der LT har satt høyere krav enn det internasjonale og nasjonale regelverk krever, er disse kravene satt på samme nivå som ved tidligere utlysninger i perioden 2001 – 2003. Disse kravene er begrunnet med de erfaringer som LT har gjort angående krav til tilsynskompetanse (kunnskap og erfaring vedr. forvaltning, systemrettet tilsyn m.v.) og ikke kun flyfaglig kompetanse. Krav som er satt høyere enn internasjonale krav har vært brukt som sorteringskriterier og ikke som absolutte kriterier ved vurdering av søkere. I det tilfellet der 10 års erfaring er krevd og det ikke finnes referanse til tidligere utlyst stilling i perioden 2000 – 2003, er ikke 10 år benyttet som absolutt krav.
3. Rekrutteringsprosessen har i det store og hele vært hensiktsmessig. SINTEF anser at rekruttering i forbindelse med flytting av LT er en stor utfordring. For flere av stillingene relateres kompetanse til spesifikke flytyper og faglig bakgrunn og det må beholdes en balanse i kompetansen i forhold til flytype og de oppdragene som inspektører skal utføre. SINTEF vil knytte følgende bemerkninger til hvordan rekrutteringen har foregått:
 - a. Når det gjelder selve utlysningen (annonsens innhold og mediebruk) finner vi at annonsene i stor grad er riktig utformet i forhold til gjeldende kompetansekrav:
 - Annonseringen i Norge har vært tilfredstillende.
 - I enkelte tilfeller er krav til erfaring uklare.
 - Annonsene kunne med fordel ha gitt informasjon om viktigheten av de internasjonale og absolutte minimumskravene til flyfaglige inspektører. Man kan forvente at potensielle søkere innen flymiljø kjenner til dette, men potensielle søkere utenfor de sentrale flymiljøene kan være ukjente med den senere tids utvikling i internasjonale regelverk. LT kan dermed ha fått mange søknader som normalt ikke skulle kommet inn. Søkere som har blitt avvist, har heller ikke fått tilfredsstillende informasjon om årsaken(e) til dette.
 - Annonsene inneholder ingen informasjon som kan skjerpe interesse for å arbeide i Bodø. Når det gjelder flytting til ikke-sentrale områder er det ellers ikke uvanlig å involvere kommunen etc. i å utforme fordeler og attraktivitet ved å bo der. Annonsering i utlandet har vært begrenset til nettannonser i Sverige og Danmark.

Annonsering i Storbritannia og andre land er ikke benyttet, enkelte i LT har uttalt at det der finnes potensielle søkere på stillinger som det er vanskelig å rekruttere til i Norge.

- b. Inndeling og ”timing” av utlysningsrunden: Det virker som om forberedelsen til utlysningene, som skjedde i tiden rundt påsken 2004, kan ha hatt innvirkning på Bodø kommunes mulighet til bidrag i rekrutteringen. Bodø kommunes bidrag kunne ha vært å reklamere for regionens kvaliteter og muligheter som kan øke interessen hos søkere for å bo i Bodø og omegn. Bodø kommune har imidlertid ikke noe formelt ansvar for eller forpliktelse til å gi slike bidrag. SINTEF har ellers ikke kunnet påvise at inndeling og timing av utlysningsrunden ikke har vært ivaretatt på en god måte.

Oppsummert konkluderer SINTEF med at vi ikke finner at det er begått noen formelle feil under rekrutteringsprosessen, slik den ble gjennomført i første runde. Vi tror heller ikke at det ville ha gitt et vesentlig bedre resultat dersom LT hadde gjort ting annerledes. Luftfartstilsynet og/eller Raadhuset Rekruttering & Utvelgelse har imidlertid selv påpekt følgende muligheter for forbedringer i neste søknadsrunde:

- En klarere og noe mer hensiktsmessig arbeidsfordeling mellom Raadhuset og LT, særlig mht. filtreringen og testingen av søkerne.
- Utarbeidelse av en tydeligere kravspesifikasjon før annonseteksten formuleres, med sikte på å gjøre det lettere i evalueringsfasen. Dette gjelder spesielt kravet om antall års erfaring.
- Utsendelse av et forklarende brev til søkere som er avvist.

For egen regning vil SINTEF dessuten forslå at følgende tiltak vurderes ved neste utlysningsrunde:

- Opprettelse av en egen prosjektgruppe e.l. for flyttingen med ”entusiaster” fra LT, dersom slike kan finnes. Det er erfaringsmessig viktig for god rekruttering at ledelsen viser engasjement for rekrutteringen og etableringen av ny virksomhet, nye kontorsteder etc.
- Generelt tettere kontakt mellom de aktuelle avdelingene/seksjonene i LT og rekrutteringsfirmaet.
- For å sikre kompetanse i forbindelse med rekruttering av nyansatte kan det vurderes å opprette samarbeid med egnede flyselskap i forhold til opplæring på flyfaglig kompetanse, der det er mulig og tillatt. Dette fordi LT i tiden fremover vil få store utfordringer med å opprettholde sitt arbeid parallelt med endringer og at nåværende ansatte slutter i organisasjonen.
- Det flyfaglige miljøet i Norge er lite og oversiktlig. LT kjenner i all hovedsak de som kan være aktuelle kandidater for stillinger i tilsynet. Denne kunnskapen vil med fordel kunne utnyttes bedre. Det anbefales en mer utstrakt og bevisst bruk av direktesøk (”headhunting”) i markedet – spesielt utenlands.
- Mer utstrakt annonsering i utlandet (spesielt Storbritannia) for de av stillingene der engelsk kan benyttes som arbeidsspråk til daglig og der sikkerhetsklarering ikke vil være til hinder. Eventuelt vil annonsering i utlandet kunne trekke til seg nordmenn som ønsker å returnere til Norge.

- Framhevelse i annonsene av fordelene ved å være stasjonert i Bodø. I tillegg bør det vurderes om forholdene kan legges enda bedre til rette for de som ansettes, for eksempel gjennom et tettere samarbeide med Bodø kommune.
- Det kan være en fordel at det er minimumskrav som står i annonsene, evt. med en presisering om at de med mer erfaring foretrekkes.
- I annonser der krav om antall års erfaring ikke har fremgått tydelig nok, bør dette sørges for i neste rekrutteringsrunde. For mange stillinger kan det i neste runde være nyttig å presisere at det er erfaring fra sivil luftfart som gjelder, siden dette ikke fremgikk i alle annonsene der dette var viktig.
- Det ble gjort en studie av kompetansegap da flyttingen ble vedtatt. Den gjelder for daværende organisasjon og tok utgangspunkt i at organisasjonen skulle være stabil i perioden 2003 – 2007. Nå slutter flere og flere i organisasjonen – det er derfor en anbefaling at analysen av kompetansegap gjøres på nytt og på en slik måte at ivaretagelse av taus kunnskap i organisasjonen sikres i endringsperioden og den første tiden etter flyttingen.

7 Forkortelser og begrep

I rapporten er følgende forkortelser og begrep benyttet:

AED	Aircraft Engineering Division
AID	Aircraft Inspection Division
AIC	Aeronautical Information Circular
AMC	Acceptable Means of Compliance
AOC	Air Operator Certificate
BSL	Bestemmelser for Sivil Luftfart
CAA	Civil Aviation Authority (I Norge: Luftfartstilsynet)
CAA UK	Civil Aviation Authority United Kingdom
DOA	Design Organization Approval
DOAT	Design Organization Approval Team
EASA	European Aviation Safety Agency
ECAC	European Civil Aviation Conference
EICAS	Engine Instrument/Crew Alerting system
ESARR	Eurocontrol Safety Regulatory Requirements
ICAO	International Civil Aviation Organization
JAA	Joint Aviation Authorities
JAR	Joint Aviation Requirement
LT	Luftfartstilsynet
NAA	National Aviation Authority (I Norge: Luftfartstilsynet)
POA	Production Organization Approval
POE	Production Organisation Exposition
SD	Samferdselsdepartementet
TOL	Luftdyktighetsseksjonen i LT
TOV	Vedlikeholdsseksjonen i LT

COMPETENT AUTHORITY OF THE STATE OF REGISTRY; skal leses som “norsk luftfartsmyndighet”. Dette er et begrep i forskrift av 22. februar 2004 nr. 466 om gjennomføring av *Commission Regulation (EC) No 1702/2003 for the airworthiness and environmental certification of aircraft and related products, parts and appliances, as well as for the certification of design and production organisations* (Sertifiseringsforskriften – EASA), part 21.

8 Referanser

- [1]. Pantakar M og Taylor J. *Risk Management and Error Reduction in Maintenance*. 2003. USA
- [2]. Egon C og Lincoln I. Forth Generation Evaluation. Chapter 1. *The coming of age of evaluation*.
- [3]. EASA documents: *SECTION B Procedure for competent authorities*
AMC 145.B.10 (3) Competent authority – Qualification and training
AMC M.102 (c) Competent authority – Qualification and training
- [4]. ICAO Doc 8335-AN/879. *Manual of Procedures for Operations Certifications and Inspection. Chapter 9. The operations inspection organization*
- [5]. ICAO Doc 9389-AN/919. *Manual of Procedures for an Airworthiness Organization. Chapter 3.3 and 4.4*
- [6]. ICAO Doc 9734-AN/959. *Safety Oversight Manual. Part A. The establishment and Management of a State's Safety Oversight System*. First Edition – 1999.
- [7]. JAR 21 SUBPART G – *Production Organisation Approval for products parts and appliances (POA)* - Chap. 5. Criteria for the determination of the POA team 5.2 and 5.3
Revision 3, 01/11/00
- [8]. JAA Administration & Guidance Material, Section Three, Part 2, Joint Design Approval Procedures, Subpart 6.5.1 – *Procedure for the determination of the design organisation approval team (DOA)* 5.2 and 5.3. Revision 4. 01.02.02.
- [9]. JAA Administration & Guidance Material. Section Four: Operations Part Two: Procedures (JAR-OPS) Chapter 3: *Training and accreditation of inspection staff*. 01.06.98
- [10]. JAA Administration & Guidance Material. Section Five: Personnel Licensing Part Two: Procedures. Chapter 12.3, 12.4, 12.5 *Licensing Standardisation Teams (LIST) and Medical Standardisation Team (MEST)*. 01.10.02
- [11]. JAA Administration & Guidance Material. Section Two: Maintenance Part Two: Procedures Chapter 12. *Procedures for maintenance standardisation Part 1: 12.4 Maintenance Standardisation (MAST) Team Composition*. 01.07.96
- [12]. JAA Administration & Guidance Material. Section Two: Maintenance Part Two: Procedures Chapter 12. *Procedures for maintenance standardisation. Part 1: 12.4 Maintenance International Standardisation (MIST) Team Composition*. 01.07.96
- [13]. LT Administrativ Håndbok Seksjon 2.7 *Kompetanse krav for inspektører I tilsynavdeling, Kompetanse for ingeniører i luftdyktighetseksjon i tilsynavdeling*. Revisjon 53. 15.10.2001
- [14]. Hansen, C. *Fra JAA til EASA, LUFTFARTSTILSYNETS informasjon*,. August 28, 2004.

- [15]. LT. AIC 26/04: *Forståelse av begrepet "Competent authority of the state of registry" i Sertifiserings-forskriften (EASA), part 21.* 2004.
- [16]. LT: *Beskrivelse av rekrutteringsprosessen for stilling til Bodø 2004.* Levert til SINTEF august, 2004.
- [17]. LT: *Flytdiagram for prosedyrebeskrivelse for rekruttering ved hjelp av eksternt firma.* Levert til SINTEF august, 2004.
- [18]. SINTEF rapport STF75 F95007: *Kvalitetssikring i luftfartsinspeksjonen.* Trondheim, 1995.
- [19]. ICAO: *Findings and recommendations relating to personnel licensing and training. Doc 9379. Finding and recommendation PEL/02.* 5. September 2000.
- [20]. ICAO: *Findings and recommendations relating to aircraft operations certification and supervision. Doc Annex 6 and Doc 8335. Finding and recommendation number OPS/01, OPS/02 and OPS/04.* 5. September 2000.
- [21]. JAA: *"JAA Regulatory and Related Procedures"* ACJ to JAR-11.045 page 2-B-2.
- [22]. NORSOK Standard. Z-013 *"Risk and emergency preparedness analysis"*. Revision 2, 2001-09-01.

VEDLEGG A. Relevante internasjonalkrav for flyoperative inspektører, flytekniske inspektører og flyingeniører

Bruken av ordet ”Retningslinjer” i annonseteksten er ment å dekke både krav og anbefalinger.

Flyoperativ inspektør

ID	INTERNASJONALKRAV REF OG TEKST	UTLYSTETEKST GENERISK EKSEMPEL
1	ICAO DOC 8335-AN/879 Chap. 9 9.3 STAFFING ” To adequately perform their duties, it is important that the CAA inspectorate staff have educational and operational/technical experience qualifications that compare favourably with those operator personnel they will inspect”	052004, <u>062004</u> Flyinspektør – tung luftfart / <u>lett helikopter</u> Kvalifikasjoner <ul style="list-style-type: none"> - Minimum 5 års erfaring som flyger i ervervmessig luftfartsvirksomhet med tyngre fly / <u>helikopter</u> - Minimum 5000 flytimer, hovedsakelig som fartøysjef - <u>For stillinger kreves erfaring som flyger av lett helikopter</u> - Operativ administrativ erfaring og leder erfaring fra ervervmessig eller militær luftfart - Erfaring fra kvalitetsrevisjon er ønskelig - God skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk og engelsk - Det stilles krav om uttømmende politi attest Utdanningsretning <ul style="list-style-type: none"> - Utdanningstittel: Inneha, eller ha hatt gyldig sertifikat av type APTL/A, <u>ATPL/H</u> Personlige egenskaper <ul style="list-style-type: none"> - Ha evne til å arbeide systematisk og selvstendig - Ha evne til å se detaljenes betydning i helheten - Ha evne til å ta initiativ - Være ansvarsbevisst og serviceinnstilt - Være kontaktskapende og god til å samarbeide - Ha integritet og rolleforståelse - Kan lytte og formidle budskap på en enkel måte AVIKK ANALYSE FRA INTERNASJONALKRAV Internasjonalkrav anbefalinger ”should” er tolket som ”shall”.
2	ICAO DOC 8335-AN/879 Chap. 9.4.1 9.4 QUALIFICATIONS OF THE INSPECTOR Ideally the CAA inspector should be at least as qualified as the personnel to be inspected supervised. To carry out in-flight inspections, a CAA inspector should not only be qualified in the type of aircraft used but also possess appropriate route experience.... ..it is not expected that the CAA inspector would possess same level of flight experience on that type as the personnel under inspection...The CAA inspector should, however, at least be experienced on comparable routes and be adequately briefed on the particular route on inspection.	
	ICAO DOC 8335-AN/879 Chap. 9.4.2 9.4 QUALIFICATIONS OF THE INSPECTOR (cont.) It is not desirable for the CAA inspector to obtain qualifications from an operator under the CAA inspectional jurisdiction	
	ICAO DOC 8335-AN/879 Chap. 9.4.3 9.4 QUALIFICATIONS OF THE INSPECTOR (cont) While not an absolute, the qualifications and experience requirements listed below are provided as broad guidelines for initial employment of technical staff of the CAA inspector: a. a broad air transport background of five years or more b. experience with the problems of operating or maintaining transport aircraft c. meteorological and climatologically knowledge and experience d. experience in technical training including aids, training devices and flight simulators e. reputation of possessing qualities of initiative, tact, tolerance and patience	

ID	INTERNASJONALKRAV REF OG TEKST	UTLYSTETEKST GENERISK EKSEMPEL
	<p>ICAO DOC 8335-AN/879 Chap. 9.4.3 9.4 QUALIFICATIONS OF THE INSPECTOR (cont) A flight operations inspector, for example, should have not less experience as 5000 hours as pilot-in-command of air transport type civil or military aircraft. The CAA inspector should be required to hold current airline transport pilot's license...should have held previous appointments either in operational management, as an airline pilot or training instructor, or as a military pilot where experience in air transport operations would have been acquired.</p>	<p>162004 Flygerinspektør, seksjon allmennflygning // <u>172004 Flyteknisk inspektør</u> (overingeniør) Kvalifikasjoner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimum 10 års erfaringer som flyinstruktør eller som instruktør innen luftportaktivitet (selfly/fallsjerm/hangglider/mikrofly) - Allsidig erfaring innen vedlikehold av lette luftfartøyer, gjerne kjennskap til kompositt materialer - Ledererfaring fra arbeidslivet eller frivillig organisasjon - Erfaring fra kvalitetsarbeid og kvalitetsrevisjoner - God skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk og engelsk - Det stilles krav om uttømmende politi attest <p>Utdanningsretning Utdanningstittel: Flygersertifikat med instruktørrettighet. Flyteknisk utdanning med rettighet til å vedlikeholde lettere luftfartøy // <u>Ingeniørutdanning – flylinje.</u> <u>Flygersertifikat med instruktørrettighet.</u></p> <p>Personlige egenskaper</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha evne til å arbeide systematisk og selvstendig - Ha evne til å se detaljenes betydning i helheten - Ha evne til å ta initiativ - Være ansvarsbevisst og serviceinnstilt - Være kontaktskapende og god til å samarbeide - Ha integritet og rolleforståelse - Kan lytte og formidle budskap på en enkel måte <p>AVIKK ANALYSE FRA INTERNASJONALKRAV Internasjonale retningslinjer krever ikke 10 års erfaring. Det forestilles å være vanskelig å inneha både flyteknisk utdanning og flygersertifikat. Dette kunne løses med to stillinger som arbeide sammen hvorav den ene stillingen har fokus på tekniske erfaring og krav og den andre stillingen har fokus på operative erfaring.</p> <p>Det settes krav til både kvalitetsarbeid og kvalitetsrevisjoner --- i andre stillinger? Er dette kun ønskelig.</p>

Flyteknisk inspektør

ID	TEKST	UTLYSTETEKST
1	ICAO DOC 9389-AN 919 4.4.1 STAFFING To effectively fulfill its responsibilities, the Aircraft Inspection Division (AID) must be properly organized and staffed with qualified personnel capable of accomplishing the required wide range of technical inspection activities. To adequately perform its duties it is important that the AID inspectors have educational and technical experience that compare favourably with those maintenance personnel they will inspect or regulate. Furthermore, they should also enjoy conditions of service and remuneration consistent with their education, technical knowledge and experience comparable to those personnel of the maintenance organization they will inspect and supervise.	212004 Flyteknisk inspektør, vedlikeholdsseksjon Kvalifikasjoner <ul style="list-style-type: none"> - Minimum 7 års allsidig erfaring knyttet til vedlikehold av luftfartøy og minimum 2 års erfaring fra ledende stillinger eller stabsfunksjon - Typekunnskap om fly og/eller helikopter - Erfaring fra kvalitetssikring og vedlikeholdsteknikk - God kunnskap om flytekniske forskrifter - Erfaring i bruk av kontorstøtte systemer - God skriftlig og muntlige fremstillingsevne på norsk og engelsk - Det stilles krav om uttømmende politi attest
2	ICAO DOC 9389-AN 919 4.4.2 STAFFING Individual seeking positions as AID inspectors should have extensive academic and technical education and have progressed through positions of increased technical and supervisory responsibility in the aviation industry or the military services. At least five years experience of such comparable technical employment is normally required to obtain the minimum qualifications and experience needed to perform the duties of a basic starting position as an AID inspector in maintenance or avionics field. Applicants should also possess aeronautical licenses, certificates or academic degrees commensurate with their job responsibilities.	Utdanningsretning <ul style="list-style-type: none"> - Utdanningstittel: Ingeniørutdanning relevant linje, eller bakgrunn som flyteknikker med relevant tilleggsutdanning Personlige egenskaper <ul style="list-style-type: none"> - Ha evne til å arbeide systematisk og selvstendig - Ha evne til å se detaljenes betydning i helheten - Ha evne til å ta initiativ - Være ansvarsbevisst og serviceinnstilt - Være kontaktskapende og god til å samarbeide - Ha integritet og rolleforståelse

ID	TEKST	UTLYSTETEKST
3.	<p>EASA AMC 145.B.10 (3)M.102 (c) COMPETENT AUTHORITY QUALIFICATION AND TRAINING Competent authority should have</p> <ul style="list-style-type: none"> • Practical experience and expertise in the application of aviation safety standards and safe operating practices • Comprehensive knowledge of <ul style="list-style-type: none"> ○ Relevant parts of implementing rules... ○ The competent authority procedures ○ The right and obligations of a surveyors/inspector ○ Quality systems ○ Continuous airworthiness management ○ Training on auditing techniques ○ Five years work experience to be allowed to work as an surveyor independly. This may include experience gained during training to obtain qualification below ○ A relevant engineering degree or an aircraft maintenance technician qualification with additional education... ○ Knowledge of maintenance standards 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan lytte og formidle budskap på en enkel måte <p>222004 Underdirektør, vedlikeholdsseksjon</p> <p>Kvalifikasjoner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leder erfaring fra flyteknisk virksomhet som teknisk sjef, verkstedsjef eller kvalitetssjef - Det blir lagt vekt på erfaring fra moderne kvalitetssikring/tilsynsmetodikk - Bred kontakt flate innen flyfaglig miljø (teknisk og operativ) - God skriftlig og muntlige fremstillingsevne på norsk og engelsk - Det stilles krav om uttømmende politiattest <p>Utdanningsretning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utdanningstittel: Ingeniørutdanning relevant linje, eller bakgrunn som flyteknikker med relevant tilleggsutdanning <p>Personlige egenskaper</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evne til å motivere og inspirere medarbeidere - Resultat- og løsningsorientert - Analytisk og handlekraftig - Ha evne til å arbeide systematisk og selvstendig - Ha evne til å se detaljenes betydning i helheten - Ha evne til å ta initiativ - Være ansvarsbevisst og serviceinnstilt - Være kontaktskapende og god til å samarbeide - Ha integritet og rolleforståelse - Kan lytte og formidle budskap på en enkel måte <p>AVIK FRA INTERNASJONALE KRAV ICAO anbefaler 5 års erfaring. Det har vært praksis i LT å kreve 7 års erfaring på den stilling kategori</p>

Flyingerører

ID	TEKST	UTLYSTETEKST
1	<p>ICAO DOC 9389-AN 919 Chapter 3.3 STAFFING Must be staffed with qualified and experience engineering personnel capable of successfully undertaking the wide variety of tasks. Thus, it is essential that staff engineers be selected with considerable care and properly training...</p> <p>It is important that the staff members are provided with conditions of service and remuneration consistent with their technical knowledge and experience and responsibilities of their post.</p>	<p>142004 Flyteknisk ingeniører</p> <p>Kvalifikasjoner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allsidig erfaring fra flyteknisk virksomhet - Det er ønskelig med kjennskap til relevante tekniske forskrifter og luftfartssystemet generelt - Det blir lagt vekt på erfaring fra moderne kvalitetssikringsmetodikk - Operativ erfaring vil bli vektlagt - God skriftlig og muntlige fremstillingsevne på norsk og engelsk - Det stilles krav om uttømmende politiattest
2	<p>JAR 21 SUBPART G REVISION 3. CHAPTER 5.2.AND 5. 5. CRITERIA FOR DETERMINATION OF POA TEAM 5.2 Team leader should satisfy all criteria for team member and will be selected by considering the following additional criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The capability to manage and lead a team • The capability to prepare reports and be diplomatic • Experience in approval team investigations... • A knowledge of production and quality system for aircraft and related products and parts <p>5.3 Team member selection...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training which is mandatory in Sub-part G of JAR-21 • Education and experience to cover – appropriate aviation knowledge, audit and practices approval procedures • The ability to verify that an applicant organisation conforms to its own POE procedures and its key personnel are competent 	<p>Utdanningsretning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utdanningstittel: Sivilingeniør med relevant fagkombinasjon fra norsk eller utenlandsk universitet/høgskole <p>Personlige egenskaper</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha evne til å arbeide systematisk og selvstendig - Ha evne til å se detaljenes betydning i helheten - Ha evne til å ta initiativ - Være ansvarsbevisst og serviceinnstilt - Være kontaktskapende og god til å samarbeide - Ha integritet og rolleforståelse - Kan lytte og formidle budskap på en enkel måte
3.	<p>JAR Section Three- Certification Sub-part 6.5.1 5. PROCEDURE FOR DETERMINATION OF DESIGN APPROVAL TEAM (DOAT) DOAT leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technical experience as NAA person • Knowledge of certification and certification procedures for aircraft and related parts, methods for the approval organization, audit practice • Capability to lead a team, to prepare reports, to be diplomatic <p>DOA Team members:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Having general knowledge of JAR 21, • Able to verify tha the applicant works in accordance with the handbook • Persons able to verify the competence of the applicant personnel 	<p>AVIK FRA INTERNASJONALE KRAV EASA krav krever kompetanse innen luftfart og tilsyn arbeid. Dette er ønskelig i LT annonsen. LT må kompensere dette med opplæring og praksis til nye medarbeider.</p>

Flygerinspektør, utdanningsseksjon

ID	INTERNASJONALKRAV REF OG TEKST	UTLYSTETEKST GENERISK EKSEMPEL
1	ICAO DOC 8335-AN/879 Chap. 9 samme som flyinspektør i TOO.	192004 Flygerinspektør - utdanningsseksjonen Kvalifikasjoner
2	<p>JAA Administration & Guidance Material Section Four: Operations Part Two: Procedures (JAR-OPS) Chapter 3: Training and accreditation of inspection staff</p> <p>3.1 General</p> <p>3.1.1 All inspectors must be suitably trained, qualified and experienced for their role. No hard and fast rules on qualification can be made because the particular circumstances of each Authority and each operator will differ. It is, nevertheless, most important that in every instance, an Inspector should, by background and experience, command the professional respect of the operator's senior personnel. Senior personnel, in this context, include those who are responsible for establishing the company's operating procedures and standards including training managers.</p> <p>It follows that Flight inspectors will normally have:</p> <ul style="list-style-type: none"> - current, or recent, experience as a licensed pilot on a commercial aircraft which is comparable to that flown by the operator; and - operational experience appropriate to the AOC holder's activities. 	<p>Kvalifikasjoner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimum 5 års erfaring som flyger i ervervmessig luftfartsvirksomhet med tyngre fly - Minimum 5000 flytimer, hovedsakelig som fartøysjef - Operativ administrativ erfaring og leder erfaring fra ervervmessig eller militær luftfart - Instruktør til luftfartssertifikat og bevis fra sivil eller militær luftfartsvirksomhet - Erfaring fra kvalitetsrevisjoner - Søkende med pedagogisk utdanning og/eller erfaring vil bli foretrukket - Søkere med erfaring som fartøysjef vil bli foretrukket - God skriftlig og muntlige fremstillingsevne på norsk og engelsk - Det stilles krav om uttømmende politi attest <p>Utdanningsretning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utdanningstittel: Trafikkflygersertifikat <p>Personlige egenskaper</p>

ID	INTERNASJONALKRAV REF OG TEKST	UTLYSTETEKST GENERISK EKSEMPEL
3	<p>Section Five: Personnel Licensing Part Two: Procedures Chapter 12.3, 12.4, 12.5 Licensing Standardisation Teams (LIST) and Medical Standardisation Team (MEST)....</p> <p>12.3.1 LIST Composition</p> <p>12.3.1.1 A LIST should be composed of:</p> <p>a) a specialist in theoretical knowledge examinations, b) a flight training and testing specialist, and c) a licensing administration specialist, d) all from Authorities other than the Authority being visited. These specialists forming the LIST are referred to as surveyors and must be from three different Authorities.</p> <p>12.3.1.2 Each Authority should keep a list of surveyors who would fulfil these requirements and forward this list to Central JAA. The LIST members should be available for at least three visits during the course of one year.</p> <p>12.3.2 MEST Composition</p> <p>12.3.2.1 Each MEST will consist of three aeromedical surveyors from Authorities other than the Authority being visited, and the surveyors must be each from three different Authorities.</p> <p>12.3.2.2 Each Authority should keep a list of surveyors who would fulfil these requirements and forward this list to Central JAA. The MEST members should be available for a least one year.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ha evne til å arbeide systematisk og selvstendig - Ha evne til å se detaljenes betydning i helheten - Ha evne til å ta initiativ - Være ansvarsbevisst og serviceinnstilt - Være kontaktskapende og god til å samarbeide - Ha integritet og rolleforståelse - Kan lytte og formidle budskap på en enkel måte <p>AVIK FRA INTERNASJONALE KRAV Samme krav som operativt personell</p>

Flyteknisk inspektør, utdanningsseksjon

ID	INTERNASJONALKRAV REF OG TEKST	UTLYSTETEKST GENERISK EKSEMPEL
1	<p>JAA Administration & Guidance Material Section Two: Maintenance Part Two: Procedures Chapter 12.4 Maintenance Standardisation (MAST) Team Composition</p> <p>4.1 Each MAST Team will consist of two experienced maintenance surveyors, both from JAA-NAA's other than the JAA-NAA being visited. The two maintenance surveyors must be from different full member JAA-NAA's. Occasionally the team may be accompanied by another JAA-NA surveyor for familiarisation purposes and by an FAA and/or Transport Canada inspector as observers.</p> <p>4.2 In addition, the JAA-NAA being visited must have a National Coordinator, who is an experienced maintenance surveyor. One of his/her tasks is to work with the MAST Team during the visit. It is recommended that the National Coordinator is not changed during a visit by the MAST Team to the JAA-NAA.</p> <p>5. MAST Team member selection Each JAA-NAA should nominate maintenance surveyors who meet specified and appropriate experience requirements for the MAST Teams. It is strongly recommended that nominated surveyors serve in MAST Teams for a minimum of 12 months for standardisation purposes. The specified requirements to become a MAST Team members are that the nominee will be experienced JAA-NAA surveyor with in depth knowledge of maintenance. They should have had significant experience in the auditing of aviation companies amounting to not less than 5 years of which at least 2 years should involve the application of JAR-145. Additionally, some international exposure to other NAA maintenance regulations will be required with an associated diplomatic manner in the interpretation and carrying out investigations of maintenance standards in a European context. Attendance at a JAR 145 and alter, when appropriate, a JAR OPS 1&3 Subpart M training course is an essential prerequisite. Potential MAST Team members must attend a general MAST Team training session before joining MAST initially in the position of the third surveyor as per para 4.1.</p>	<p>202004 Flyteknisk inspektør - utdanningsseksjon</p> <p>Kvalifikasjoner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mer enn 10 års allsidig erfaring fra flyteknisk virksomhet innen sivil luftfart. - 10 års leder erfaring fra ervervmessig eller militær luftfart - Instruktør til luftfartssertifikat og bevis fra sivil eller militær luftfartsvirksomhet - Erfaring fra kvalitetsrevisjoner - Søkende med pedagogisk utdanning og/eller erfaring vil bli foretrukket - Søkere med erfaring som fartøysjef vil bli foretrukket - God skriftlig og muntlige fremstillingsevne på norsk og engelsk - Det stilles krav om uttømmende politi attest <p>Utdanningsretning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utdanningstittel: Ingeniør utdanning med flylinje, flyteknikker utdanning. Flyteknisk typeutdanning knyttet til vedlikehold av sivile luftfartøyer. Flytekniskopplæringsvirksomhet som instruktør eller tilsvarende <p>Personlige egenskaper</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha evne til å arbeide systematisk og selvstendig - Ha evne til å se detaljenes betydning i helheten - Ha evne til å ta initiativ - Være ansvarsbevisst og serviceinnstilt - Være kontaktskapende og god til å samarbeide - Ha integritet og rolleforståelse - Kan lytte og formidle budskap på en enkel måte <p>AVIK FRA INTERNASJONALE KRAV Ingen bemerkning.</p>

ID	INTERNASJONALKRAV REF OG TEKST	UTLYSTETEKST GENERISK EKSEMPEL
	<p>Chapter 12: Procedures for maintenance standardisation Part 2: Mist Team Operation</p> <p>4. Maintenance International Standardisation (MIST) Team composition</p> <p>4.1 Each MIST Team will consist of two experienced maintenance surveyors normally from different JA-NAAs but may occasionally include JAA-Maintenance Division staff when there is a shortage of experienced maintenance surveyors from the JAA-NAA's.</p> <p>Each team may include a third maintenance surveyor undergoing team familiarisation. The organisation being visited will be informed at the time of visit which are the two team members. The two responsible team members will be the contact persons for matters of non compliance.</p> <p>4.2 In addition it is strongly recommended that the foreign NAA appoints a National or Regional Coordinator whose task is to work with MIST Team during the visit to ensure that no misunderstandings arise in respect of perceived standards and interpretation of maintenance regulations.</p> <p>It is further recommended that the principal inspector/surveyor responsible for the particular organisation visited join the team for that visit.</p> <p>5. MIST Team member selection</p> <p>Each JAA-NAA will be invited to nominate maintenance surveyors who meet specified and appropriate experience requirements for the MIST Teams. It is recommended that the nominated surveyors serve in MIST Teams for a minimum of 12 months for standardisation purposes.</p> <p>The specified requirements to become a MIST Team member are that the nominee will be an experienced JAA-NAA surveyor with in depth knowledge of maintenance. They should have significant experience in auditing aviation companies amounting to not less than 5 years of which at least 2 years should involve the application of JAR-145. Additionally some international exposure to other NAA maintenance regulations will be required with an associated diplomatic manner in the interpretation and carrying out investigations of maintenance standards in an international context. Attendance at a JAR-145 training course in an essential prerequisite and potential MIST Team members must attend a general MIST Team training session before joining MIST initially in the position of the third maintenance surveyor as per para 4.1.</p>	

VEDLEGG B. Flytdiagram for prosedyrebeskrivelse for rekruttering og oppfølging av nytilsatte i LT

