



INFORMASJON, DRØFTING OG MEDBESTEMMELSE

Thomas Benson

Thomas Benson

- Partner og Advokat i Angell Advokatfirma.
 - Universitetslektor ved Nord Universitet.
 - Forfatter av Arbeidsrettsboka
 - Tidligere medlem av Advokatforeningens lovutvalg for arbeidsrett
 - Ekspertkommentator: Tv2/NRK i arbeidsrettslige og offentligrettslige spørsmål
 - Kommuneadvokat for en rekke kommuner i Bodøregionen.
-
- I mange hunder saker bistått kommuner, offentlige/statlige institusjoner, store og små selskaper i arbeidsrettslige spørsmål.



Arbeidsgivers styringsrett

Arbeidsgivers styringsrett:

- er arbeidsgivers rett til å lede, fordele og kontrollere arbeidet, samt inngå arbeidsavtaler og bringe dem til opphør.

Praktiske hensyn:

- Dersom en virksomhet skal *fungere funksjonelt*, er det nødvendig at *noen tar ansvaret og treffer de endelige beslutninger*
- Det er også viktig at virksomheten har en ledelse som kan **stå ansvarlig for virksomhetens offentligrettslige forpliktelser**, som for eksempel **arbeidsmiljøloven**.



Hvordan kan styringsrett begrenses?



Oppsummering:

1. Arbeidsmiljøloven og andre lover legger til dels betydelige skranker på arbeidsgivers styringsrett.
2. Tilsvarende vil tariffavtaler kunne begrense arbeidsgivers styringsrett. Gjennom tariffavtalen er blant annet arbeidsgiver forpliktet til å betale arbeidstakerne tariffestet lønn.
3. Den individuelle arbeidsavtalen regulerer også arbeidstakerens oppgaver. Arbeidsavtalen vil normalt begrense arbeidstakers arbeidsoppgaver og følgelig også arbeidsgivers styringsrett.
4. Arbeidsgivers styringsrett begrenses også ut fra mer allmenne saklighetsnormer.

Kårstø dommen (Rt-2001-418) og Nøkkdommen Rt-2000-1602).

- Det må foreligge et forsvarlig grunnlag for avgjørelsen, som ikke må være vilkårlig eller basert på utenforliggende hensyn.

MEDBESTEMMELSE, INFORMASJON OG DRØFTING

Medbestemmelse

Hvem har medbestemmelsesrett?

- Arbeidstakere i større aksjeselskaper og i det offentlige har medbestemmelsesrett.
- Medbestemmelsesretten innskrenker arbeidsgivers styringsrett.

PBL (HA § 4): Styrerepresentasjon – ansattevalgte representanter

- De ansatte er en viktig ressurs i virksomheten, og bør være representert i styret.
- Hvis valg av slik(e) representant(er) gjennomføres, skal valget foregå skriftlig, og være hemmelig. Representanten(e) velges av fast ansatte.
- De ansattevalgte representantene utøver sitt verv med samme godtgjøring som øvrige styremedlemmer.

Informasjons- og drøftingsplikt

Hvem har informasjons- og drøftingsplikt?

- Arbeidstakeren skal få relevant informasjon om forhold som angår arbeidsforholdet.
- Sikre at arbeidstakere gis mulighet til å fremme synspunkter og derigjennom kunne påvirke arbeidsgivers beslutning.
- Arbeidsgiver treffer imidlertid den endelige beslutning (styringsrett).

Verneombudet

Verneombudet:

- Tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet innenfor ombudets verneområde, jf. arbeidsmiljøloven § 3-1.
- Skal i omstillingsprosesser involveres på arenaer som behandler saker/tema som er gjenstand for informasjon og medbestemmelse.

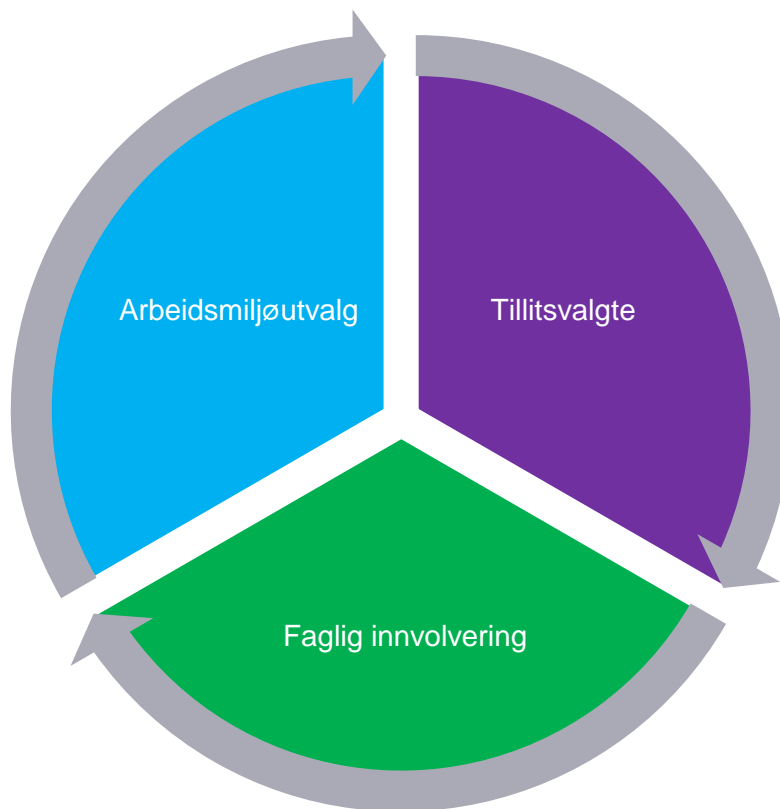
Arbeidsmiljøutvalget

Arbeidsmiljøloven:

Arbeidsmiljøutvalget skal behandle:

1. bedriftshelsetjeneste
2. opplæring, instruksjon og opplysningsvirksomhet
3. oppføre en bygning eller utføre bygningsmessig arbeid
4. vesentlig betydning for arbeidsmiljøet, så som planer om byggearbeider, innkjøp av maskiner, rasjonalisering, arbeidsprosesser, og forebyggende vernetiltak,
5. etablering og vedlikehold av virksomhetens systematiske HMS-arbeid
6. helse- og velferdsmessige spørsmål: arbeidstid

Ansatte-involvering



HVORFOR ARBEIDSTAKERINNVLVERING?

Hensyn for arbeidstakerinnvolvering?

Ansatte er verdiskaperne

- Gjennom den arbeidskraft arbeidstakeren tilfører virksomheten – **skapes verdiene**.

Ansatte kunnskap og innsikt

- Rimelighet taler for at arbeidstaker som bidrar med **kunnskap og innsikt** – får innflytelse på hvordan virksomhetens resultater skal oppnås.

Ansatte vil yte mer

- En arbeidstaker som har innflytelse på beslutningsnivå i virksomheten, vil normalt **yte mer og være mer villig til å yte** en ekstra arbeidsinnsats når det trengs.

Unngå uro og bråk

- Arbeidsgiver vil kunne **begrense uro og bråk** dersom arbeidstakerne gis innflytelse.

MOTARGUMENT: **dobbeltrepresentasjon i offentlig sektor**

- Som arbeidstaker og borger vil arbeidstakeren indirekte få adgang til innflytelse på to nivåer: 1. Som arbeidstaker 2. Som stemmeberettiget borger

Viktig med ansatteinnvolvering

1. Involvering av de ansatte og deres organisasjoner i utredningsarbeid er viktig.
2. Prosesser: God og inkluderende
3. Sikrer stabil drift
4. Bidrar til mer ro i organisasjonen
5. Reduserer gjennomføringsrisiko.
6. Viktig med tid til utredning av enkelte mer komplisere spørsmål.
7. Trinnvise implementeringer

Hensynene bak Hovedavtalen (KS)

KS DEL B §1-1

- Godt samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse til en **omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor** til beste for innbyggerne.
- Målet er gjennom **videreutvikling av kommunesektoren** å gi tjenester av høy kvalitet, **skape trygge arbeidsplasser** med meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø.
- Partene er **enige** om at **godt samarbeid** mellom arbeidsgiver og de tilsatte og deres organisasjoner er en **forutsetning for å få dette til**.
- Evnen til **åpen dialog og vilje** fra begge parter vil i stor grad være avgjørende for om man lykkes.

Hensynene bak Hovedavtalen (KS)

Hovedavtaleveilederen side 6

- Gode samhandlingsformer er avgjørende for å skape tillit og et godt samarbeidsgrunnlag mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte.
- Gode prosesser mellom partenes representanter er svært viktig for å etablere tjenester av god kvalitet, skape trygge arbeidsplasser med meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø

Hovedformål HA § 1 (STAT)

HOVEDFORMÅL:

- Gi arbeidstakerne en **reell innflytelse** på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles
- Være et redskap for å **utvikle ledelse, medbestemmelse og arbeidsmiljø**
- Gi den enkelte arbeidstaker mulighet for **faglig og personlig utvikling**. Arbeidet må derfor organiseres og tilrettelegges slik at man **drar nytte av arbeidstakernes kunnskaper**
- Utvikle samarbeidet slik at dette kan bidra til **fleksibel og brukervennlig tjenesteyting med et godt arbeidsmiljø, god ledelse, bedre resultatoppnåelse og et godt forhold til innbyggerne.**

Hovedformål HA § 5 (STAT)

Politiske beslutninger

- Tillitsvalgte skal **ikke delta i politiske beslutninger**, beslutninger knyttet til politiske prioriteringer, beslutninger som fattes på grunnlag av lover, forskrifter, stortingsvedtak og kongelige resolusjoner, samt beslutninger om spørsmål som i hovedsak gjelder virksomhetens samfunnsmessige rolle (forholdet til innbyggerne).
- Dersom en politisk beslutning vil kunne berøre de ansattes **arbeidssituasjon i vesentlig grad**, og virksomheten forbereder uttalelse i saken, skal arbeidsgiver sørge for at **tillitsvalgte får anledning til å uttale seg**. De tillitsvalgte kan ikke kreve at uttalelsen skal følge saken lenger enn til fagdepartementet.

Hovedformål HA § 1 (PBL)

Avtalens målsetting

- Formålet med denne avtale er at partene gjennom samarbeid, medbestemmelse og medansvar skal utvikle **et godt arbeidsmiljø mellom arbeidstaker og arbeidsgiver**.
- Den erfaring og innsikt som de ansatte har, skal gjennom samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver komme til **nytte for både virksomheten og den enkelte arbeidstaker**.
- Partene er enige om at det er av avgjørende betydning for gode forhold på arbeidsplassen at samarbeidet mellom virksomhetens representanter og de tillitsvalgte foregår i **rasjonelle og betryggende former**.
- De tillitsvalgte må få forholdene lagt til rette slik at de kan ivareta sine oppgaver etter de retningslinjer som er fastsatt i denne avtale.

PARTENE

Arbeidsgiver (KS)

Kommuneloven § 13-1

Kommunedirektøren:

- løpende personalansvaret/arbeidsgiveransvaret.

Delgeres:

- Hvordan dette ansvaret delegeres videre i administrasjonene vil være avhengig av **styrings- og lederstrukturen** i kommunen.
- Ledere med **personalansvar- og fullmakter** vil som regel representere kommunen som arbeidsgiver.

Tillitsvalgt (KS)

Hovedavtalen DEL B § 2-2

Tillitsvalgt:

- Tillitsvalgt defineres som en arbeidstaker ansatt i kommunen eller fylkeskommunen, som er **valgt/utpekt** av medlemmene i sin arbeidstakerorganisasjon til å ivareta de oppgaver som fremgår av hovedavtalen.

Hovedavtalen DEL B § 2-3

- Hovedtillitsvalgt defineres som tillitsvalgt som er valgt/utpekt av medlemmene i sin arbeidstakerorganisasjon for å **koordinere og bistå de tillitsvalgte** i deres arbeid overfor kommunen eller fylkeskommunen.

Tillitsvalgt (KS)

Hovedavtalen KS DEL B §3-2 bokstav a og c

- Rett og plikt til å drøfte/forhandle om spørsmål vedr. lønns- og arbeidsvilkår der dette har hjemmel i lov, regler eller tariffavtale.
- De tillitsvalgte har rett til å forplikte arbeidstakerne i spørsmål som angår hele arbeidsstokken eller grupper av arbeidstakere i den utstrekning tariffavtale ikke er til hinder for det.
- Det er forutsetningen at de tillitsvalgte, hvis de anser det nødvendig, legger saken frem for medlemmene før de tar standpunkt til spørsmålet.
- Arbeidsgiver skal ha svar uten ugrunnet opphold.

Arbeidsgiver HA § 1 (STAT)

Ledelse

- Ledelse i staten skjer med grunnlag i demokratiske og rettsstatlige verdier og utøves i samarbeid med de ansatte til beste for **felleskapet** i henhold til **politiske beslutninger**.
- Ledere på alle nivåer skal utøve en **støttende og involverende ledelsesform** og bidra til å forebygge og løse konflikter.
- Lederne skal legge til rette for **kreative læringsmiljøer og reell medbestemmelse**.
- De **tillitsvalgte** skal tas med i beslutningsprosessen i saker som gjelder de **ansattes arbeidssituasjon**, herunder også spørsmål knyttet til **miljø og klima**.
- Arbeidsgiver skal gi de **tillitsvalgte best mulig arbeidsvilkår** for at de skal kunne skjøtte sine verv

Tillitsvalgt HA § 1 (STAT)

Vervet som tillitsvalgt:

- Organisasjonenes tillitsvalgte utfører sitt verv som et nødvendig ledd i en demokratisering av arbeidslivet innenfor den enkelte statlig virksomhet.
- Vervet skal **likestilles med vanlig tjeneste**.
- Vervet gir **kompetanse** og skal vektlegges i vedkommendes videre tjeneste og karriere.
- Det forventes at de ansatte i virksomheten **fremmer forslag om tiltak som gjør at virksomheten oppnår best mulige resultater**.
- Organisasjonene skal utøve sitt virke på en slik måte at **arbeidets gang og virksomhetens effektivitet ikke hemmes**.

Tillitsvalgt HA § 2 (PBL)

2.1 Tillitsvalgt

- Arbeidstaker tilsatt i virksomheten og som er **valgt/utpekt** av medlemmene i sin organisasjon til å ivareta de oppgaver som framgår av gjeldende lovgivning og denne avtale, eller av avtale om tillitsvalgtordning i virksomheten.
- Arbeidstakerorganisasjonen må ha minst **to medlemmer** i virksomheten for at disse skal kunne velge tillitsvalgt.

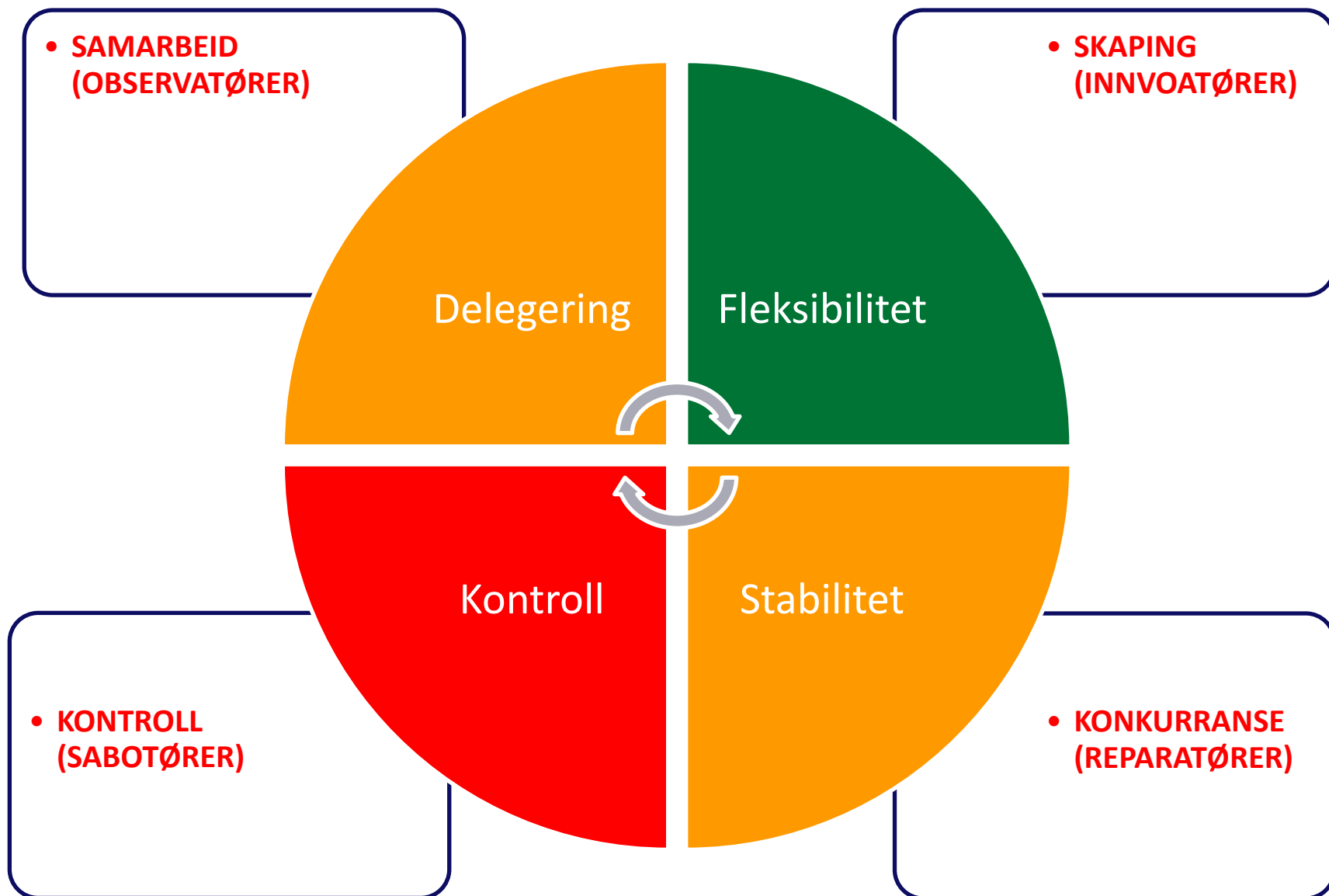
2.2 Hovedtillitsvalgt

- Tillitsvalgt som er valgt/utpekt av sin organisasjon til å ivareta de oppgaver som framgår av denne avtale i forhold til PBL.
- En hovedtillitsvalgtordning kan **bidra til bedre partssamarbeid**.
- De lokale parter kan avtale at det etableres en egen ordning med hovedtillitsvalgte i forhold til eier som har **flere barnehager**.

Samarbeid: HA § 3 (PBL)

Tillitsvalgtes og virksomhetens rettigheter og plikter

- Arbeidsgiver og tillitsvalgte skal påse at rettigheter og plikter overholdes i henhold til lov, regler og tariffavtale.
- Begge parter har en **gjensidig plikt** til å gjøre sitt beste for å **skape og opprettholde et godt samarbeid i virksomheten**, slik at partene kan ta opp og søke løst eventuelle problemer eller andre saker på en **åpen og konstruktiv måte**.
- Begge parter skal arbeide for at den samlede personalgruppe er kjent med **strategien** bak **barnehagens samlede drift**.
- Begge parter skal arbeide for å **finne løsninger** som **kan bidra positivt til et godt arbeidsmiljø**, og derigjennom et lavt **sykefravær**.



INFORMASJON, DRØFTING OG FORHANDLINGSRETT

Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven § 8-1

- I virksomhet som jevnlig sysselsetter **minst 50 arbeidstakere** skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte.

Or.prp.nr. 49 (2004-2005) s. 125

- Én begrensning i offentlig virksomhet
- Eksempel: I et kommunestyremøte kan det for eksempel fremkomme **benkeforslag** som administrasjonen ikke har utredet eller forberedt.
- I disse tilfeller vil det ikke være mulig å **informere eller drøfte forslaget** med de tillitsvalgte i forkant av avstemningen.
- Dette **vil ikke være i strid** med reglene om informasjon og drøfting

Endring ny kommunelov

Kommunedirektøren:

- Kommunedirektøren skal **lede** den **samlete kommunale administrasjonen**, med de unntak som følger av lov, og innenfor de instrukser, retningslinjer eller pålegg kommunestyret eller fylkestinget gir, jf. Kommuneloven § 13-1 andre ledd.

Kommunedirektøren: løpende personalansvaret

- Kommunedirektøren har det **løpende personalansvaret** for den enkelte, inkludert ansettelse, oppsigelse, suspensjon, avskjed og andre tjenstlige reaksjoner, hvis ikke noe annet er fastsatt i lov, jf. kommuneloven § 13-1 fjerde ledd.

Endring ny kommunelov

Kommunestyret: arbeidsgiver- og personalpolitikk

- Og kommunedirektørens oppgaver her må selvsagt gjennomføres innenfor de **budsjettvedtakene og overordnede arbeidsgiverpolitiske vedtak** kommunestyret eller fylkestinget måtte fatte.
- For å illustrere skillet kan det vises til at hvilket **reglement** kommunen skal ha for **pensjon, permisjon eller liknende**, ligger til kommunestyret, mens den konkrete behandlingen av søknad om permisjon eller liknende ligger til kommunedirektøren.

Endring ny kommunelov

Kommunedirektørens utredningsplikt:

- Kommunedirektøren skal likevel påse at saker som legges fram for folkevalgte organer, er **forsvarlig utredet**.
- Utredningen skal gi et **faktisk og rettslig grunnlag** for å treffe vedtak, jf. kommuneloven § 13-1 tredje ledd.
- Utredningen skal derfor inneholde relevant og nødvendig informasjon om **sakens faktum**.
- I tillegg skal det **juridiske grunnlaget** være utredet i nødvendig og tilstrekkelig grad.
- Hvor omfattende denne utredningsplikten er, vil bero på en konkret vurdering av den aktuelle saks omfang, kompleksitet, tidsaspekt og så videre.

Endring ny kommunelov

Kommunedirektørens utredningsplikt:

- Kommunedirektøren må derfor i saksframlegg sørge for at utredningen av relevant og nødvendig informasjon om sakens faktum.
- I saker vedrørende **pensjon, permisjon eller liknende** må kommunedirektøren sørge for at arbeidstakernes synspunkter kommer tydelig frem.
- Dette sikres gjennom **informasjons- og drøftingsplikt med tillitsvalgte**, partssammensatte utvalg og arbeidsmiljøutvalg jf. Hovedavtalen KS Del B, § 3-1, § 4 og § 6.
- De tillitsvalgte kan også selvsagt fremme synspunkter **skriftlig** til kommunedirektøren.
- Hovedavtalen skal gjennom ordningen med tillitsvalgte gi arbeidstakerne **reell innflytelse** på hvordan arbeidsplassen skal organiseres, og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles, slik at dette bidrar til en fleksibel og brukervennlig tjenesteyting, jf. forord til Hovedavtalen KS.
- De tillitsvalgtes **standpunkter og merknader** vil tas inn i saksfremlegget og være en sentral del av utredningsplikten.
- Kommunedirektøren må også i fremtiden sørge for at deres standpunkter gjengis korrekt.

Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljølovens § 8-2 fjerde ledd:

- Fravikes ved **tariffavtale**
- Forarbeidene: fremhevet at reglene **ikke skal komme i veien for fungerende løsninger** som partene er enige om.
- Det skal derfor være **avtalefrihet** i forhold til **gjennomføringen**
- Det må imidlertid innfortolkes **minstekrav** til innhold, tidspunkt og gjennomføringsmåten av informasjons- og drøftingsplikten.
- Retten arbeidstakeren har gjennom Arbeidsmiljøloven kan ikke **beskjæres** til den grad at **retten blir uten realitet**.

Samhandlingsreformer (KS)

KS HOVEDAVTALE 4 samhandlingsformer

- 1. Uformell kontakt
- 2. Informasjon
- 3. Drøftinger
- 4. Forhandlinger
- Sakens karakter og kompleksitet vil ofte være avgjørende for hvilke(n) samhandlingsform(er) som bør, og noen ganger skal, nyttes.
- I noen tilfeller er det både viktig og riktig å formalisere prosessene, mens i andre tilfeller kan saken finne sin beste løsning gjennom en mer uformell prosess.

Uformell kontakt (KS)

Uformell kontakt

- Denne formen for samhandling er ikke direkte regulert i hovedavtalen
- Hovedavtalens formål og enkeltbestemmelser, som omtaler samarbeid, legger opp til at denne samhandlingsformen er viktig
- Slik kontakt kan forebygge misforståelser og konflikter
- Det kan ofte være bedre å snakke sammen muntlig, enn å kommunisere skriftlig

Informasjonsplikt (KS)

Hovedavtalen del B § 3-1:

- Det skal **regelmessig avholdes informasjonsmøter** med hoved-/fellestillitsvalgte på sentralt nivå i kommunen/ -fylkeskommunen
- Mange kommuner/fylkeskommuner har god erfaring med **månedlige informasjons- og/eller drøftingsmøter**.

Arbeidsgiver ansvar:

- avholdes **regelmessige informasjonsmøter** med **hovedtillitsvalgte**.
- Ved **desentralisert fullmaktsnivå** avholdes egne informasjonsmøter med berørte **tillitsvalgte og arbeidsgiverrepresentanter** på dette nivå.

Informasjonsplikt HA § 17 (STAT)

Informasjonsplikt ved omstilling § 17

- Arbeidstaker skal gi informasjon om saker som er gjenstand for drøfting og forhandling

I tillegg til skal det gis informasjon om:

- virksomhetens regnskap og økonomi
- vedtak i styringsorgan og administrasjon av betydning for de ansatte
- hvem som ansettes og hvem som slutter

Informasjonsplikt HA § 17 (STAT)

Informasjonsplikt

- Arbeidsgiver skal **uoppfordret gi informasjon** på et **så tidlig tidspunkt som mulig** under administrasjonens behandling av sakene, slik at de ansattes muligheter til medbestemmelse blir reell i de forskjellige faser av behandlingen
- Informasjon skal gis uten **unødig bruk av spesialuttrykk**. Er saken komplisert, eller forutsetter den en **spesiell innsikt**, skal arbeidsgiveren sørge for at organisasjonene ved de tillitsvalgte får en **hensiktsmessig faglig innføring**

Informasjonsrutiner (STAT)

Trekkes inn så tidlig som mulig:

- Tillitsvalgte, vernetjenesten og den enkelte ansatte trekkes inn i omstillingsprosessen **så tidlig som mulig**.

Informasjonsrutiner

- Informasjonsrutiner utarbeides, informasjon gis regelmessig, rutinene drøftes mellom partene.

Informasjonsplan:

- Forslag til informasjonsplan utarbeides av arbeidsgiver, planlegges sammen med tillitsvalgte.
- Informasjon gis også til arbeidstakere i permisjon

Informasjonsplikt HA (PBL)

3.2.4: Innsyn i regnskaper og økonomiske forhold

- Virksomhetens regnskaper skal forelegges tillitsvalgte på forespørsel.
- **Årsoppgjøret** skal forelegges tillitsvalgte straks det er fastsatt. Dette gjelder kun dersom virksomheten har regnskapsplikt, og er innsendingspliktig.
- Tillitsvalgte skal videre gis innsyn i forhold som vedrører virksomhetens **økonomiske situasjon** i den grad tillitsvalgte har bruk for slik informasjon for å ivareta medlemmenes interesser.

3.2.5: Informasjon om ansettelser

- Virksomheten skal snarest mulig orientere de tillitsvalgte om **nyansettelser** og gi nyansatte beskjed om hvem som er tillitsvalgt.

Drøftingsplikt (KS)

Drøftinger:

- Drøftinger innebærer at både tillitsvalgte og arbeidsgiver får mulighet til å **fremme sitt syn og vurderinger** i saker før det treffes en avgjørelse.
- Drøftingene skal skje i møte med arbeidsgivers representant og ha et innhold og en form som gjør at de **tillitsvalgtes syn kommer frem**.
- **Målet er å finne frem til en omforent løsning.**

Intern behandling:

- Gode informasjons- og drøftingsprosesser hvor organisasjonene gis tid til **intern behandling**, vil bidra til at saken belyses så godt som mulig.

Gode drøftingsprosesser bygger på **tillit**.

- Ved slike prosesser er det grunn til å tro at det blir **lettere å få forståelse** for de vurderingene partene gjøre.
- Lar det seg ikke gjøre å bli enige ved drøftinger følger det av kommunens styringsmandat at **arbeidsgiver skal treffe endelig avgjørelse** i saken som er drøftet.

Drøftingsplikt (KS)

Hovedavtalen DEL B § 3-1 d og e

Ledig og nyopprettede stillinger:

- Arbeidsgiver skal, **så tidlig som mulig**, informere, drøfte og ta de berørte tillitsvalgte med på råd om:
- **ledige og nyopprettede stillinger**
- **prosedyrer** ved **utlysning** og **kunngjøring** av stillinger, utvelgelse til, og **intervju** av aktuelle kandidater

Søkerliste:

- Arbeidsgiver skal som **fast ordning** sende **søkerliste** til tillitsvalgte.

Drøftingsplikt (KS)

Hovedavtalen del b § 3-1 c)

Ved endringer og omstillinger:

1. i kommunen/fylkeskommunen,
2. mellom kommuner/fylkeskommuner
3. ved oppfølging og implementering av nasjonale reformer som vil få betydning for arbeidstakerne, skal arbeidsgiver på et tidligst mulig tidspunkt informere, drøfte og ta de tillitsvalgte med på råd.

Arbeidstakernes behov for trygghet skal ivaretas:

- gjennom åpne planprosesser hvor mål og konsekvenser så langt som mulig gjøres kjent.

Drøftingsplikt (KS)

«Så tidlig som mulig»

- I saker hvor det foreligger informasjons- og drøftingsplikt, skal tillitsvalgte gis **en reell mulighet** til å påvirke saken, hvilket forutsetter at de involveres så tidlig som mulig.
- Når «så tidlig som mulig» er, må **vurderes konkret i den enkelte sak**.
- Arbeidsgiver må kunne foreta **forberedende undersøkelser** før tillitsvalgte involveres.
- Dette kan både være hensiktsmessig av hensyn til **arbeidsmiljøet** og for å **unngå unødig uro** på arbeidsplassen.
- Tillitsvalgte på sin side må **gis tilstrekkelig tid** til å sette seg inn i saken slik at de med **god forankring** gis en **reell mulighet** til å påvirke saken før arbeidsgiver treffer endelig avgjørelse.

Drøftingsplikt HA § 18 (STAT)

Drøftingsplikt

- budsjettforslag
- omgjøring av en ikke besatt stilling
- byggeprosjekter
- virksomhetens planer og planer for hvordan vedtatt budsjett skal disponeres (virksomhetsplaner), herunder hensynet til miljø og klima
- valg ved **anskaffelse, og fordeling av utstyr og hjelpemidler** når det er tale om alle former for kapitalvarer, herunder den kravspesifikasjon som ligger til grunn for et anbud
- opplæring
- oppsetting av **arbeidsplan**
- saker under **arbeidsmiljøloven § 7-2 (2)** som vil være **drøftingsgjenstand** etter hovedavtalen og som partene i tilpasningsavtalen er enige om skal behandles etter reglene i disse avtalene
- **omdisponeringer** mellom lønnsutgifter og andre driftsutgifter
- **Andre saker** som ikke uttrykkelig er og som en av partene mener har **betydning for de ansattes arbeidssituasjon**, skal drøftes mellom partene dersom enten arbeidsgiver eller organisasjonene ved de tillitsvalgte krever det.

Forhandlinger (KS)

Forhandlinger

- Målet med forhandlinger er at **minst to likeverdige parter** (arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjon) skal komme frem til en løsning **partene kan leve med**. En sentral forhandlingshjemmel i **HA er del A § 4-5**.
- Her fremgår det at **lokale særavtaler** kan inngås med hjemmel i sentral tariffavtale, eller for å regulere lokale forhold som ikke er regulert.
- Særskilte forhandlingshjemler finnes i **hovedavtalen**, **hovedtariffavtalen** og flere **sentrale generelle særavtaler (SGS)** og **sentrale forbundsvisse særavtaler (SFS)**.
- I hovedtariffavtalen, kapitlene 3, 4 og 5, finnes hjemlene for **lokale lønnsforhandlinger**

Forhandlinger (KS)

Forhandlinger

- Ved eventuell uenighet i lokale lønnsforhandlinger løses denne i henhold til tvisteløsningen som fremgår av den aktuelle forhandlingsbestemmelsen.
- Det skrives enighets- eller uenighetsprotokoll etter fullførte forhandlinger

Partssammensatte utvalg (KS)

Partssammensatt utvalg (administrasjonsutvalg)

- Partssammensatt utvalg, også ofte kalt administrasjonsutvalg, er regulert i HA del B § 4 og kommuneloven § 5-11
- I alle kommuner og fylkeskommuner skal det opprettes ett eller flere partssammensatte utvalg
- Ved at utvalget er et politisk utvalg, gjelder kommunelovens vanlige regler, som for andre faste politiske utvalg.
- Ansattrepresentantene har møterett og møteplikt

Utvalget behandler:

- Overordnede retningslinjer for kommunens personalpolitikk.
- Kvalitets-, fornyings- og utviklingstiltak
- Oppfølging og implementering av nasjonalt vedtatte reformer

Drøftingsplikt HA § 3.2 (PBL)

Virksomhetens ledelse skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte:

Spørsmål som vedrører virksomhetens økonomiske og produksjonsmessige stilling og utvikling

1. Forhold som har **umiddelbar** sammenheng med **arbeidsplassen** og den **daglige drift**
2. De **alminnelige lønns- og arbeidsforhold** ved virksomheten
3. **Omlegginger** av **viktighet** for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, inkludert klima- og miljøtiltak
4. Sysselsettingsspørsmål, herunder planer om utvidelser og innskrenkninger

DRØFTING VED OMORGANISERING OG NEDBEMANNING

Informasjons- og drøftingsplikt (KS)

KS DEL B §1-4-1

- Arbeidsgiver skal så tidlig som mulig informere, drøfte og ta de tillitsvalgte med på råd når det gjelder:
- omorganisering/omlegging av driften
- rasjonalisering/ driftsinnskrenkning som kan få sysselsettingsmessige konsekvenser
- informasjonsprosedyrer, sammensetningen av ad hoc-grupper, bestemmelser om tidsplan, prosedyrer ved nedbemanning/oppsigelse, prosedyrer ved utlysing/kunngjøring av nye stillinger og mulige alternative løsningsmodeller ved avgang (som f.eks. bruk av AFP, utdanningspermisjon/stipend, etterlønnsordning)

Ad hoc-utvalg

Å etablere slike utvalg:

- Sammenslåing av ulike virksomheter
- Virksomhetsutsetting
- Kommunesammenslåing

Forhandlingsplikt HA § 19 (STAT)

Forhandlingsplikt § 19

Interne organisasjonsendringer

1. Organisasjonskartet endres
2. Endringen er ment å vare over seks måneder
3. Endringen medfører omdisponering av personale og/eller utstyr
4. Opprettelse av ny stilling (bemanningsøkning), med mindre fordelingen av nye stillinger allerede er avgjort gjennom budsjettbehandlingen, alternativt av den som har budsjettdisponeringsmyndigheten.
5. Velferdstiltak og fordeling av velferdsmidler som er satt av i henhold til retningslinjer fra Departementet.
6. Personalreglement
7. Disponering av arealer til arbeidslokaler, stillerom, hvilerom, spiserom, også i nye, leide eller ombygde lokaler.

Forhandlingsprotokoll HA § 23 (STAT)

Interne organisasjonsendringer

1. Det skal føres **protokoll** fra forhandlingsmøtene.
2. I protokollen tas inn tid og sted for møtet, navn på partene og deres representanter, hvilke dokumenter som legges frem og sluttresultatet av forhandlingene.
3. Skal det gis svar på fremsatte forslag, fastsettes en frist som tas inn i protokollen.
4. Dersom **enighet ikke oppnås**, skal også **partenes standpunkter ved avslutningen av forhandlingene gå frem av protokollen**

Dersom partene ikke blir enige om noe annet:

- settes protokollen opp og undertegnes i møtet.
- hver av partene får sitt eksemplar

Megling HA § 24 (STAT)

Ikke kommer til enighet

1. Dersom det **ikke** er mulig å komme fram til **enighet**, skal det foretas **megling** med sikte på å løse saken, hvis en av partene krever det.
2. Megling foretas av **topplederen** eller en annen fra ledelsen i virksomheten, så sant partene i det enkelte tilfelle ikke blir enige om en annen megler innenfor virksomheten.
3. Dersom topplederen har vært forhandlingspart i saken, foretas meglingen av en **representant fra fagdepartementet**.
4. I protokollen tas inn tid og sted for møtet, navn på partene og deres representanter, hvilke dokumenter som legges frem og **sluttr resultatet** av forhandlingene.

Partssammensatt nemnd eller fagdepartement § 24 (STAT)

Ikke kommer til enighet

1. Dersom det under megling ikke oppnås enighet blir saken avgjort av en partssammensatt nemnd
2. Bringes saken inn for fagdepartementet, avgjøres saken der etter drøftinger med organisasjonene

Informasjon- og drøftingsplikt HA § 3.2 (PBL)

Virksomhetens ledelse skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte:

Spørsmål som vedrører virksomhetens økonomiske og produksjonsmessige stilling og utvikling

1. Forhold som har umiddelbar sammenheng med arbeidsplassen og den daglige drift
2. De alminnelige lønns- og arbeidsforhold ved virksomheten
3. Omlegginger av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, inkludert klima- og miljøtiltak
4. Sysselsettingsspørsmål, herunder planer om utvidelser og innskrenkninger

Informasjon- og drøftingsplikt HA § 3.2 (PBL)

Virksomhetens ledelse skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte:

- Fusjon, fisjon, salg, hel eller delvis nedleggelse eller rettslig omorganisering av virksomheten
- Virksomhetens ledelse skal sørge for møte mellom de tillitsvalgte og ny arbeidsgiver vedrørende overdragelsen og tariffavtalens stilling.
- Vurderer virksomheten å nedlegge virksomheten, skal mulig videre drift, herunder om de ansatte vil overta virksomheten, drøftes med de tillitsvalgte.

REFERAT OG PROTOKOLL

Referat fra drøftinger HA § 21 (STAT)

Referat fra drøftinger

- Etter drøftinger setter arbeidsgiver opp **referat**. Referatet skal være **kortfattet**, men slik at **partenes synspunkter** fremkommer av referatet.
- Referatet skal ikke undertegnes, men godkjennes av deltakerne eller representanter for disse.
- Dersom det er truffet beslutning i saken referatføres denne.

KS: Krav til referat og protokoll

Hovedavtalen del B §§ 3-1 i)

- I de tilfeller det føres drøftinger eller forhandlinger mellom partene, skal det skrives **drøftingsreferat** eller **forhandlingsprotokoll**.
- I forhandlingsprotokoll skal hjemmelsgrunnlaget fremgå.

KS: Krav til referat og protokoll

REFERAT

Fra møte i [sted] mellom [kommune] og [organisasjon]

Sted og dato:

Tema for møtet:

Til stede:

Partenes synspunkter:

Referent [...]

KS: Krav til referat og protokoll

PROTOKOLL [Kommune]

[Dato] ble det holdt forhandlingsmøte i [lokalets navn] mellom [kommune] og [organisasjon]

Saken gjaldt [...] Forhandlingene ble ført med hjemmel i [...]

Til stede: [Kommune] [Organisasjon]

[Ved enighet] Etter felles- og særmøter ble partene enig om [...]

[Ved uenighet] Partene kom ikke til enighet.

[Kommune] anførte:

[Organisasjon] anførte: [Kommune] [Organisasjon]

PBL: Krav til referat og protokoll – HA § 3.2

Nærmere om drøftinger og informasjon

- 1. Før virksomheten treffer sine beslutninger i saker som angår arbeidstakernes sysselsetting og arbeidsforhold, skal de tillitsvalgte gis muligheter for å fremme sine synspunkter.
- I de tilfeller virksomhetens ledelse ikke finner å kunne ta hensyn til de tillitsvalgtes anførsler, skal den grunngi sitt syn. Fra drøftinger eller forhandlinger skal det skrives drøftingsreferat eller forhandlingsprotokoll som undertegnes av partene.
- 2. I saker som omhandler forhold omfattet av punkt 3.2.2 og ved permittering av arbeidstakere skal tillitsvalgte informeres om årsakene til virksomhetens disposisjoner, samt de juridiske, økonomiske og arbeidsmessige konsekvenser disse må antas å få for arbeidstakerne.

INFORMASJON OG DRØFTINGER VIRSOMHETSOVERDRAGELSE

Fremgangsmåten ved virksomhetsoverdragelse



Ryddig gjennomføring

Stor betydning at arbeidstakerne føler at

- virksomhetsoverdragelsen er gjennomført på en ryddig måte

Et godt samarbeid med de tillitsvalgte og berørte arbeidstakere

For å sikre en vellykket virksomhetsoverdragelse

- er det viktig at de **tillitsvalgte og berørte arbeidstakere** informeres

Et godt samarbeid med de tillitsvalgte gjennom **drøftinger**

- er dessuten ofte helt avgjørende for å sikre en vellykket virksomhetsoverdragelse

Fremgangsmåten ved virksomhetsoverdragelse



Arbeidsgiver har informasjonsplikt de **tillitsvalgte** og de **berørte arbeidstakerne** ved virksomhetsoverdragelse

Hovedavtalene

- har normalt også egne regler om informasjons- og drøftingsplikt.

Informasjonsplikt



Les arbeidsmiljøloven § 16-5 og § 16-6.

Formålet med bestemmelsene

- Dels: å gi **informasjon** om hva som kommer til å skje og hvilke følger dette kan medføre for arbeidstakerne
- Dels: de ansatte gjennom sine representanter skal ha **anledning til å øve innflytelse** på beslutningen om virksomhetsoverdragelse



Informasjonsplikt til tillitsvalgte

Så tidlig som mulig gi informasjon

Informasjonsplikt til tillitsvalgte

Både de tillitsvalgte og de berørte arbeidstakerne

- så tidlig som mulig om en planlagt virksomhetsoverdragelse

Normalt: plikt til å informere de tillitsvalgte tidligere enn arbeidstakerne

Begrunnelsen:

- er at arbeidsgiverne har drøftelsesplikt med de tillitsvalgte
- informasjon: gis så tidlig at de tillitsvalgte kan sette seg inn i saken
- foreta en passende undersøkelse, vurdere saken og forberede drøftingen

Informasjonsplikt til de berørte arbeidstakerne



Plikt til å informere de **berørte arbeidstakere** så tidlig som mulig

Informasjonsplikten:

- normalt inntre på et **noe senere tidspunkt** enn i forhold til de tillitsvalgte

Likevel viktig at de berørte arbeidstakerne gis sikker og fullstendig informasjon tidlig i prosessen

- ta standpunkt til om de motsetter seg at arbeidsforholdet overføres til ny arbeidsgiver, gjennom **reservasjonsretten og alternativt valgretten**.



Informasjonspliktens innhold

Lovgiver: stiller krav til informasjonspliktens innhold

Les: arbeidsmiljøloven § 16-5 andre ledd

Begrunnelsen

- Skape ro og forutsigbarhet i selve virksomhetsoverdragelsesprosessen

God og fylldig informasjon

- lettere for arbeidstakerne å «akseptere» en virksomhetsoverdragelse

Likeledes vil informasjonskravene – betydning

- for arbeidstakere som gjennom **reservasjonsretten** vurderer å motsette seg at arbeidsforholdet overføres til ny arbeidsgiver
- alternativt at de ønsker å gjøre **valgretten** gjeldende

Grunnen til overdragelsen



Grunnen til overdragelsen

- Oppgi årsaken til at virksomheten ønskes overført til en ny arbeidsgiver

Viktig at arbeidstakerne får vite hvorfor virksomhetsoverdragelsen ønskes gjennomført

Eksempel:

Fusjon:

- ønsker å *fusjonere* to virksomheter for å sikre seg virksomhetene fortsatt vekst og utvikling

Fisjon:

- fisjonere en del av virksomheten for å kunne sitte igjen med *kjernevirksomheten*

Fastsatt eller foreslått dato for overdragelsen



Fastsatt eller foreslått dato for overdragelsen

- bestemt tidspunkt for virksomhetsoverdragelsen skal **datoen** opplyses
- ikke - **foreslått dato** for overdragelsen gis

Rettslige, økonomiske og sosiale følger av overdragelsen for arbeidstakerne

Rettslige, økonomiske og sosiale følger av overdragelsen for arbeidstakerne

- beholde sine lønns-, pensjons- og arbeidsvilkår ved en virksomhetsoverdragelse, jfr. arbeidsmiljøloven §§ 16-2

Oppstår endringer til eksempel i pensjonsforhold må det opplyses

Arbeidstakere har rett til 2 % innskuddspensjon.

- Kommunene har en god ytelsesbasert pensjon.
- Pensjonspremiene i kommunene utgjør i gjennomsnitt 18-20 prosent av fastlønnskostnadene.
- Dersom en kommune virksomhets overdrar en barnehage til en privat aktør med 2 % innskuddspensjon vil arbeidstakerens pensjonsrett kunne bli betydelig redusert.



Endringer i tariffavtaleforhold

Opplyse om endringer i tariffavtaleforhold

Ny arbeidsgiver blir som hovedregel bundet av tariffavtale som tidligere arbeidsgiver var bundet av

- ikke hvis ny arbeidsgiver senest innen tre uker *etter overdragelsestidspunktet* skriftlig erklærer overfor fagforeningen at ny arbeidsgiver ikke ønsker å bli bundet, jfr. arbeidsmiljøloven § 16-2

Frist til etter overdragelsestidspunktet

- må arbeidsgiveren *før* overdragelsen opplyse om det vil bli endringer i tariffavtaleforholdet

Bør av den grunn før virksomhetsoverdragelsen

- ta stilling til: vil bli bundet av tariffavtaler som tidligere arbeidsgiver er bundet av
- det skaper både ryddighet og forutsigbarhet for arbeidstakerne

Unnlater å ta standpunkt til binding av tariffavtale

- i alle tilfeller informere om konsekvensene av at - *ikke binder seg* til tariffavtalene

Planlagte tiltak overfor arbeidstakerne



Planlagte tiltak overfor arbeidstakerne

Virksomhetsoverdragelsen:

- Fusjon: medføre snarlige nedbemanninger

Virksomhetsoverdragelsen:

- kunne føre til **endring** av **arbeidsplass og arbeidstid**

Likeså kan en virksomhetsoverdragelse

- medføre et behov for endring av arbeidstakernes arbeidsplass, arbeidstid, arbeidsinnhold, stillingsbetegnelsen og/eller organisatorisk plassering.

Reservasjons- og fortrinnsrett, og fristen for å utøve slike rettigheter



Informere om at arbeidstakerne har en reservasjons- og fortrinnsrett

Les arbeidsmiljøloven § 16-3

Reservasjonsrett

- er arbeidstakernes rett til å **motsette** seg at arbeidsforholdet overføres til ny arbeidsgiver

Gjør reservasjonsretten gjeldende

- **fortrinnsrett** til ny ansettelse hos tidligere arbeidsgiver

Frist for arbeidstakerne til å gjøre reservasjonsretten gjeldende

- kan ikke være kortere enn 14 dager



Reservasjons- og fortrinnsrett, og fristen for å utøve slike rettigheter

Arbeidstakerne har i særlige tilfeller valgrett

Valgrett

- er arbeidstakerens rett til å **velge å fortsette** arbeidsforholdet hos tidligere arbeidsgiver

Ingen krav til at arbeidsgiver plikter å opplyse om arbeidstakernes valgrett

En ryddig og forutsigbar virksomhetsoverdragelsesprosess

- bør opplyse arbeidstakerne om **valgretten**
- bør også sette en frist for arbeidstakerne til **skriftlig** å underrette om valgretten ønskes gjort gjeldende
- fristen for å gjøre valgretten gjeldende bør være den **samme fristen** som for reservasjonsretten



Krav til gjennomføring

Står fritt til: informasjonsmetode

- som passer best, hensett til virksomhetenes geografiske plassering, struktur og antall ansatte

Ingen krav til på hvilken måte informasjonen

- informasjonen: gis både muntlig og skriftlig

Informasjonen må imidlertid gis slik

- at de tillitsvalgte og berørte arbeidstakere gjøres kjent med den særskilte informasjonen som kreves etter arbeidsmiljøloven § 16-5 andre ledd.

Aktuelle informasjonsmetoder:

- informasjonsmøter, informasjonsskriv, intranett eller oppslag på arbeidsplassen



Krav til gjennomføring

Informasjon anses gitt når den er kommet fram til eller er gjort tilgjengelig på en slik måte at

- alle berørte arbeidstakere **har rimelige muligheter** for å gjøre seg kjent med den

Arbeidstakere som er sykmeldt eller i permisjon

- må informeres særskilt, for eksempel ved innkalling til informasjonsmøte.
- om de ikke har anledning til å møte, har de ved innkallingen fått en oppfordring til å gjøre seg kjent med informasjonen på andre måter.

Jeg mener likevel helst at informasjonen

- bør gis skriftlig og til hver enkelt arbeidstaker.
- begrunnelsen er at arbeidsgiver lett kan dokumentere at informasjonsplikten er overholdt



Drøftingsplikt med de tillitsvalgte

Les: arbeidsmiljøloven § 16-5 første ledd

- Drøftingsplikt med de tillitsvalgte når en virksomhet overdras fra en arbeidsgiver til en annen

Drøftinger skal skje så tidlig som mulig

For å være reell:

- gjennomføres *før* arbeidsgiver treffer sin *beslutning* om virksomhetsoverdragelse

Ingen spesifikke krav til hvordan drøftingene skal gjennomføres

- *bør* imidlertid samtidig med at de tillitsvalgte informeres innkalle til et *drøftingsmøte*

Drøftingsmøtet:

- en meningsutveksling og dialog mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte

Gjennom drøftingene:

- gis rett til å fremme sine synspunkter på en virksomhetsoverdragelse

Arbeidsgiver:

- i kraft av styringsretten har den *endelige* beslutningen



Drøftingsplikt med de tillitsvalgte

Les arbeidsmiljøloven § 16-5 tredje ledd

Planlegger tiltak overfor arbeidstakerne:

- skal dette **så tidlig som mulig drøftes** med tillitsvalgte med sikte på å oppnå en *avtale*

Bestemmelsen henstiller til at arbeidsgiver og de tillitsvalgte

- skal *forsøke* å komme frem til en avtale

Plikter imidlertid ikke å inngå avtale

- ikke kommer til enighet, er det arbeidsgiver som treffer de **endelige tiltak overfor arbeidstakerne** i kraft av styringsretten

Inngås vil det normalt være en tariffavtale, jf. arbeidstvistloven § 1 bokstav e

- bindende for arbeidsgiver og de organiserte arbeidstakerne



Drøftingsplikt med de tillitsvalgte

Ikke noe krav om at drøftinger med de tillitsvalgte skal protokolleres

Tariffavtalen kan imidlertid inneholde referat eller protokollplikt.

Arbeidsgiver bør imidlertid

- sørge for at referat skrives fra drøftingsmøter for å sikre seg dokumentasjon av at drøftingsplikten er gjennomført.

Sikre seg dokumentasjon:

- på at drøftingsplikten er gjennomført
- referat skrives fra drøftingsmøter

Referatet:

- bør gjengi partenes standpunkter, herunder eventuelt uenighet.
- foreligger uenighet mellom partene bør arbeidsgiver begrunne hvorfor ikke de tillitsvalgtes anførsler kan imøtekommes

Referatet bør skrives fortløpende og underskrives av begge parter før en forlater et drøftingsmøte

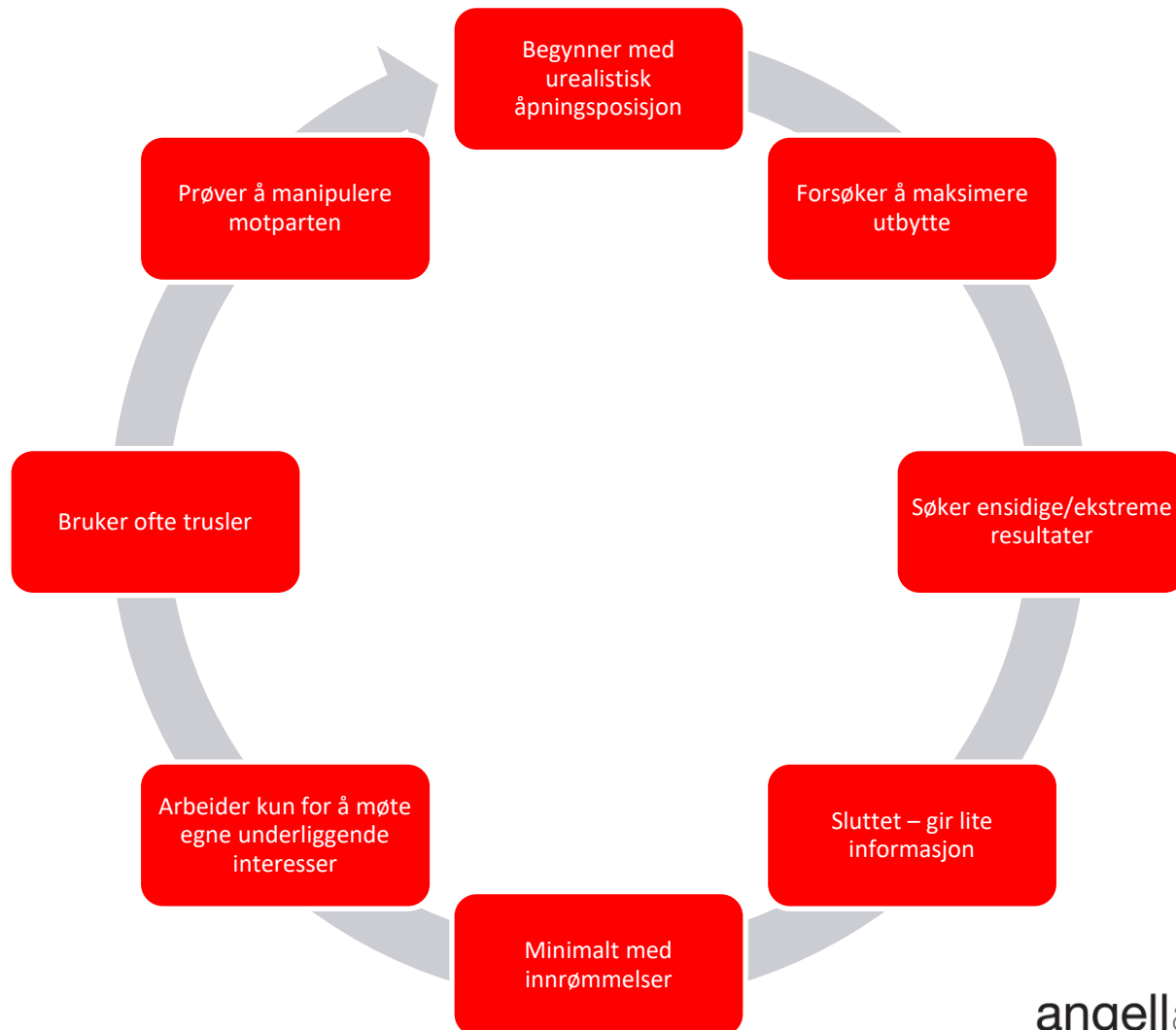
- en unngår da etterfølgende uenighet om standpunkter og anførsler som ble gjort gjeldende fra partene

FORHANDLINGSTIL

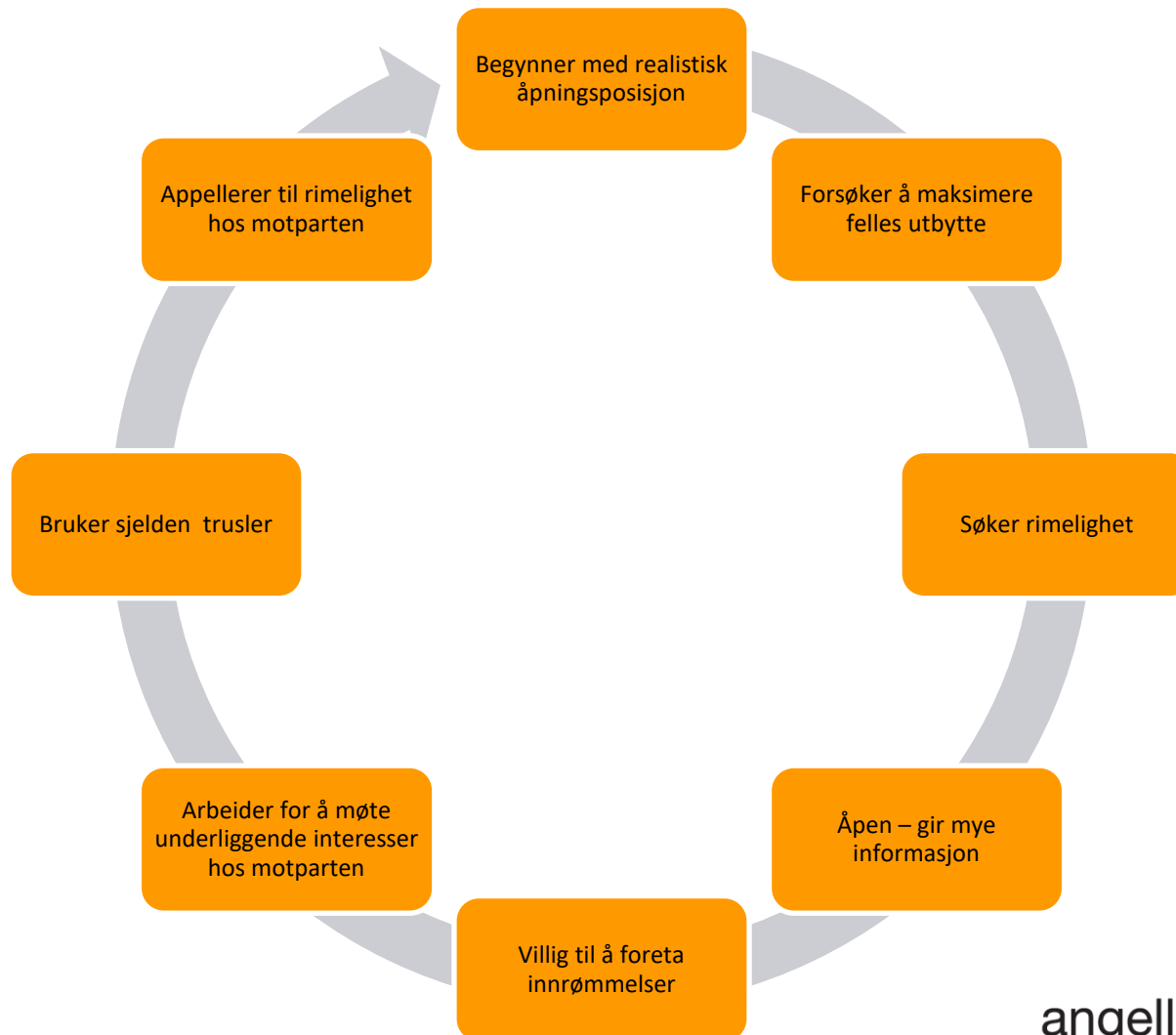
DRØFTINGSSTIL



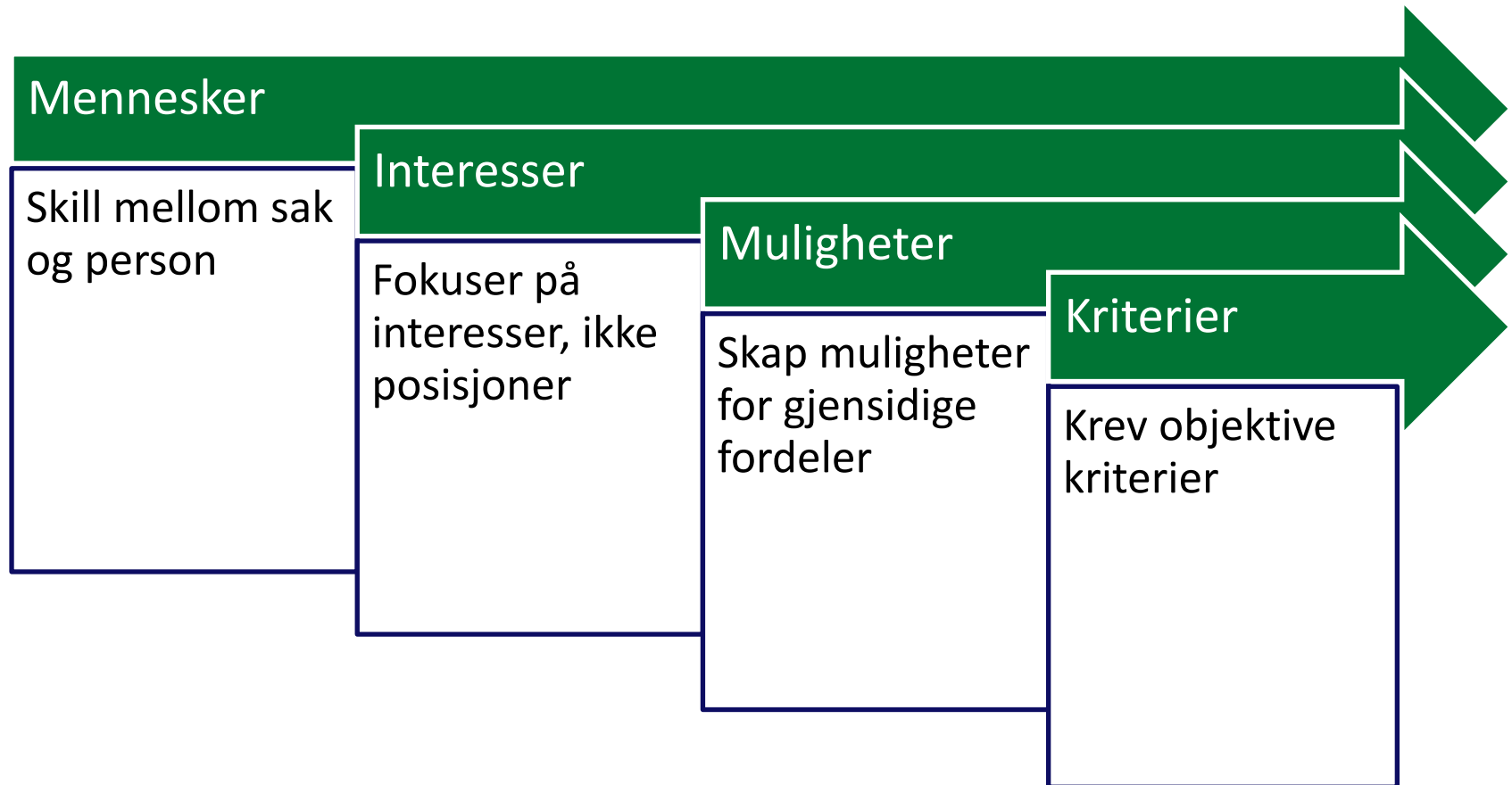
KONKURRANSEORIENTERT STRATEGI



SAMARBEIDSORIENTERT STRATEGI



PROBLEMLØSNINGSORIENTERT STRATEGI



SAMARBEIDSKLIMA

Som regel er det slik at vi får det samarbeidsklima vi fortjener.

- Så hvis dere oppfører dere **urimelig og ufint** får dere et dårlig samarbeidsklima.
- Hvis dere, derimot, oppfører dere **ryddig, vennlig og høflig** får dere som regel et godt klima.

HUSK:

- «Generell syting» («klagesang» – «preller av motparten»)

PLANMØTE

FØR MØTE:

- Gjennomfør et planmøte **før** forhandlingsmøte
- Et planmøte er et møte som tar for seg den **praktiske avviklingen** av møtet.
- Frem et **balansert forslag** til fremdriftsplan

Fremdriftsplan:

- Bli enig om **tidsbruk** på de enkelte forhandlingspunkter.
- Legg inn gode pauser. Det gir partene tid til refleksjon og til å se muligheter.
- «Akademisk kvarter» – 15 minutter per time – kan være nyttig

REKKEFØLGEN:

- Rekkefølgeprinsippet er viktig for å sikre en god forhandling
- Hovedregelen: tas de punktene det antas å bli **lettest** enig om først, deretter i kronologisk rekkefølge de som er **vanskeligere**
- Husk at dersom motparten har krav så tas de også med.

MEDLEMMENES FORVENTNING

Avklare forventningene til medlemmene

- Noen ganger er forventningene **fornuftige**, andre ganger er de **irrasjonelle og alt for høye**.
- **Realitetsorientere** - kan være **litt ubehagelig**, men det er mye bedre enn å unnlate å gjøre det.

Etter forhandlingene:

- **Unngår: uinnfridde forventninger.**
- Den fighten som da kommer er mye verre enn den lille du måtte ta før forhandlingene hvis du realitetsorienterer i forkant.

Nyttig:

- avklare, justere og realitetsorientere forventningene til **motparten** før dere går i forhandlinger.

FORBERDELSE

Gode, strukturerte forberedelser

- helt avgjørende for å gjennomføre **vellykkede forhandlinger**.
- Det gir deg retning, kunnskap, kontroll og **ofte et overtak** i forhandlingene.

TID: Forbered deg i god tid:

- «Hastverk er lastverk»

GRUNDIG: Forbered deg svært godt

- Det kan sikre et godt forhandlingsresultat.
- Lag en god strategi for hvordan du skal forhandle frem de enkelte punktene

HA «PROSESSFULLMAKT»

- Du bør ha «uinnskrenket fullmakt»

BATNA

BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement

- handler altså om å identifisere hva som er det **beste alternativet** ditt til den forhandlingen du nå skal inn i.
- vis motparten har **få eller ingen gode alternativer** til å oppnå enighet med dere er det gode nyheter og det vil gi dere bedre kort på hånden.

TRADEABLES

- lav kostnad for deg, men høy verdi for motparten
- Første steg for å utnytte seg av et **makt overtak** er jo å vite om at man har det.

FELLER

Her er de vanligste fellene ved drøftinger:

1. Å være **dårlig forberedt** eller **dårlig informert** før forhandlingen starter.
2. Ikke å ha vurdert **drøftingsvariablene** eller valgt en strategi og taktikk på forhånd.
3. Å **love mer** enn det man faktisk kan holde
4. Å **ikke kreve forskyvninger** når man gir etter for enkelte punkter.
5. Å bli **aggressiv, blåse seg opp, bruker trusler og tvang**, eller gå til **direkte personangrep**.
6. Ha **uklare metoder, mål eller roller** i forhandlingen.
7. Ikke være oppmerksom på **eget eller motpartens kroppsspråk og signaler**.
8. Ikke ha evnen til å lytte aktivt, eller ikke oppfatte motpartens svar og spørsmål
9. Stille for få åpne spørsmål, og ikke bidra til å oppsummere
10. Ikke ta pause **før viktige beslutninger tas**, eller **før du bli altfor opprørt**.

DRØFTINGSMØTE

FØRSTEINNTRYKKET:

- «Dannelse» og «Etikette» er viktig
- **Førsteinntrykket** er enda mer viktig
- Sørg alltid for å ta initiativ til å hilse på motparten
- *Begynn gjerne med litt uformelt prat om været eller om flyturen gikk fint?*

DRØFTINGSMØTE

Rekkefølgen i redegjørelsen:

- Deretter tar du for deg hvert punkt det skal forhandles om.
- Bygg opp argumentasjonen med **objektiv faktum** som **ikke kan bestrides**
- Ta med hovedpunktene som er viktige for å oppnå et godt resultatet.
- Sørg for å gjøre det lett for motparten å forstå din argumentasjon
- Forsøk å imøtegå antatte motargumenter for motparten i redegjørelsen.

Fallgruver:

- Ikke heng deg opp i alle detaljer.
- Dette handler ikke om de bittesmå detaljer.

DRØFTINGSMØTE

DIN PRESENASJONEN:

- Opptre saklig og objektivt.
- Hold deg til saken
- Fokuser på interesser, ikke posisjoner
- Du har et støttedokument.
- Din skriftlige og pedagogisk fremstilling sikrer det.
- Hold deg til støttedokumentet og ikke snakk deg bort.

MOTPARTENS PRESENASJONEN:

- Når motparten snakker er du taus.
- Lytt til motparten – la motparten «få tømt seg».
- Bevare roen: vær rolig og behersket

DRØFTINGSMØTE

ETTER MOTPARTENS PRESENTASJON:

- HUSK: Skill mellom sak og person
- Ikke imøtegå alt – hold deg til saken
- Smart å **fastholde** argumentasjon. Den er bearbeidet.
- Ikke uttrykk usikkerhet om egen argumentasjon.

OPPFØLGING:

- Krev deretter objektive kriterier.
- På de svake punktene i argumentasjonen til motparten kan du stille spørsmål.
- Eksempelvis: *Kan du begrunne litt nærmere hvorfor denne endringen er nødvendig?*

DRØFTINGSMØTE

TIME OUT:

- Skap muligheter for gjensidige fordeler
- Verden er heller ikke svart/hvit
- Dersom du må tenke litt på det motparten la frem, kan du be om en **pause** for å finne ut om du/dere skal «**finne løsningen**»
- Underbygg før du tar «Time-out» at **du «ser en mulig løsning»**

LOVLIGE TRISK

- Bruk gjerne **fornavn** på motparten
- «**Smil**» og **vær glad**. Humor, om ikke overdrevent, kan alltid løse opp en litt trykket stemning.
- **Veldig nær en løsning.**

DRØFTINGSMØTE

ROLIGTRIKSET:

- Utholdenhet
- Ting tar tid.
- Er motparten uforberedt så gi motparten tid til refleksjon og ettertanke.
- Du skal ikke rekke flyet
- Du forventer at du ikke kommer hjem til middag.
- Du har ingen andre planer på kvelden.

HUSK:

- Fremstå alltid med all verdens ro. Du har meget god tid.
- Dersom det er **drøftingsdrift** må den **utnyttes maksimalt**.

DRØFTINGSMØTE

Fallgruver:

- Sinne og aggresjon.
- Følelsesladet argumentasjon – irritasjon
- Trusler
- Klokkeatrikset
- Tidspress og uthaling
- Brudd

Hva med en irritert motpart?

- Ikke noe problem
- La vedkommende rase fra seg.

HUSKEREGEL:

- «Hver gang jeg hisser meg opp gjør jeg en dårlig jobb»

DRØFTINGSMØTE

AVSLUTNINGSTRIKS:

- **HUSK:** Skill mellom sak og person
- Bruk gjerne **fornavn** på motparten og ønsk dem vel hjem.
- Synd vi ikke fikk avsluttet i dag.
- Håper vi kan finne en felles forståelse.
- Vi vil jo alle det beste for vår virksomhet
- Ringer deg i morgen for å se om vi finner en god løsning for alle parter.

DEBRIEFING:

- Når forhandlingene er avsluttet må du **alltid** gjennomføre en debriefing
- Det gjøres med en gang drøftingene er avsluttet
- Bruk god tid på analysen: lag en pluss og minusliste
- Hva som gikk bra og hva som gikk dårlig?



TAKK FOR MEG!

Advokat Thomas Benson