Vejledning: Skabelonen til udarbejdelse af en procesplan er i dette dokument indholdsudfyldt med inspiration til håndtering af processerne vedrørende en personaletilpasning. Procesplanen er tiltænkt at kunne deles med samarbejdsudvalg og ledere. Eksemplerne i skabelonen er baseret på en fiktiv, statslig administrativ arbejdsplads, hvor et større antal medarbejdere påtænkes afskediget. Statslige arbejdspladser varierer betydeligt og varetager mange forskelligartede opgaver. Ligeledes kan behovet for og omfanget af personaletilpasninger være forskelligt. Aktiviteterne i en procesplan bør derfor tilpasses det aktuelle behov for personaletilpasning samt den lokale arbejdsplads og dens unikke situation og organisering. Aktiviteterne og bemærkningerne i eksemplet er dermed kun til inspiration og skal heller ikke betragtes som udtømmende.

I dokumentet nedenfor anvendes ”ledelsen” som betegnelse for det øverste beslutningsorgan i institutionen og ”lederne” til at betegne de øvrige ledere i institutionen.

[Download en skabelon til udarbejdelse af procesplan her](https://medst.dk/media/13253/fase-1-skabelon-til-en-procesplan.docx).

|  |  |
| --- | --- |
| Formål | Hvad er formålet med procesplanen? – brug evt. også pointer fra forandringsfortællingen her.  Fx: ”Procesplanen angiver de trin, vi skal igennem som en del af den samlede personaletilpasningsproces på vores arbejdsplads […]” |
| Mål | Hvad er målet med procesplanen? – brug evt. også pointer fra forandringsfortællingen her.  Fx: ”Målet med denne procesplan er, at vi med en fælles plan opnår at opretholde en struktur og et fælles overblik under processen. Den skal sikre, at juridiske forhold overholdes, at alle relevante parter involveres rettidigt, herunder samarbejdsudvalg, tillidsrepræsentanter og ledelsen. Og så skal den sørge for, at der er klare retningslinjer og koordinering på tværs af ledelsesniveauer på vores arbejdsplads […] |
| Målgruppe | Hvem er målgruppen(-erne) for procesplanen? – hvem rettes indholdet mod? Er det HR, Ledere, tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg etc.?  Fx: ”Procesplanen er en plan over de overordnet aktiviteter vi som arbejdsplads skal igennem med personaletilpasningen, og skal bl.a. anvendes i kommunikationen med samarbejdsudvalget og lederne […]” |
| Evt. periode | Hvornår skal processen ske?  Fx: ”Procesplanen beskriver det samlede forløb […]” |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tid  *Dato/ evt. tidspunkt* | Aktivitet  *Overskrift for den aktivitet, der skal gennemføres* | Bemærkninger  *Uddybende beskrivelse af aktiviteten og eventuelle opmærksomhedspunkter* |
| *[…]* | *[Eventuelle øvrige aktiviteter, der kan gå forud for de følgende]* | *[…]* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ekstraordinært møde for ledere på alle niveauer** | Ledelsen orienterer arbejdspladsens ledere om ændringerne i arbejdspladsens forhold, den påtænkte personaletilpasning og den forventede videre proces.  Lederne har mulighed for at stille spørgsmål og give input.  *Materialer tilpasses på baggrund af mødet med lederne.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Udsendelse af mødemateriale** | Skriftlig information sendes forud møde i samarbejdsudvalget, hvor der skal ske en drøftelse af den påtænkte beslutning.  *Såfremt den påtænkte beslutning er en indgribende forandring, kan der eventuelt indkaldes til et yderligere samarbejdsudvalgsmøde med fokus på at gennemgå informationsmaterialet, så medarbejderrepræsentanterne har mulighed for at stille spørgsmål*. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Husmøde eller skriftlig orientering** | Ledelsen orienterer alle arbejdspladsens medarbejdere om ændringerne i arbejdspladsens forhold og den videre proces i samarbejdsudvalget om påtænkte beslutninger på baggrund heraf.  *Dette kan enten være ved et fælles møde og/eller en mail til alle. Orienteringen kan følges op med information på intranettet.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **SU-medarbejder-repræsentanter konsulterer medarbejderne** | Samarbejdsudvalgets medarbejderrepræsentanter konsulterer de personalegrupper, der er på arbejdspladsen, om den påtænkte beslutning.  *Kravene til tiden til at konsultere personalegrupperne skærpes, jo mere indgribende forandringerne er i medarbejdernes forhold*. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ekstraordinært møde i samarbejdsudvalget** | Ledelsen og samarbejdsudvalget drøfter den påtænkte beslutning om en personaletilpasning. I drøftelsen indgår alternativer til afskedigelse, eventuelle muligheder for afværgeforanstaltninger, organisatoriske ændringer, flytning af medarbejdere mv. på baggrund af informationsmateriale fremsendt forud for mødet.  Der drøftes herefter proces for afskedigelse i tilfælde af, at den påtænkte beslutning gennemføres, herunder overvejelser om kriterier for vurdering af medarbejdere og dato for udlevering af partshøringer, relevante orienteringer, plan for varsling, varslingsmodel m.m.  *Materialer tilpasses på baggrund af drøftelsen i samarbejdsudvalget.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ved masseafskedigelser** | Ved masseafskedigelser indledes første forhandling med TR og 1. meddelelse til det regionale beskæftigelsesråd sendes (genpart af orientering til TR).  TR indkaldes til forhandling. TR præsenteres for personaletilpasningen jf. masseafskedigelseslovens § 5. HR og TR taler om typer af reaktioner på baggrund af personaletilpasningen.  Skriftlig meddelelse sendes forud for mødet: HR indkalder TR til forhandling og sender en skriftlig meddelelse om oplysninger jf. masseafskedigelseslovens § 6, stk. 2. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ved masseafskedigelser** | Forhandling med arbejdspladsens tillidsrepræsentanter gennemføres.  Der skal udarbejdes referat fra forhandlingerne, som skal sendes til Beskæftigelsesrådet (2. brev). |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møde for ledere på alle niveauer om udmelding** | Ledelsen orienterer om beslutningen og samler op på drøftelse med samarbejdsudvalget. Hvis en personaletilpasning forsat er aktuel, går ledelsen herefter i dialog med lederne omkring kriterier for udvælgelse af medarbejdere til afskedigelse og den kommende udmelding og proces for afskedigelser. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Skriftlig orientering og evt. husmøde** | Ledelsen informerer medarbejderne skriftligt om personaletilpasningen og den videre proces. Orienteringen kan følges op med information på intranettet.  *Bemærk, at det sikres, at barslende, langtidssygemeldte og medarbejdere på ferie, orlov eller blot ude af huset mv. orienteres.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Pressemeddelelse** | Såfremt det er relevant, udsender ledelsessekretariatet en pressemeddelelse om arbejdspladsens ændrede forhold og eventuelle konsekvenser. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møder i enhederne om afskedigelser** | Lederne i de enkelte enheder følger op på udmeldingen om påtænkte afskedigelser med deres medarbejdere. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Opfølgende møder for ledere på alle niveauer** | Lederne drøfter, hvordan det er gået i deres enheder, herunder reaktioner, spørgsmål m.m.  Ledelse og HR samler op på udmeldingen, præsenterer de opstillede kriterier for vurdering af medarbejdere og gennemgår planen for varsling. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Periode, hvor lederne vurderer medarbejdere mhp. indstilling om påtænkt afskedigelse** | De enkelte ledere foretager en konkret, individuel vurdering af alle deres medarbejdere sammenholdt med de besluttede kriterier.  *Der tages højde for særlig proces ved særligt beskyttede grupper af medarbejdere.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Vurderingsmøder for ledere** | De enkelte ledere kalibrerer deres vurderinger af medarbejderne på tværs af enheder. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **TR orienteres om at de skal stå til rådighed** | Ledelsen orienterer tillidsrepræsentanterne om, at der kan være medarbejdere, som de repræsenterer, som vil blive indkaldt, og de derfor skal stå til rådighed, hvis medarbejderen ønsker bistand.  *Orientering af tillidsrepræsentanterne skal ske hurtigst muligt. Der må ikke gives navne på dette tidspunkt.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møde for ledere på alle niveauer** | Ledelsen giver en generel tilbagemelding på beslutning om afskedigelse til lederne. Ledelsen informerer også arbejdspladsens ledere om varslingsdagen og forberedelse.  Lederne har mulighed for at stille spørgsmål og har mulighed for at trænevarslingssamtalen.  De enkelte ledere informeres efterfølgende individuelt om egne medarbejdere, som ledelsen påtænker afskediget.  *Med henblik på at overholde GDPR og fortrolighed i disse processer, orienteres der ikke bredt til lederne om, hvilke medarbejdere der påtænkes afskediget.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Evt. ekstraordinært møde i samarbejdsudvalget** | Ledelsen kan vælge at drøfte med samarbejdsudvalget, hvordan de kan samarbejde om at hjælpe medarbejderne efter varslingen.  Ligeledes kan lederne, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter i enhederne drøfte, hvordan man lokalt bedst muligt hjælper medarbejderne efter varslingen.  *Ledelsen kan herefter vælge særskilt at orientere samarbejdsudvalget om antallet af medarbejdere, der varsles påtænkt afskediget efter omplacering har været undersøgt, antal fratrædelsesordninger samt planen for varslingsdagen og varslingsmodel. Dette sker forlængelse af tidligere drøftelser.*  *Bemærk, at der ikke er pligt til at afholde dette møde, men at det kan gøres som en del af den opfølgende opsamling og evaluering.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Husmøde/skriftligt** | Ledelsen orienterer medarbejderne om varslingsmodel og plan for varslingsdag, hvis det ikke allerede er sket ved den første fælles orientering.  *Mødet følges af en nyhed på intranettet.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Indkaldelser til varslingssamtale** | Lederne indkalder medarbejdere til varslingssamtale pr. mail.  *Medarbejderen skal oplyses om, at det er muligt at tage en bisidder med til varslingssamtalen.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Varslingssamtaler afholdes** | Lederne afholder varslingssamtaler med de påtænkt afskedigede medarbejdere.  *Partshøringen kan udleveres på dette møde. Det anbefales, at der underskrives en kvitteringsattest som dokumentation for medarbejderens modtagelse af partshøringen.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Parthøringer udsendes** | HR udsender partshøringsbreve til de påtænkt afskedigede medarbejdere via digital post.  *For de medarbejdere, som ikke har ønsket at møde op til en personlig samtale, skal det sikre, at brevene er modtaget.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Orientering af øvrige medarbejdere** | De enkelte ledere orienterer deres medarbejdere om, at varslingssamtalerne er gennemført. Kollegaer i enheden orienteres kun om berørte medarbejderes navn, hvis de/den påtænkte afskedige har givet samtykke til dette.  *Kan afholdes umiddelbart efter varslingssamtalerne er afsluttet.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Debriefing med alle ledere.** | HR afholder debriefing med alle berørte ledere, hvor der følges op på samtalerne, herunder reaktioner fra både ledere og medarbejdere. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Høringsfrist for påtænkte afskedigelse** | Medarbejdere, der påtænkes afskediget, skal afgive høringssvar inden for høringsfristen.  *Først efter udløbet af partshøringsfristen kan der træffes afgørelse om eventuel afskedigelse.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ved masseafskedigelser** | Brev til Beskæftigelsesrådet om resultatet af forhandlinger med de faglige organisationer og information om, hvem der er blevet indstillet til afskedigelse (3. og 4. brev). |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Fremsendelse af afgørelsesbreve** | Afgørelser om afskedigelse sendes til de berørte medarbejdere via digital post. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Orientering om afskedigelse** | Lederne orienterer de afskedigede medarbejdere om afgørelsen.  *HR underretter den overenskomstbærende organisation, i overensstemmelse med den enkelte medarbejders overenskomstforpligtelse herom.* |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Orientering til øvrige medarbejdere** | Ledelsen orienterer de øvrige medarbejdere om, at afskedigelsesrunden er afsluttet. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Pressemeddelelse** | Såfremt det er relevant, udsender ledelsessekretariatet pressemeddelelse om arbejdspladsens ændrede forhold og de besluttede tiltag, herunder afskedigelse, frivillig fratræden og øvrige tilpasninger. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Evt. forhandlingsmøder** | De faglige organisationer kan vælge at anmode om forhandling, hvis de mener, at afskedigelsen er urimelig. Ledelsen skal i medfør af overenskomsterne indgå i forhandling med den overenskomstbærende organisation. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Husmøde** | Ledelsen samler op med et fremadrettet fokus og kommunikerer f.eks. budskaber fra den fremtidig strategi, mål og resultatplaner til hele arbejdspladsen. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møder i enhederne** | Lederne samler op med et fremadrettet fokus i egen enhed. Lederne og deres enhed oversætter elementer kommunikeret af ledelsen omkring arbejdspladsens strategi, mål og resultatplaner og kobler det med den fremtidige opgavefordeling og prioritering. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **1:1-samtaler om trivsel og opgaver** | Lederne afholder 1:1-samtaler med alle medarbejdere omkring trivsel, opgaver og prioriteringer. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Planlægning af overlevering** | Lederne planlægger og koordinerer overlevering af de afskedigede medarbejderes opgaver. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Planlægning af afsked** | Ledere og medarbejdere koordinerer, at der bliver sagt ordentligt farvel til de afskedigede medarbejdere. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Evaluering af tilpasningsprocessen** | Når tilpasningsprocessen er gennemført anbefales det, at de overordnede processer og tidsplan drøftes i samarbejdsudvalget. Evalueringen skal identificere det, der fungerede i processen og områder til forbedring.  *Evaluering kan danne grundlag for, at der fremadrettet er en opdateret plan at tage udgangspunkt i, hvis en personaletilpasning på et senere tidspunkt bliver nødvendigt.* |
| *[…]* | *[…]* | *[Eventuelle øvrige aktiviteter]* |