Vejledning: Skabelonen til udarbejdelse af en intern drejebog er i dette dokument indholdsudfyldt med inspiration til håndtering af processerne vedrørende en personaletilpasning. Drejebogen er målrettet ledelsen og relevante stabsfunktioner, f.eks. HR og ledelsessekretariater. 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 drejebog bør tilpasses det aktuelle behov for personaletilpasning samt den lokale arbejdsplads og dens unikke situation og organisering. Aktiviteterne, ansvarsfordelingen og det anførte materiale i eksemplet er kun til inspiration og skal 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 en intern drejebog her](https://medst.dk/media/13254/fase-1-skabelon-til-en-intern-drejebog.docx).

|  |  |
| --- | --- |
| Formål  | Hvad er formålet med drejebogen? – brug evt. også pointer fra forandringsfortællingen her.Fx: ”Drejebogen er den detaljerede plan, der angiver de trin og retningslinjer, vi skal igennem som en del af den samlede personaletilpasningsproces på vores arbejdsplads […]” |
| Mål | Hvad er målet med drejebogen? – brug evt. også pointer fra forandringsfortællingen her.Fx: ”Målet med denne drejebog er, at vi opnår at opretholde en struktur og et fælles overblik under processen. Den skal sikre, at juridiske forhold overholdes, og at alle relevante parter involveres rettidigt, herunder samarbejdsudvalg, tillidsrepræsentanter og lederne. 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 drejebogen? – hvem rettes indholdet mod? Er det HR, ledere, tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg etc.?Fx: ”Drejebogen er en detaljeret beskrivelse af processen til internt brug for ledelsen og HR […]” |
| Evt. periode  | Hvornår skal processen ske?Fx: ”Drejebogen beskriver det samlede forløb […]” |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tid*Dato/ evt. tidspunkt* | Aktivitet*Overskrift for den aktivitet, der skal gennemføres* | Hvem *Hvem er ansvarlig? Og hvem skal gøre det?* | Bemærkninger *Uddybende beskrivelse af aktiviteten og eventuelle opmærksomhedspunkter* | Materiale *Hvad skal der til af materialer?* |
| *[…]* | *[Øvrige aktiviteter, fx analyser, der kan gå forud for de følgende]* | *[…]* | *[…]* | *[…]* |
| *[Påbegyndes så tidligt i processen som muligt]* | **Udarbejdelse af procesplan**  | Ledelses-sekretaria-tet, HR | Ledelsessekretariatet og/eller HR påbegynder udarbejdelse af udkast til drejebog, procesplan og kommunikationsplan på baggrund af ledelsens indledende drøftelse af den overordnede ramme for en påtænkt personaletilpasning.*Proces- og kommunikationsplan udvikles løbende. Procesplanen tilpasses bl.a. efter møde med ledelsen, samarbejdsudvalget og arbejdspladsens ledere.*  |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Udarbejdelse af materialepakke til drøftelse i ledelsen**  | Relevante stabsfunk-tioner | Relevante stabsfunktioner, f.eks. HR, økonomi og ledelsessekretariat, udarbejder et drøftelsesoplæg med materialepakke til ledelsen forud for, at ledelsen drøfter den påtænkte personaletilpasning. | Drøftelsesoplæg, analyser, politikker, procesplan mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Udarbejdelse af interessentoverblik** | Ledelses-sekretaria-tet, HR | Ledelsessekretariatet og/eller HR udarbejder med input fra ledelsen en analyse af arbejdspladsens interessenter til brug for udarbejdelse af oplæg og materialer.  | Interessentoverblik |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Afdækninger af alternativer til afskedigelse** | Relevante stabsfunk-tioner | Relevante stabsfunktioner afdækker alternativer til afskedigelse. |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møde i ledelsen**  | Ledelsen  | Ledelsen har en indledende drøftelse af, hvordan arbejdspladsen skal fungere med de ændrede forhold, og gør sig overvejelser om, hvordan en eventuel personaletilpasning kan gennemføres, herunder bl.a. * fremadrettet strukturering af arbejdspladsens opgavevaretagelse, evt. opgavebortfald, kompetenceomlægning, organisationsændringer eller eventuelle ændringer i den hidtidige strategi
* mål for besparelsen og hvordan, der skal følges op på indfrielse heraf
* afdækning af alternativer til afskedigelse af medarbejdere
* foreløbig vurdering af behovet for nedlæggelse/ændring i antallet af stillinger
* forslag til kriterier som grundlag for udvælgelse af medarbejdere til afskedigelse til drøftelse i samarbejdsudvalget
* overvejelser om den personalepolitiske linje/udmøntningen af arbejdspladsens personalepolitikker
* overvejelser om der skal tilbydes frivillig fratræden, outplacement, kompetenceudvikling og psykologhjælp mv.?

*Materialer tilpasses efter mødet i ledelsen.* | Drøftelsesoplæg, analyser, politikker, procesplan mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Udarbejdelse af forandringsfortælling**  | Ledelsessekretaria-tet, HR, ledelsen | Ledelsessekretariatet og/eller HR udarbejder med input fra ledelsen et indledende udkast til hovedbudskaberne for en fælles forandringsfortælling samt øvrigt kommunikations- og støttemateriale. *Materialer tilpasses efter møde med samarbejdsudvalget. Kommunikationsoplæg tilpasses målgrupper, og FAQ udvikles løbende.*  | Forandringsfortællingen + kommunikationsoplæg (PPT) med fælles talelinjer, FAQ og evt. øvrig materiale.  |
| *Dato/ evt. tidspunkt*  | **Opfølgende møde i ledelsen**  | Ledelsen | Ledelsen følger op på den indledende drøftelse.  | Opdateret mødemateriale fra det indledende møde.  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Udarbejdelse af mødematerialer mv. til ekstraordinært møde for lederne og ekstraordinært møde i samarbejdsudvalget**  | Ledelses-sekretaria-tet, HR | HR og/eller ledelsessekretariatet udarbejder materiale til ekstraordinært møde for arbejdspladsens ledere, ekstraordinært møde i samarbejdsudvalget og husmøde.Materialet kan bl.a. indeholde: * Forslag til afværgeforanstaltninger
* Forventet organisatorisk fordeling og påvirkning af besparelser
* Forventet antal afskedigelser
* Forventet behov for stillingsændringer
* Udkast til tids- og procesplan
* Forslag til den personalepolitiske linje mm.

*Materialer tilpasses løbende.* | PPT, talelinjer, dagsorden, FAQ, skriftlig information mv. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ekstraordinært møde for ledere på alle niveauer**  | Ledelsen, lederne | 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.* | PPT, FAQ, informationsmateriale mv. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Udsendelse af mødemateriale til samarbejdsudvalget** | HR | Skriftlig information sendes forud for det ekstraordinære 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, medarbej-dere | 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.*  | PPT, talelinjer, FAQ |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **SU-medarbejderrepræsentanter konsulterer medarbejderne** | SU-medarbejderrepræsentanterne, udvalgte medarbej-dere | 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.* | Informationsmateriale, PPT mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ekstraordinært møde i samarbejdsudvalget**  | Ledelsen, SU, HR | 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.* | Informationsmateriale, PPT mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ved masseafskedigelser** | HR | 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. Skriftlig meddelelse sendes forud for mødet: HR indkalder TR til forhandling og sender en skriftlig meddelelse om oplysninger jf. masseafskedigelseslovens § 6, stk. 2.  | 1. brev til Beskæftigelsesrådet |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møde i ledelsen**  | Ledelsen | Såfremt det ikke kan undgås, tager ledelsen beslutning om rammer og proces for personaletilpasningen på baggrund af drøftelsen på samarbejdsudvalgsmødet og evt. øvrige input. *HR indarbejder beslutninger om proces i den påbegyndte procesplan og kommunikationsplan.*  | Informationsmateriale, PPT, procesplan mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ved masseafskedigelser** |  | Forhandling med arbejdspladsens tillidsrepræsentanter gennemføres. *Der skal udarbejdes referat fra forhandlingerne, som skal sendes til Beskæftigelsesrådet,* *jf. masseafskedigelseslovens § 7, stk.1. (2. brev til Beskæftigelsesrådet).* | 2. brev til Beskæftigelsesrådet.  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møde for ledere på alle niveauer om udmelding** | Ledelsen | 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. | Informationsmateriale, PPT, plan mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Skriftlig orientering og evt. husmøde** | Ledelsen, medarbej-derne | 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.* | Informationsmateriale, PPT, plan mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Pressemeddelelse**  | Ledelses-sekretaria-tet | Såfremt det er relevant, udsender ledelsessekretariatet en pressemeddelelse om arbejdspladsens ændrede forhold og eventuelle konsekvenser. |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møder i enhederne om afskedigelser** | Lederne, medarbej-dere | Lederne i de enkelte enheder følger op på udmeldingen om påtænkte afskedigelser med deres medarbejdere. | Informationsmateriale, PPT, plan mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Opfølgende møder for ledere på alle niveauer** | Ledelsen, lederne, HR | 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. *HR deltager, så lederne kan stille spørgsmål og komme med bemærkninger.* | FAQ |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Periode, hvor medarbejdere kan anmode om aftale om frivillig fratræden** | HR, alle medarbej-dere  | Såfremt frivillig fratræden er en mulighed, har medarbejdere mulighed for at anmode om aftale om frivillig fratræden.*Alle interesserede henvises til HR, som vurderer muligheder og drøfter med berørte enhedschefer* | Informationsmateriale |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Periode, hvor lederne vurderer medarbejdere med henblik på indstilling om påtænkt afskedigelse** | Lederne, HR | 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.* | Informationsmateriale med bl.a. opsatte kriterier for udvælgelse |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Afklaring af ønsker om frivillig fratræden og øvrige afværgeforanstaltninger** | Lederne, HR | HR drøfter de medarbejdere, der ønsker frivillig fratræden, med de enkelte ledere.  |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Vurderingsmøder for ledere** | Lederne, Ledelsen, HR | De enkelte ledere kalibrerer deres vurderinger af medarbejderne på tværs af enheder. | Fx Informationsmateriale med bl.a. opsatte kriterier for udvælgelse og foreløbige indstillinger af medarbejdere |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ledernes indstilling til påtænkt afskedigelse** | Ledelsen, lederne, HR | På baggrund af de individuelle vurderinger og ledelsens beslutning om, hvor mange medarbejdere, der skal indstilles til eventuel afskedigelse, fremsender ederne de kvalitativt vægtede, skriftlige vurderinger af den samlede medarbejderstab sammen med indstillinger om afskedigelse til ledelsen. | Skabelon |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Genberegning af behov for afskedigelser** | Relevante stabsfunk-tioner | Behovet for afskedigelser beregnes efter eventuelle frivillige fratrædelser. HR indstiller herefter til ledelsen, hvem der bedst kan undværes og derved bør afskediges, på baggrund af de tværgående drøftelser. | Skriftlig indstillinger til ledelsen |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Handlingsplan for varslingsdag udarbejdes** | HR | HR udarbejder en detaljeret og konkret handlingsplan for selve varslingsdagen til de enkelte ledere og for de berørte tillidsrepræsentanter.*Kan foregå parallelt med udvælgelsen af påtænkt afskedigede medarbejdere.* | Handlingsplan for varslingsdagen(e) |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Støttedokumenter udarbejdes** | HR | HR udarbejder støttedokumenter til lederne:* Handlingsplan for varslingsdagen
* Dagsorden og talelinjer til selve varslingssamtalerne
* Guide til at forberede sig til varslingssamtalerne
* Oversigt over eventuelle generelle vilkår mv. for afskedigelse og personalejuridiske forhold
* Udvalg af spørgsmål fra FAQ omhandlende varsling.

*Kan også foregå parallelt med udvælgelsen af påtænkt afskedigede medarbejdere*. | Skabeloner til udarbejdelse af støttemateriale |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Udvælgelse af medarbejdere, der påtænkes afskediget** | Ledelsen | Ledelsen træffer beslutning om, hvem der skal modtage partshøring om indstilling til afskedigelse. | Vurderinger af medarbejderne |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Omplacering undersøges** | HR | HR afsøger endeligt, om det er muligt at omplacere medarbejdere til andre dele af koncernen. Dette fortsætter, indtil der er truffet afgørelse om afskedigelser. |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **TR orienteres om, at de skal stå til rådighed** | Ledelsen | 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.*  | Mødemateriale eller mail |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møde for ledere på alle niveauer**  | Ledelsen, lederne, HR | 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.* | Plan for varslingsdag(e), mødemateriale og evt. øvrige støttedokumenter til lederne |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Evt. ekstraordinært møde i samarbejdsudvalget** | Ledelsen, SU, HR | 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.* | Informationsma-teriale, plan for varslingsdagen, mailskabelon mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt.* | **Ledernes forberedelse** | Lederne | Med udgangspunkt i støttedokumenter fra HR forbereder lederne sig på afholdelse af varslingssamtaler med deres medarbejdere, herunder:* Juridiske rammer
* Selve samtalen
* Medarbejdernes reaktioner
 | Støttedokumenter til lederne |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Husmøde/skriftlig orientering** | Ledelsen | Ledelsen kommunikerer om varslingsmodel og plan for varslingsdag til medarbejderne, hvis det ikke allerede er sket ved den første fælles orientering.*Mødet følges af en nyhed på intranettet.* | Plan for varslingsdagen, mailskabelon mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Indkaldelser til varslingssamtale** | Lederne | Lederne indkalder medarbejdere til varslingssamtale pr. mail. *Medarbejderen skal oplyses om, at det er muligt at tage en bisidder med til varslingssamtalen.* | Mailskabelon, Informationsmaterialer omkring reaktioner mm.  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Varslingssamtaler afholdes** | Lederne | 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.*  | Støttedokumenter til lederne, talelinjer, dagsorden til varslingssamtale, partshøringsbreve mm. |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Parthøringer udsendes** | HR | 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.* | Partshøringsbreve |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Orientering af øvrige medarbejdere**  | Lederne | 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.* | Fælles talelinjer og øvrige støttedokumenter til lederne |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Debriefing med alle ledere.** | Ledelsen, lederne, HR | HR afholder debriefing med alle berørte ledere, hvor der følges op på samtalerne, herunder reaktioner fra både ledere og medarbejdere. | Faciliteringsmateriale  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Opfølgende samtaler med medarbejdere** | Lederne | Lederne afholder eventuelle opfølgende samtaler med de påtænkt afskedigede medarbejdere og/eller deres bisiddere og faglige organisationer. | Fælles talelinjer og øvrige støttedokumenter til lederne |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Støtte til påtænkt afskedigede** | TR, HR | Tillidsrepræsentanter, HR, kollegaer o.a. rådgiver og giver støtte til de påtænkt afskedigede og tilbageværende medarbejdere med henblik på at håndtere reaktioner efter varslingssamtalerne. | Informationsmateriale om reaktioner |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Høringsfrist for påtænkte afskedigelse**  | Medarbej-dere | Medarbejdere, der påtænkes afskediget, kan afgive høringssvar inden for hørringsfristen. *Først efter udløbet af partshøringsfristen eller efter modtagelse af partsmærkninger fra alle 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. *Der skal ske orientering af om resultatet af forhandlingerne med tillidsrepræsentanter og der skal gives information om hvilke medarbejdere der vil blive afskediget til Beskæftigelsesrådet, jf. masseafskedigelseslovens § 7, stk. 3 og 4.*  | Brev til Beskæftigelsesrådet (3. og 4. brev) |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Stillingtagen til partshøringsbemærkninger** | HR | HR behandler eventuelle partshøringsbemærkninger, som medarbejderne har fremført. Der udarbejdes materiale til ledelsesmøde, hvor der skal træffes afgørelse om eventuelle afskedigelser. | Partshøringsbemærkninger, mødemateriale |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Ledelsesmøde** | Ledelsen | Efter udløbet af partshøringsfristen træffer ledelsen afgørelse om eventuelle afskedigelser.  |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Fremsendelse af afgørelsesbreve** | HR | Afgørelser om afskedigelse sendes til de berørte medarbejdere via digital post.*Det bør sikres, at alle afgørelser er kommet rettidigt før, hvis de sendes umiddelbart før opsigelsesvarslet skal løbe fra, f.eks. hvis varslingen sker den sidste dag i måneden.* |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Orientering om afskedigelse** | Lederne, HR | Lederne orienterer de afskedigede medarbejdere om afgørelsen.HR underretter den overenskomstbærende organisation, i overensstemmelse med den enkelte medarbejders overenskomstforpligtelse. | Kommunikationsoplæg med fælles talelinjer og øvrige støttedokumenter til lederne  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Orientering til øvrige medarbejdere** | Ledelsen | Ledelsen orienterer de øvrige medarbejdere om, at afskedigelsesrunden er afsluttet. |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Pressemeddelelse**  | Ledelses-sekretaria-tet | 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**  | Ledelsen, HR | 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 | Ledelsen samler op med et fremadrettet fokus og kommunikerer f.eks. budskaber fra den fremtidig strategi, mål og resultatplaner til hele arbejdspladsen. | Kommunikationsoplæg  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Møder i enhederne** | Lederne | 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. | Kommunikationsoplæg med fælles talelinjer |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **1:1-samtaler om trivsel og opgaver** | Lederne | Lederne afholder 1:1-samtaler med alle medarbejdere omkring trivsel, opgaver og prioriteringer. |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Planlægning af overlevering**  | Lederne | Lederne planlægger og koordinerer overlevering af de afskedigede medarbejderes opgaver. |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Planlægning af afsked**  | Lederne/Medarbej-derne | Ledere og medarbejdere koordinerer, at der bliver sagt ordentligt farvel til de afskedigede medarbejdere. |  |
| *Dato/ evt. tidspunkt* | **Evaluering af tilpasningsprocessen** | Ledelsen, SU | 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.* |  |
| *[…]* | *[…]* | *[…]* |  *[Øvrige aktiviteter kan tilføjes drejebogen]* | *[…]* |