Vejledning: Skabelonen til at udarbejde en kommunikationsplan er i dette dokument indholdsudfyldt med inspiration til håndtering af processerne vedrørende en personaletilpasning. Kommunikationsplanen er målrettet relevante stabsfunktioner, f.eks. HR eller kommunikation. 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 kommunikationsplan bør tilpasses det aktuelle behov for personaletilpasning samt den lokale arbejdsplads og dens unikke situation og organisering. Aktiviter, materialer, budskab, afsender, modtager, kanal og evt. bemærkning i eksemplet er dermed 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 kommunikationsplan her](https://medst.dk/media/13252/fase-1-skabelon-til-kommunikationsplan.docx).

|  |  |
| --- | --- |
| Formål | Hvad er formålet med kommunikationsplanen?  Fx: ”Kommunikationsplanen er vores styringsværktøj for kommunikationsaktiviteterne fra procesplanen og en præcisering af den kommunikation, vi planlægger for den samlede personaletilpasningsproces […]” |
| Mål | Hvad er målet med kommunikationsplanen?  Fx: ”Kommunikationsplanen skal sikre, at vi kommunikerer rettidigt og fyldestgørende til relevante interessenter, så processen forløber så værdigt og respektfuldt som muligt, tilliden til arbejdspladsen bevares, og misforståelser forebygges […]” |
| Målgruppe | Hvem er målgruppen(-erne) for kommunikationen?  Fx: ”Kommunikationsplanen er en detaljeret beskrivelse af kommunikationsaktiviteter til interne og eksterne interessenter (ledere, HR, medarbejdere, tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg, leverandører, samarbejdspartnere, medier osv.) […]” |
| Evt. periode | Hvornår gælder kommunikationsplanen fra og til?  Fx: ”Kommunikationsplanen er gældende under hele den påtænkte personaletilpasning, dvs. før, under og efter varslingerne […]” |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tid**  *Dato/ evt. tidspunkt* | **Aktivitet**  *Angiv kort overskrift* | **Materialer**  *Hvilken kommunikation skal udarbejdes?* | **Budskab**  *Beskriv kort det budskab, som skal kommunikeres* | **Afsender**  *Hvem er afsender?* | **Modtager**  *Hvem er modtager?* | **Kanal**  *Hvilken kanal anvendes?* | **Bemærkninger**  *Er der nogle OBS-punkter eller andet relevant?* |
| *Dato/*  *tidspunkt* | **Fælles forandrings-fortælling** | * Første indledende udkast til forandringsfortællingen   *(*[*Skabelon til forandringsfortælling*](https://medst.dk/media/13161/skabelon-til-forandringsfortaelling.pptx)*)* | Forandringsfortællingen med hovedbudskaberne for personaletilpasningen udarbejdes med afsæt i følgende spørgsmål:   * Hvorfor skal vi forandre os (hvorfor gør vi det her, hvad er baggrunden?) * Hvor skal vi hen? (hvad kommer der til at ske? – og hvordan vil vi gøre det?) * Hvad betyder det? (Hvad betyder det for os/mig)   *Forandringsfortællingen udarbejdes af HR/ledelsessekretariatet med input fra Ledelsen. Forandringsfortællingen justeres efter den endelige beslutning om en påtænkt personaletilpasning.* | Ledelsen | Arbejds-pladsen  (justeres til forskellige modtagere) | Møde | Forandringsfortællingen er kernen af kommunikationen om forandringen og danner grundlag for det øvrige kommunikationsmateriale til lederne, fx støttedokumenter som et kommunikationsoplæg med talelinjer, FAQ osv. |
| *Dato / tidspunkt* | **Kommunikationsoplæg til *før og under*** | * Kommunikationsoplæg inkl. talelinjer | Kommunikationsoplægget skal rammesætte forandringen med hovedbudskaber fra forandringsfortællingen og konkrete talelinjer.  *Kommunikationsoplægget udarbejdes af HR og/eller ledelsessekretariatet. Oplægget skal tilpasses frem mod den endelig beslutning.* | Ledelsen | Arbejds-pladsen  (justeres til forskellige modtagere) | Møde | Kommunikationsoplægget er et rammesættende produkt med konkrete talelinjer. Det udbygges i den videre kommunikation og justeres til forskellige målgrupper, f.eks. til aktiviteter med SU, støttematerialer til lederne mm. |
| *Dato / tidspunkt* | **FAQ** | * FAQ   *(*[*Skabelon til FAQ*](https://medst.dk/media/13162/skabelon-til-faq.pptx)*)* | FAQ skal give svar på spørgsmål, der opstår i en personaletilpasningsproces, dvs. spørgsmål, som lederne kan blive mødt af eller selv har brug for at få svar på. Spørgsmål og svar bør dække alt fra; hvad er baggrunden for personaletilpasningen, hvorfor skal der spares nu, hvornår finder afskedigelserne sted, hvor man vil blive afskediget, til hvordan siger jeg farvel til min kollegaer, kan jeg beholde min IT-adgang etc.  *FAQ udarbejdes af HR og/eller ledelsessekretariatet, som et dynamisk dokument, hvor spørgsmål/svar tilføjes løbende.* | Ledelsen | Ledere | Skriftlig, fx pr. mail eller via intern drev. | Brug samarbejdsudvalget til at kvalificere bruttolisten med spørgsmål.  Gør FAQ‘en brugervenlig og nem at opdatere ved at lave den digital og søgbar, f.eks. på en webside eller som en PDF med søgefunktionen Ctrl+F. |
| *Dato / tidspunkt* | **Nyheder til intranet** | * Tekster til intranet | Nyheder på intranettet skal orientere medarbejderne om, at der er påtænkt personaletilpasninger, og hvordan processen vil foregå.  *Der kan udarbejdes flere nyheder efterhånden som processen afklares: Om ændringer i arbejdspladsens forhold: Om en forestående personaletilpasning: Orientering om varslingsmodel og plan for varslingsdagen.* | Ledelsen | Medarbejderne | Intranet |  |
| *Dato / tidspunkt* | **Presseberedskab** | * Pressemeddelelse(r) * FAQ målrettet pressen * Faktaark | Der forberedes presseberedskab, hvis der bliver behov for at udsende en eller flere pressemeddelelser om arbejdspladsens ændrede forhold og eventuelle konsekvenser.  Hvis relevant kan der udsendes hhv. en pressemeddelelse inden selve afskedigelsesprocessen – efter orienteringen af medarbejderne – og efter afskedigelsesprocessen er afsluttet.  *Presseberedskab udarbejdes af ledelsessekretariatet/HR.* | Ledelsen | Pressen | Medie(r) | Presseberedskab udarbejdes alt efter omfanget af personaletilpasningen. |
| *Dato / tidspunkt* | **Handlingsplan for varslingsdagen(e)** | * Handlingsplan for varslingsdagen(e)   *(Eksempel på en varslingsdag kommer senere)* | Handlingsplanen skal være en udførlig plan for den proces, der finder sted under varslingen. Planen indeholder konkrete aktiviteter, tidspunkter/klokkeslæt og steder. | HR | Ledelsen | Mail |  |
| *Dato / tidspunkt* | **Støttedokumenter til lederne** | * Evt. en lederhåndbog | Støttedokumenterne kan indeholde alt fra, hvordan selve varslingsdagen(e) kommer til at forløbe, hvad lederens rolle er og en række gode råd til, hvordan de kan håndtere situationen.  Materialet kan også indeholde en konkret guide med overblik over bl.a.   * Beskrivelse af varslingsmodel * Handlingsplan for varslingsdagen(e) * Indkaldelse til samtale og mailskabelon * Forberedelse af varslingssamtalen, herunder dagsorden og talpunkter * Forberedelse på mulige reaktioner * Gode råd til opfølgning * Kontaktoplysninger   *Materialet kan eventuelt samles i en ”lederhåndbog”.* | HR | Lederne | Mail | Øvrige støttedokumenter, fx FAQ, kan også indgå i materialepakken til lederne. |
| *Dato / tidspunkt* | **Støtte til påtænkt afskedigede** | * Intranetindlæg | Intranetindlæg om mulighed for rådgivning og støtte med information om mulighed for rådgivning og støtte ved fx tillidsrepræsentanter, ledere, kollegaer, samt evt. øvrige rådgiver og giver støtte til påtænkt afskedigede og tilbageværende medarbejdere. | Ledelsen, HR | Medarbejdere | Intranet | Indlægget kan opdeles i flere dele f.kes. ift. de afskedigede medarbejdere og de tilbageværende. |
| *Dato / tidspunkt* | **Kommunikationsoplæg til tiden efter** | * Kommunikationsoplæg, inkl. talelinjer | Ledelsen kommunikerer fremtidig strategi, mål og resultatplaner til hele arbejdspladsen med afsæt fra tidligere kommunikation om ”hvor skal vi hen” (forandringsfortællingen).  *Kommunikationsoplægget udarbejdes af HR og/eller ledelsessekretariatet. Oplægget skal tilpasses til efter personaletilpasningen er gennemført.* | Ledelsen | Arbejds-pladsen  (justeres til forskellige modtagere) | Møde | Kommunikationsoplægget er et rammesættende produkt med konkrete talelinjer. Det udbygges og justeres til den videre kommunikation og forskellige målgrupper fx ledernes kommunikation i de enkelte enheder mm. |
| *[…]* | ***[…]*** | *[…]* | *[Eventuelle øvrige aktiviteter]* | *[…]* | *[…]* | *[…]* | *[…]* |