

---

## Forord

Nedbemanning er en smertefull prosess, og det finnes ingen enkel oppskrift for hvordan en vellykket nedbemanningsprosess skal gjennomføres. En godt forberedt og skikkelig gjennomført prosess kan imidlertid ha som mål å begrense de negative konsekvensene. I den sammenhengen er virksomhetens kommunikasjon både internt og eksternt avgjørende.

I dette notatet skisseres en plan for interninformasjon i forbindelse med omstilling og nedbemanning i Statens vegvesen Region midt. Notatet er utarbeidet på oppdrag av Statens vegvesen Region midt ved prosjektleder Erik J. Jølsgard. Det er basert på dokumenter fra regionen og fra Statens vegvesen sentralt, samt de innspill vi har fått fra arbeidsgruppa i møter. Mange av de tiltakene som omtales i notatet og informasjonsplanen finnes allerede i Region midt i dag. I tillegg foreslår Statskonsult i samarbeid med den nevnte arbeidsgruppa noen nye. Det vesentlige med notatet har likevel vært å sette tiltakene inn i en sammenheng.

Vi håper at notatet oppleves som en praktisk veiledning som kan bidra til en mer systematisk og strategisk tilnærming til bruk av kommunikasjon i det videre omstillingsarbeidet.

Vi vil samtidig benytte anledningen til å takke for interessante møter og godt samarbeid med Staten vegvesen Region midt.

Notatet er skrevet av Ellen Hov Aanæs og Marit Viggen.

Oslo, mai 2003

Arne Simonsen  
assisterende direktør

---

## **Innhold**

<b>1</b>	<b>Innledning - Situasjonen i Statens vegvesen Region midt .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Om oppdraget.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Fem trinn i en omstillings- og nedbemanningsprosess .....</b>	<b>5</b>
3.1	Situasjonsanalyse .....	6
3.2	Vurdering og drøfting av mulige løsninger.....	8
3.3	Utvikling av tiltak.....	12
3.4	Gjennomføring av tiltak .....	14
3.5	Oppfølging .....	16
<b>4</b>	<b>Informasjonsplanen .....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Evaluering av prosessen.....</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Kommunikasjonskartet .....</b>	<b>18</b>
<b>2 Vedlegg:</b>		
1.	Kommunikasjonskart for omstilling og nedbemanning i Statens vegvesen Region midt	
2.	Utkast til informasjonsplan for omstilling og nedbemanning i Statens vegvesen Region midt	

---

# **Plan for interninformasjon i forbindelse med omstillingsprosessen og overtallighetsprosjektet i Statens vegvesen Region midt**

## **1 Innledning - Situasjonen i Statens vegvesen Region midt**

Statens vegvesen har siden begynnelsen av 90-tallet arbeidet kontinuerlig med en klar målsetting om å gjøre etaten mer kostnadseffektiv og konkurransedyktig. Fra 01.01.2003 er produksjonsvirksomheten skilt ut som et statlig aksjeselskap (MESTA), mens forvaltningsdelen er organisert i fem regioner.

Føringene for omorganiseringen og effektiviseringen er lagt i følgende dokumenter:

- Vegdirektørens rammer og prinsipper for organisering av Statens vegvesen, 28. juni 2002
- Omstillingsavtale for Statens vegvesen inngått mellom Vegdirektoratet og tjenestemannsorganisasjonene 15.mai 2002
- Prosedyrer ved personalomstilling. Tilleggsdokument til omstillingsavtalen gjeldende fra 01.01.2003.

For Region midt betyr omstillingen blant annet at bemanningen skal reduseres fra ca 630 til 550 årsverk innen 01.01.2006. Regionen skal nedbemanne med 25 årsverk i 2003. På grunn av endringer i kompetansebehov som ikke kan dekkes ved hjelp av etterutdanning og kompetansehevingstiltak, vil det imidlertid også være behov for noe nyrekruttering i perioden. Derfor vil det reelle tallet for nedbemanningen antagelig bli langt høyere. Så langt er det særlig arbeidsoppgaver innenfor økonomi og regnskap som er falt bort fordi det er opprettet landsdekkende enheter innenfor disse fagområdene. I tillegg er enkelte andre oppgaver regionalisert, dette gjelder f.eks. fellestjenestene slik som arkiv, ekspedisjon og sentralbord. Det er også nylig startet en diskusjon om de tekniske fagområdene.

Medarbeidere som er blitt overtallige er midlertidig innplassert i andre enheter og arbeidsoppgaver. Gjennom denne praksisen er det skapt en forventning om at det er behov for alle medarbeidere i regionen. Samtidig har signalene fra vegdirektøren vært at ”ingen skal sies opp, så langt det er mulig”. Det er opprettet et eget overtallighetsprosjekt som skal sørge for god framdrift i nedbemanningsarbeidet i nært samarbeid med linjen.

---

## 2 Om oppdraget

Statskonsult fikk av Statens vegvesen Region midt i oppdrag å utarbeide et notat med plan for interninformasjon i forbindelse med omstillingsprosessen og overtallighetsprosjektet i regionen.

### Oppdragets innhold

Statskonsults bistand skulle omfatte rådgivning og samarbeid med Statens vegvesen Region midt for å:

- Identifisere forskjellige interne målgrupper ved bruk av et kommunikasjonskart
- Diskutere valg av budskap og kanaler i forhold til de enkelte målgruppene
- Bistå i utformingen av budskap til de forskjellige målgruppene
- Foreslå konkrete tiltak
- Utarbeide en informasjonsplan.

### Mål

Målet var å utarbeide et dokument som kan brukes som plan for det videre informasjonsarbeidet vedrørende omstilling og nedbemanning i Statens vegvesen Region midt.

### Organisering

Prosjektet ble gjennomført i samarbeid med en arbeidsgruppe fra Statens vegvesen Region midt. Gruppen besto av Erik J. Jølsgard, Ingunn Elnan, Truls Johnsen og Odd Arvid Haugtrø. Informasjons- og kommunikasjonsleder Kjetil Rød deltok på de to siste møtene i gruppa. Erik Jølsgard var både prosjektansvarlig og prosjektleder fra Statens vegvesen.

Fra Statskonsult deltok seniorrådgiverne Marit Viggen og Ellen Hov Aanæs, sistnevnte var prosjektleder. Assisterende direktør Arne Simonsen i Statskonsult var prosjektansvarlig hos Statskonsult.

### Arbeidsform og fremdrift

Samarbeidet foregikk i møter med arbeidsgruppen og kontakt på e-post/telefon. Oppdraget ble påbegynt i uke 15 og skulle slutføres i løpet av uke 19. Fristen ble senere forlenget til uke 20.

---

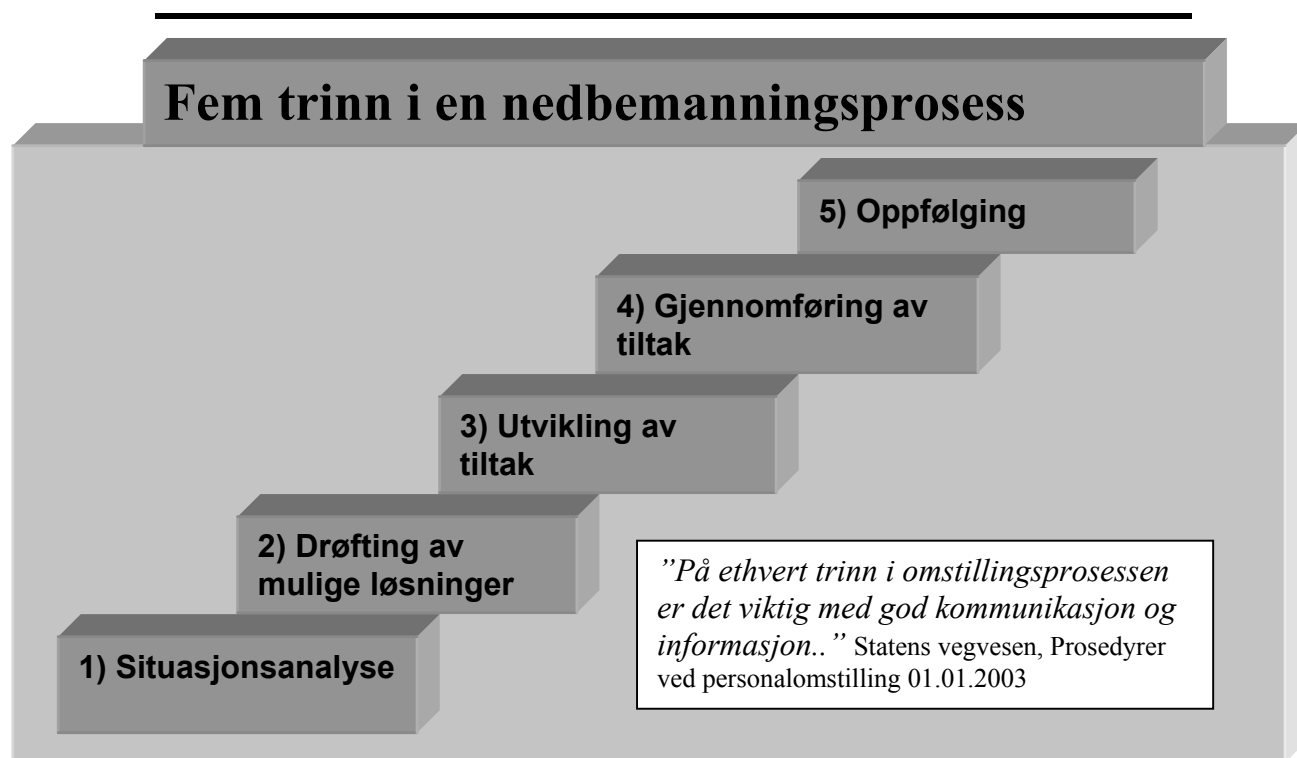
### 3 Fem trinn i en omstillings- og nedbemanningsprosess

Det finnes ingen enkel oppskrift på en vellykket nedbemanning, men en godt forberedt og gjennomført prosess kan begrense de negative konsekvensene. I nedbemanningsprosessen er det ledelsen som har det overordnede ansvaret. Alle ledere både på distrikts- og regionnivå har ansvar for at informasjon gis så tidlig som mulig. Men prosessen involverer også tillitsvalgte, personalmedarbeidere i administrasjonsstaben, informasjonstjenesten i strategistaben og POP/overtallighetsprosjektet for å nevne noen. Samtidig har den enkelte medarbeider en selvstendig plikt til aktivt å søke informasjon i alle tilgjengelige kanaler. Kommunikasjon er en svært vesentlig faktor både som strategisk virkemiddel og som ventil for følelser av ulike slag. Den interne kommunikasjonen handler både om fakta og følelser. Det er også viktig å være oppmerksom på forhold utenfor bedriften som påvirker den interne kommunikasjonen. Stemninger og holdninger i samfunnet påvirker også medarbeidernes opplevelse av en intern nedbemanningsprosess.

#### **Gode prinsipper for kommunikasjon ved nedbemanning:**

- Utarbeide en klar strategi og plan for kommunikasjon tilpasset ulike målgrupper internt og eksternt
- Bygge på åpenhet
- Være tidlig ute med informasjon
- Presentere et enhetlig budskap
- Skape felles virkelighetsbilde
- Ha en synlig og tydelig ledelse
- Sørge for god informasjonsflyt i hele organisasjonen
- Etablere effektive informasjonskanaler med god dekning
- Bidra til holdningsendringer internt og eksternt

For å beskrive hvilke kommunikasjonstiltak som kan være hensiktsmessige har vi inndelt nedbemanningsprosessen i fem trinn som bygger på hverandre. Statens vegvesen har som beskrevet innledningsvis vært igjennom flere omstillinger og er for tiden i gang med en nedbemanningsprosess. På mange måter er regionen allerede på trinn tre eller fire i den modellen vi her presenterer. Vi kom imidlertid sent inn i prosessen, og oppfatter arbeidsgruppen slik at man etter deres mening tidligere har gått for fort på selve gjennomføringen av tiltakene og brukt for liten tid på nødvendig forankring i de forberedende stadiene av prosessen. Dersom involveringen av ansatte er beskjedent i de tre første trinnene av prosessen, kan man etter vår mening heller ikke regne med stor oppslutning om trinn fire og fem. Da Statens vegvesen Region midt også står overfor nedbemanningskrav i årene som kommer vil vi i det følgende beskrive prosessen trinn for trinn, slik figuren på neste side illustrerer.



### 3.1 Situasjonsanalyse

Før nedbemanningen skal organisasjonens situasjon være analysert for å finne balansen mellom de oppgaver som skal løses og den bemanningen virksomheten skal ha.

*"En foretningmessig god begrunnelse for nødvendigheten av nedbemanningen er den første viktige starten på et åpent forhold mellom ledelse og ansatte," sier informasjonsdirektør Elisabeth Gjølme i Posten i en artikkel i bladet Kommunikasjon " (nr.2, 2003 s.)*

Når det gjelder offentlige virksomheter finnes de opprinnelige begrunnelsene ofte i Stortingsdokumenter. Disse presiseres så videre i departementet og underliggende direktorater, hvis omstillingen gjelder dem. Dersom det også er et ytre apparat, slik som i Vegvesenet, presiseres begrunnelsene ytterligere på de enkelte regionkontorer. Alle kjenner historien om fjæra som ble til fem høns, men når det gjelder offentlige nedbemanninger er imidlertid det motsatte langt oftere tilfelle. Fra det som opprinnelig var en hel Stortingsmelding, eller i alle fall et kapittel i en St.prp. blir budskapet skåret ned til en linje, eller et tall i den enkelte ansattes bevissthet: "70 av oss må slutte i løpet av de neste tre årene!"

Nedbemanningen i regionen kommer som et eksplisitt krav om nedbemanning fra overordnet myndighet. Det er imidlertid lite føringer når det gjelder prioritering av oppgaver. Årsaker i offentlig sektor er ofte effektivisering, innsparinger, konkurranseutsetting, omprioriteringer, endrede kompetansebehov og lignende. Mangel på klare mål og visjoner i omstillingen kan bidra til målforskyvning, fordi gjennomføringen av selve nedbemanningen

---

blir viktigere enn løsningen av de egentlige kjerneoppgavene. Dette kan gå på bekostning av den totale effektiviteten i virksomheten.

### **Kommunikasjon om situasjonen**

Medarbeiderne har som regel behov for forutsigbarhet og kan lettere akseptere omstillinger om de forstår situasjonen. Kommunikasjonen på dette trinnet i prosessen har derfor til hensikt å gi alle ansatte en felles realistisk forståelse av de utfordringer virksomheten står overfor. Det vil være lettere å få aksept for nedbemanning i virksomheter hvor det er løpende informasjon om rammebetingelser, prioriteringer og ressursbruk.

*”Har de ansatte kjennskap til virksomhetens viktigste mål, visjoner og strategier?*

*Har de ansatte forståelse for virksomhetens økonomiske utfordringer?*

*Har man et velfungerende bedriftsdemokrati?*

*God bedriftskultur før problemene oppstår er helt avgjørende for hvordan man takler omstillingen”, sa konserntillitsvalgt i Orkla, Stein Stugu i et foredrag på Kommunikasjonsforeningens fagdag 8. april 2003.*

Den løpende informasjonen gir medarbeiderne mulighet til å forberede seg mentalt på den endringen som må komme. I omstillingsavtalen for Statens vegvesen av 15. mai 2002 heter det under pkt 3. Informasjon: *”Det forutsettes god og løpende informasjon til alle tilsatte om status for omorganiseringen, bemanningsbehov og personalmessige konsekvenser ved nedbemanning.”*

I virksomheter der de ansatte gjør den jobben de alltid har gjort og har liten kunnskap om virksomheten som helhet, er sjansen stor for at en beskjed om nedbemanning vil komme overraskende. Medarbeidere som blir overraskende ”sagt opp” får med seg lite utover akkurat denne beskjeden og kan få store reaksjoner enten umiddelbart eller like etter at de har forlatt bedriften. Dette vil selvfølgelig også virke negativt på dem som blir igjen -kolleger, linjeledere og tillitsvalgte. Dette er prisen man risikerer å betale dersom man ikke tar kommunikasjonen med medarbeiderne alvorlig i denne grunnleggende fasen.

### **Kommunikasjonstiltak**

Hvis det ikke eksisterer noen slik løpende kommunikasjon i virksomheten er det på høy tid å sette i gang med tiltak som kan bidra til dette.

De ansatte bør få anledning til å møte ledelsen, få pålitelig informasjon, stille spørsmål, gi uttrykk for sin engstelse og sine umiddelbare reaksjoner. Dette kan bidra til å begrense usikkerheten og dempe rykter og sladder.

Mange virksomheter holder informasjonsmøter eller seminarer for alle ansatte. Det kan være vanskelig å gjennomføre for en etat som er så geografisk spredt som vegvesenet i Region midt. Alternativt kan ledelsen holde informasjonsmøter på alle de fire distriktskontorene og regionvekkontoret. Slike møter bør holdes i en litt uformell form slik at terskelen ikke blir høy når det gjelder å stille spørsmål som angår den enkelte. Eksempelvis kan man

---

signalisere dette ved en enkel servering, ved å inkludere kulturelle innslag eller lignende.

I Oslo Sporveier hadde de problemer med å samle de ansatte til et informasjonsmøte fordi de jobber til alle døgnets tider – løsningen ble et åpent døgn, der man serverte pølser og avholdt et nytt møte annen hver time den 25. juni 2002.

I omstillingsprosesser er det ofte et mål at alle medarbeidere skal få informasjon samtidig og på samme måte. Men detaljert informasjon formidles ikke godt på et allmøte. Vi foreslår derfor å opprette et omstillingssted på intranettet dersom denne kanalen er godt innarbeidet hos alle ansatte. I Statens vegvesen er det dessuten sentralt bestemt at all interninformasjon skal gjøres tilgjengelig elektronisk. Dersom intranettet er vanskelig tilgjengelig for noen av medarbeiderne, for eksempel de ansatte på trafikkstasjonene, bør det også vurderes å lage noe tilsvarende på papir. Det kan f.eks. lages en fire siders omstillingsavis som kommer ut en gang i måneden, hver sjettede uke el. lign. En slik avis kan også bidra til å skape oppmerksomhet om den omstillingsinformasjonen som ligger på intranettet.

En tilsatt er ikke bare en arbeidstaker. Han eller hun har et sosialt nettverk, familie, venner, interessefellesskap, lokale foreninger og nabolag. Man bør anta at omstillingen og nedbemanningen i Statens vegvesen Region midt, også vil bli diskutert med dem. Kommunikasjonen med de eksterne aktørene i lokalmiljøet bør derfor samordnes med den interne kommunikasjonen. Region midt bør selv ta initiativ til å få omstillingen omtalt i lokale media – det øker sannsynligheten for at fremstillingen blir mest mulig i samsvar med den informasjon som gis internt. Dersom man ikke selv tar initiativ, er sjansen stor for at de lokale mediene finner sine egne kilder og dekker saken på sin egen måte. Region midt bør lage en policy for hvem som skal fronte saker som gjelder omstillingen i media. I en omstillingsprosess kan det være aktuelt å sentralisere mediekontakten noe mer enn vanlig, for eksempel ved å blinke ut enkelte tema som bare distriktsvegsjefen skal uttale seg om. På områder der det er flere som skal uttale seg, bør regionen ha diskutert de generelle uttalelsene på forhånd.

### **3.2 Vurdering og drøfting av mulige løsninger**

Når situasjonen er analysert og virksomheten har etablert en felles forståelse av hvordan det står til, kan jakten på mulige løsninger begynne. På dette stadiet er det viktig at de tillitsvalgte, eller andre grupper av medarbeiderne får mulighet til å bidra aktivt.

Vår arbeidsgruppe beskrev den formelle organiseringen av prosessen i Region midt som god, men trakk frem at fristene ofte ble for knappe til å involvere medarbeidere som ikke direkte deltok i gruppene. Det ble også oppfattet som et problem at omstillingsgruppa ikke hadde involvert den daværende linjeledelsen i tilstrekkelig grad.



---

## **Prosess og prosedyre**

Det kan være hensiktsmessig å starte med en drøfting av selve prosessen:

- Hvordan skal omstillingsavtalen tolkes?
- Hvor ofte skal det være møter mellom ledelse og tillitsvalgte?
- Skal det lages arbeidsgrupper på forskjellige områder, hvem skal sitte i disse gruppene, og hva slags mandat skal de ha?

Denne typen spørsmål ble drøftet i forbindelse med utarbeidelsen av finplan.

## **Kommunikasjon om prosess og prosedyre**

Når vedtak er fattet på disse punktene, må prosess, prosedyrer og tidsfrister kommuniseres ut til alle medarbeidere på vanlig måte gjennom linjen. De som ønsker mer informasjon, f.eks. om hvilke muligheter som ellers ble vurdert, hvilke argumenter som ble brukt og hvem som deltok i prosessen, henvises til omstillingssidene på intranettet eller lignende.

## **Kriterier, tiltak og virkemidler**

I Statens vegvesen Region midt er både nedbemanning og omfanget av denne allerede vedtatt. Det er også vedtatt at man skal oppmuntre til frivillig avgang i størst mulig grad, unngå bruk av oppsigelser så langt det lar seg gjøre, og legge vekt på de statlige omstillingsvirkemidlene. Men selv om mange av de faktiske tiltakene og virkemidlene som kan benyttes ved omstillingen allerede er definert og vedtatt, finnes det alltid sider ved tiltakene som medarbeiderne kan være med å vurdere og presisere.

Man kan f. eks drøfte:

- Kriterier for nedbemanning
- Interesse for å arbeide redusert tid
- Hvilke oppgaver som skal prioriteres: hvilke må fortsette, hvilke kan utfases, hvilke kan settes bort til andre?

Region midt startet dette arbeidet i ledermøtet 22.04.03.

På basis av dette kan det gjøres undersøkelser av hvordan bemanningen er sammensatt og hva slags kompetanse som er ønskelig i fremtiden.  
(Fin bemanningsplan kontra nåværende ansatte.)

Ideelt sett kunne en annen gruppe samtidig drøftet mulige virkemidler for å få til frivillig avgang:

- Hvilke av de statlige virkemidler for frivillig avgang kan virke positivt? Gratis utdanning – med delvis lønn, hjelp til jobbsøking m.m.
- Er det noe som kan gjøres for å få disse virkemidlene til å virke mer attraktive?
- Finnes det andre mulige virkemidler som vi ikke har tenkt på?
- Er det lov å oppfordre noen til å velge AFP? etc.

Hvis medarbeiderne blir trukket inn i drøftingen av disse punktene, slik at de opplever at alle muligheter har blitt vurdert, dannes et godt grunnlag for de senere trinnene i prosessen. I Statens vegvesen var imidlertid virkemidlene sentralt bestemt og kunne ikke gjøres til gjenstand for drøftelser.

---

I Region midt er det personalomstillingsprosjektet, POP-gruppa, som har ansvaret for å bistå medarbeidere som blir identifisert som overtallige. POP-gruppa skal dessuten bistå med å:

- planlegge og igangsette tiltak som jobbsøkerkurs, rådgivning mv
- informere og tilby veiledning og oppfølging av berørte medarbeidere
- bistå lederne i å ivareta sitt personalansvar under omstilling og delta sammen med leder i omstillingssamtalen
- samarbeide med Aetat, kursleverandører og eksterne konsulenter.

De virkemidlene som kan benyttes er godt beskrevet i brosjyren ”Verdt å vite ved personalomstilling” utgitt av Statens vegvesen.

En medarbeider som er internt overtallig går inn i en personlig og faglig omstilling hvor hun/han må utforske og vurdere andre jobbmuligheter internt eller eksternt. Resultatet vil enten være at **medarbeider forsetter på samme arbeidssted med nye oppgaver, flytter eller pendler til et annet sted i etaten, omskolerer seg for nye oppgaver internt eller sier opp sin stilling.**

Tiltak og virkemidler skal lette dette omstillingsarbeidet. Det er leder som har myndighet til å beslutte om bruk av virkemidler. Virkemidlene er ikke en rettighet for den enkelte medarbeider. Det er derfor ingen formell klageadgang, men det vil være mulig å få en ny vurdering av overordnet leder hvis medarbeider og nærmeste leder ikke blir enige.

*Er det mest aktuelt å fortsette i etaten kan følgende virkemidler brukes:*

- Økonomisk støtte ved dagpendling eller ukependling
- Økonomisk støtte ved flytting til nytt arbeidssted
- Kompetanseutvikling (kurs / utdanning for nye oppgaver i etaten)

*Er det mest aktuelt å finne arbeid utenfor etaten kan følgende brukes:*

- Sluttvederlag (fra 6 til 15 mnd. lønn avhengig av alder)
- Studiestønad (inntil 2/3 lønn i inntil 3 år)
- Lønnstilskudd ved overgang til annen statlig arbeidsgiver (max 9 mnd.)

Bruk av de siste virkemidlene forutsetter at medarbeider selv sier opp sin stilling og har vært sammenhengende fast ansatt i minst 2 år eller 4 år i midlertidig stilling.

*Andre viktige tiltak som kan lette omstillingen er blant annet*

- Jobbsøkerkurs (yrkesveiledning, intervjuutøring, skrive CV etc.)
- Intern "arbeidsformidling" (faste og midlertidige arbeidsoppgaver)
- [Redacted]
- Samtaler med omstillingsrådgiver

*Fra ”Verdt å vite ved personalomstilling” utgitt av Statens vegvesen.*

---

## **Kommunikasjon om kriterier, tiltak og virkemidler**

Når vedtak er fattet på disse punktene må vedtakene kommuniseres ut. Dette er ledelsens oppgave. Minimumsbudskapet er kommunikasjon om de vedtakene som er fattet f. eks. slik: *”Fremover skal vi konsentrere oss om følgende oppgaver: .....Disse oppgavene skal fases ut: .... Disse oppgavene skal settes bort til andre: .... Kriterier for å komme frem til hvem som er overtallige er: ...”*

De som ønsker mer informasjon, f.eks. om hvilke muligheter som ellers ble vurdert, hvilke argumenter som ble brukt og hvem som deltok i prosessen kan henvises til omstillingssidene på intranettet (el. lign).

Videre bør alle få vite at de overtallige vil få tilbud om de bestemte virkemidlene. Det bør videre henvises til brosjyren ”Verdt og vite ved personalomstilling.” utgitt av Vegdirektoratet. Ledelsen bør også forklare at *”dersom vi kan tilpasse disse tiltakene slik at tilstrekkelig mange er interessert i dem vil det ikke bli aktuelt med oppsigelser, men at det imidlertid er nødvendig at så mange som xx slutter innen 31.12.03.”* Ledelsen må her være beredt til å besvare spørsmål om hva som vil skje dersom man ikke får det nødvendige antall medarbeidere til å velge frivillig avgang.

Det kan være viktig å forklare hvorfor noen virkemidler blir valgt fremfor andre. Dessverre har ikke lederne i Region midt denne muligheten. Ledere som har vært åpne for forslag og kan beskrive hva som ellers har vært vurdert og begrunne de valgene som er gjort, vil stå langt sterkere enn dem som bare kan presentere nedbemanningstall og smelle tiltak i bordet.

På dette trinnet bør man også vurdere å tilby medarbeidere gruppemøter eller seminarer med eksterne foredragsholdere som kan oppleves som nyttige og nøytrale fagpersoner. Det kan for eksempel være jurister som kan fortelle om rettigheter ved omstilling og hva man oppnår og gir avkall på ved å akseptere de forskjellige omstillingsvirkemidlene. Psykologer som kan fortelle om vanlige reaksjoner ved omstilling og nedbemanning og hva man kan gjøre for å forberede seg mentalt for å dempe de mest uheldige virkningene og reaksjonene.

For å gjøre slike seminarer mindre tunge, kan det også være hensiktsmessig å vurdere bruk av en såkalt ”motivator”, en person som ved hjelp av mer kunstneriske uttrykk kan appellere til medarbeidernes følelser og motivere til å se muligheter. Det kan være hensiktsmessig at verneombud og/eller de tillitsvalgte står som arrangører av slike seminarer for å understreke at dette er ressurspersoner som stilles til rådighet for medarbeiderne, og ikke endringsagenter som jobber for ledelsen.

Statens vegvesen tilbyr kurset ”Veivalg - ved personlig omstilling og jobbskifte” som tar opp aktuelle problemstillinger for den enkelte medarbeider. Kurset er primært et tilbud til dem som har fått beskjed om at deres arbeidsoppgaver vil bortfalle. I følge arbeidsgruppa er det imidlertid få som har benyttet seg av dette tilbudet foreløpig.

---

Statens vegvesen har inngått rammeavtaler med fire konsulentfirmaer som kan brukes ved gjennomføring av slike tiltak. Dette står beskrevet i dokumentet ”Prosedyrer ved personalomstilling.”

Etaten vil trenge ekstern kompetanse som supplement til personalseksjon og veiledningstjeneste. Vegdirektoratet har derfor inngått rammeavtaler med 4 konsulentfirmaer; Personalhuset AS, Empower Group, Right Management og Podiumgruppen. Firmaene tilbyr kurs og veiledning for medarbeidere i omstilling på følgende områder:

- Motivasjons- og reorienteringskurs
- Jobbsøkerkurs
- Individuell bistand ved særskilte behov for veiledning
- Psykologisk bistand

I tillegg til rammeavtalene er det innledet et ikke-avtalefestet samarbeid om økonomisk/juridisk rådgivning med firmaet Steenberg & Plahte.

Etat har videre utpekt medarbeidere i hvert fylke som skal være faste kontaktpersoner mot statlige virksomheter i omstilling. Disse kan bl.a. kontaktes ved behov for informasjon om lokalt/regionalt arbeidsmarked eller ved behov for yrkesveiledning når studiestønad skal brukes som virkemiddel. ”*Prosedyrer ved personalomstilling 01.01.2003 pkt. 3.2 eksterne tjenester*”

I prosedyredokumentet beskrives også rammeavtalenes innhold vedrørende deltakerantall og varigheten av slike kurs. Dersom antallet overtallige ikke er stort nok til å igangsette gruppetilbud, anbefaler man at det gis tilsvarende tilbud om individuell veiledning eller arrangeres felles kurs med tilgrensende driftsenheter. Individuell veiledning kan videre tilbys i tillegg til gruppebaserte tiltak der hvor den enkeltes behov går utover det som dekkes i gruppetilbudene heter det videre i dokumentet.

Det anbefales at driftsenhetene planlegger arbeidet med identifisering av overtallige slik at arbeidet kan konsentreres i tid. Prosessen vil kunne bli mer forutsigbar for både ledelse, ansatte og leverandør hvis man f.eks. gjør avtale med leverandør om å gjennomføre kurs til forhåndsavtalte tidspunkt over ett lengre tidsrom, basert på det antall overtallige enheten forventer å skulle håndtere i tidsrommet.

”*Prosedyrer ved personalomstilling 01.01.2003 pkt. 3.2 eksterne tjenester*”

### **3.3 Utvikling av tiltak**

Ledelsen og de tillitsvalgte bør vurdere hvilke tiltak som kan tilbys den enkelte medarbeider. Den fremtidige arbeidssituasjonen avklares deretter med hver enkelt medarbeider i omstillingssamtaler med nærmeste leder. I Statens vegvesen Region midt er det slik at de som er identifisert som overtallige skal

---

ha omstillingssamtale med nærmeste leder og omstillingsrådgiver. De som ikke er identifisert som overtallige kan imidlertid også be om omstillingssamtale dersom de ønsker det. Hensikten og prosedyren ved omstillingssamtalen står beskrevet i dokumentet Prosedyrer ved personalomstilling av 01.01.2003, under pkt. 2.3 omstillingssamtalen. Det er viktig at dette kommuniseres ut til alle medarbeidere.

Det er lederen som er ansvarlig for å forberede, innkalle til og gjennomføre omstillingssamtalen. I Statens vegvesen har man også omstillingsrådgivere som bistår lederne etter behov i forberedelsene, og deltar under samtalen. Det er svært viktig at alle ledere med personalansvar har solid kunnskap om de ulike tiltakene og en enhetlig form når slike samtaler finner sted. Hvis leder som gjennomfører samtalen ikke har fullmakt til å beslutte om bruk av virkemidler, må det avklares på forhånd med den som har fullmakten hvilket spillerom leder vil ha i samtalen.

Hensikten med omstillingssamtalene er også godt beskrevet i prosedyredokumentet:

Hensikten med samtalen er å finne fram til løsninger som både medarbeider og etaten ser seg tjent med. "Omstillingssamtalen" må betraktes som en prosess som gjerne vil gå over noe tid, med flere samtaler. Leder har etter første samtale anledning til å avtale med omstillingsrådgiver og medarbeider at rådgiver er ansvarlig for oppfølgingssamtalene. Dette forutsetter løpende dialog slik at leder er orientert om utviklingen. Samtalen skal gi grunnlag for avklaring av den enkeltes situasjon og må derfor berøre aktuelle midlertidige oppgaver, aktuell virkemiddelbruk, og om nødvendig, en orientering om den rettslige situasjon. Vær imidlertid varsom med å overøse medarbeider med informasjon i den første samtalen - vær bevisst på at vedkommende får rom til å uttrykke sin opplevelse av situasjonen og hvilke tanker han / hun gjør seg om veien videre.

*"Prosedyrer ved personalomstilling 01.01.2003, pkt. 2.3 omstillingssamtalen".*

### **Kommunikasjon**

Informasjon om hva som skjer i dette tidsrommet må gis av ledelsen både gjennom linjen i de faste møtene og på intranett. Det bør vurderes om toppledelsen også på dette tidspunktet bør gå direkte ut til alle medarbeidere enten gjennom allmøter eller ved bruk av e-post. God forvaltningsskikk innebærer blant annet å påse at alle medarbeidere har tilstrekkelig informasjon til å foreta valg og kjenner konsekvensene. Brosjyren "Verdt å vite ved personalomstilling" utgitt av Statens vegvesen inneholder kortfattede tekster om mål og prinsipper, prosess, virkemidler og tiltak, rettigheter og plikter, samt presentasjon av Veiledningstjenesten med navn, bilde og telefonnummer. En slik brosjyre er svært relevant som supplement til den informasjonen den enkelte får gjennom nærmeste leder.

Fra sentralt hold bør det gis informasjon om hva som foregår og hvilke tidsfrister som gjelder. De tillitsvalgte kan gjerne gi tilsvarende informasjon gjennom sine kanaler. De bør videre ha som mål å innehente mest mulig forhåndsinformasjon fra sine medlemmer om ønsker og behov i forhold til omstillingstiltakene. Linjeledere med personalansvar innhenter tilsvarende

---

informasjon fra sine medarbeidere og gir informasjon om at avklaring av den fremtidige arbeidssituasjonen vil bli gitt i omstillingssamtaler med den enkelte medarbeider. Informasjon om prosessen, medarbeidernes muligheter og rettigheter, samt informasjon om innholdet på lederseminaret gjøres også tilgjengelig på intranettet. Mange av de temaene vi her nevner er allerede godt beskrevet i Vegvesenets omstillingsavtale og i tilleggsdokumentet prosedyrer ved omstilling. Budskapet må imidlertid anrettes med tanke på medarbeiderne og gis en form som er tilpasset den kanalen det skal presenteres i. Dette er en oppgave for informasjonstjenesten i samarbeid med POP-gruppa.

Vi vil også foreslå at det arrangeres et obligatorisk seminar om juridiske sider ved nedbemanning for omstillingsrådgivere og linjeledere med personalansvar. Seminaret bør også innholde en mer psykologisk del der en tar for seg vanlige reaksjoner på omstilling og nedbemanning og drøfter lederens involvering og engasjement i den enkeltes situasjon. Ressurspersoner internt kan stå for det faglige innholdet, men det vil ofte være mer hensiktsmessig å benytte eksterne konsulenter som kan forholde seg til temaet på en nøytral måte, og vise til eksempler fra andre virksomheter.

Hensikten er både at alle ledere skal ha solid kunnskap om omstillingstiltakene og enhetlig form på omstillingssamtalene, og at de skal bli bedre personlig rustet til å ta fatt på den prosessen som ligger foran dem.

#### **Postbankens omstilling krever mye av mellomlederne**

*-Det er mellomlederne som har det tøffest ved en omstilling, de får beslutninger ovenfra som skal formidles til mennesker de jobber tett sammen med i hverdagen. Vi satser mye på å forberede mellomlederne på hvilke reaksjoner de må regne med å møte, sier Evelyn Raknerud. (Personaldirektør i Postbanken 1997, tidligere hovedtillitsvalgt under bankkrisen først i DnC og deretter i DnB.)*

Fra boka: Intern kommunikasjon, planlegging og tilrettelegging, Bente Erlien, Tano Aschoug, 1999

### **3.4 Gjennomføring av tiltak**

Selve gjennomføringen av tiltakene er det klare personalpolitiske retningslinjer for. Prosedyren fra identifisering av overtallige, gjennomføring av omstillingssamtale og frem til virkemidler og tiltak er godt beskrevet i Omstillingsavtalen og tilleggsdokumentet "Prosedyrer ved personalomstilling".

Informasjon som berører den enkelte medarbeiders konkrete arbeidssituasjon gis ansikt til ansikt fra nærmeste leder med personalansvar. "Informasjon som berører den enkeltes konkrete arbeidssituasjon, bør gis i møter/samtaler med nærmeste leder med personalansvar" (Omstillingsavtale for Statens vegvesen av 15.05.2002, pkt 3 Informasjon).

Ved tidligere gjennomføring av omstillingssamtaler hadde regionen sendt brev til medarbeidernes private adresser. I følge deltagerne i vår arbeidsgruppe var det flere som reagerte negativt på dette. Statskonsult vil legge til at budskap av denne typen bør overleveres personlig på arbeidsplassen, slik at mottaker

---

opplever å bli tatt på alvor, samtidig som han eller hun får anledning til å luften ut en umiddelbar reaksjon.

Som tidligere nevnt er omstillingsrådgiverne i Statens vegvesen tilgjengelig for dem som ønsker ytterligere informasjon. Dette må gjøres kjent for alle medarbeidere. Verneombudene kan også være en viktig kilde i denne fasen. Det bør dessuten vurderes om man skal ha en form for psykologisk kompetanse i beredskap som en forsterkning av bedriftshelsetjenesten.

Det er uansett svært viktig at informasjon om hvem som har blitt overtallige ikke kommuniseres bredt før alle de berørte har fått beskjed i individuelle samtaler.

I denne fasen er det også helt nødvendig å være våken for hva som skjer med dem som blir igjen og skal drive virksomheten videre. Det er ikke uvanlig at disse kan oppleve et såkalt "overlevelsessyndrom", dvs få skyldfølelse fordi de fikk bli igjen mens noen kolleger måtte gå. Slike følelser kan innvirke på arbeidet og arbeidsmiljøet. Ledelsen og personalavdelingen bør være spesielt oppmerksomme på mellomlederne i denne perioden, og i tiden like etterpå. Disse kan stå i fare for å bli utbrent, "møte veggen" etter en slik prosess.

*- Det gikk nok hardt utover en del linjeledere. De som jobbet mest med fusjonen og som hadde vanlig jobb ved siden av burde vært tatt bedre vare på. Det er lett å miste oversikten over egne arbeidsoppgaver når man hele tiden sørger for alle andre, og glemmer seg selv. En linjeleder "møte veggen" etterpå, jeg tror vi kan si det sånn.* –respondent i Statens landbruksforvaltning, intervjuet av Statskonsult i forbindelse med prosjekt om erfaringer fra statlige fusjoner.

Dersom det er klart at flere overtallige ikke kan omplasseres internt, men må ut av virksomheten, kan man vurdere om disse skal tilbys bistand til å finne nytt arbeid i et annet lokale enn der den ordinære virksomheten er. Dersom de som skal ut av bedriften blir gående i det ordinære arbeidsmiljøet vil dette kunne legge en demper både på motivasjon, effektivitet og humør hos dem som skal stå på for å drive virksomheten videre. På den annen side må ikke lokaliseringen av de overtallige bidra til å gjøre en allerede tung bølge ennå tyngre for dem det gjelder. Dersom lokalet der de overtallige samles kan fungere som en pool som medarbeidere kan gå ut og inn av enten til nye oppgaver internt eller til oppgaver i annen virksomhet unngår en inntrykket av at dette er "siste stopp".

### **Kommunikasjon**

Kommunikasjonen i denne fasen foregår i hovedsak mellom den enkelte medarbeider og nærmeste leder. Aktuell informasjon bør imidlertid også være tilgjengelig på intranett slik at den enkelte kan studere detaljene mer inngående når han eller hun er klar for det. Personalmedarbeidere, omstillingsrådgivere, verneombudet og de tillitsvalgte må være tilgjengelig for dem som ønsker det.

Ekstern informasjon om hva som er gjort i lokale media bør vurderes.

---

## 3.5 Oppfølging

Det kan være nyttig å lage en plan for revitalisering av organisasjonen for å gjenopprette eller forbedre produktivitetsnivået fra før omstillingen. De som ikke har vært direkte berørt av nedbemanningen kan bli rammet av ”overlevelsessyndromet” (slik vi tidligere har beskrevet under pkt 3.4.). De kan også føle sorg over å ha mistet gode kolleger. Dersom nedbemanningen fortsetter i flere etapper kan de dessuten være engstelige for å bli rammet i neste omgang. Det kan derfor være behov for spesielle tiltak for å forsøke å opprettholde arbeidslyst, tenke fremover og skape engasjement hos dem som skal drive virksomheten videre. Motivasjonsseminarer og enkle sosiale tilstelninger bør vurderes som tiltak. Det er imidlertid viktig at tiltakene ikke virker ekstragavante, da dette kan virke støtende i forhold til de overtallige.

Det vil også være en god investering å følge opp dem som har vært nødt til å forlate virksomheten. Tiltak overfor dem som må slutte kan for eksempel være hjelp til å søke nye jobber, tilbud om kurs og samtaler for å kartlegge den enkeltes kompetanse, hva som motiverer mest og hva slags organisasjon vedkommende ønsker å arbeide i. Senere kan det være en ide å undersøke hvordan tidligere ansatte evt. trives i ny jobb. Tidligere ansatte som trives i nye jobber kan være ressurspersoner, både som referanser og foredragsholdere ved senere omstillinger i virksomheten.

God støtte og oppfølging vil ha positiv effekt både for den enkelte, for den tillit organisasjonen har blant egne ansatte og for omdømmet eksternt.

### **Kommunikasjon**

På arbeidsplassen kan det være naturlig å markere at man har mistet gode kolleger, f eks ved en sosial sammenkomst, og deretter gå over til å fokusere på arbeidsoppgaver, utfordringer og fremtidige mål for organisasjonen. Tiltakene må bidra til å skape samhold og ny glød og få folk til å tenke framover. Markering av ”ny giv” bør også gjøres på intranettet, i internavis osv, samtidig som informasjon om nye mål og prosjekter formidles til lokale medier.

## 4 Informasjonsplanen

Informasjonsplanen er en matrise som skal gi oss oversikt over hvem som skal si hva, til hvem, når og hvordan – og hva vi håper å oppnå med det. Vår plan inneholder følgende punkter:

**Målgruppe** - hvem skal vi si det til?

**Mål** - hva skal vi oppnå?

**Hovedbudskap** – hva skal vi si?

**Tiltak / kanal** – hvordan skal vi si det?

**Prioritet** – hvor viktig er det ?

**Tidspunkt** – når skal vi si det?

**Avsender/ansvarlig** – hvem skal si det?



---

Saken og målgruppene er utgangspunktet for informasjonsplanen. Vår kunnskap og våre antakelser om målgruppene, og om hvordan de ønsker å få informasjon om den aktuelle saken er grunnlaget vi har for å bestemme hvilke tiltak som skal settes i verk. Av og til må vi å gjøre undersøkelser for å finne ut mer om målgruppen. I et internt prosjekt slik som dette kan det finnes informasjon i virksomheten som ikke opprinnelig er beregnet til dette formålet, men som likevel kan gi svært relevant informasjon. Det kan for eksempel være en internundersøkelse, en arbeidsmiljøundersøkelse eller lignende. Dersom man er usikker på hvordan målgruppen egentlig ønsker informasjon i en slik prosess, kan det være vel anvendt tid å gjennomføre en mindre undersøkelse internt, f. eks ved e-postbasert verktøy (jfr. neste punkt om evaluering). Hvis man starter prosessen med å bestemme kanal/tiltak, uten å vite noe om hva målgruppene faktisk foretrekker, er det hensynet til eget behov for å informere som går foran målgruppens informasjonsbehov.

Målgruppene har vi definert gjennom arbeidet med kommunikasjonskartet. Blant de aktørene som kom frem der har vi valgt ut noen grupper som vi setter informasjonsmål for. Dette er illustrert i den vedlagte utfylte informasjonsplanen.

## **5 Evaluering av prosessen**

Gjennom evaluering finner en ut om målene for informasjonen og kommunikasjonen ble nådd. Hva gikk bra og hva kunne ha vært bedre? Forhåpentligvis vil evalueringen gi nyttig kunnskap om det som er gjort og hvordan det eventuelt kan gjøres bedre i fremtiden. Evalueringen skal planlegges før informasjonstiltakene gjennomføres. Det vil gi bedre kvalitet på evalueringen samtidig som det også kan ha betydning for måten en informerer og kommuniserer på. Evaluering kan skje underveis, umiddelbart etter og/eller lenge etter at prosessen er gjennomført. Utformingen av mål får betydning både for når og hvor ofte en bør evaluere.

Omstillingsprosessen og overtallighetsprosjektet i Statens vegvesen Region midt vil ha flere trinn. Det kan være behov for å evaluere informasjonen og kommunikasjonen på hvert trinn slik at erfaringene fra et trinn kan komme til nytte på det neste. Evalueringen kan f. eks skje ved en undersøkelse blant de ansatte, både de som er blitt overtallige og de som fortsetter i virksomheten, der folk får gi sin mening om hva de synes om måten det er informert og kommunisert på.

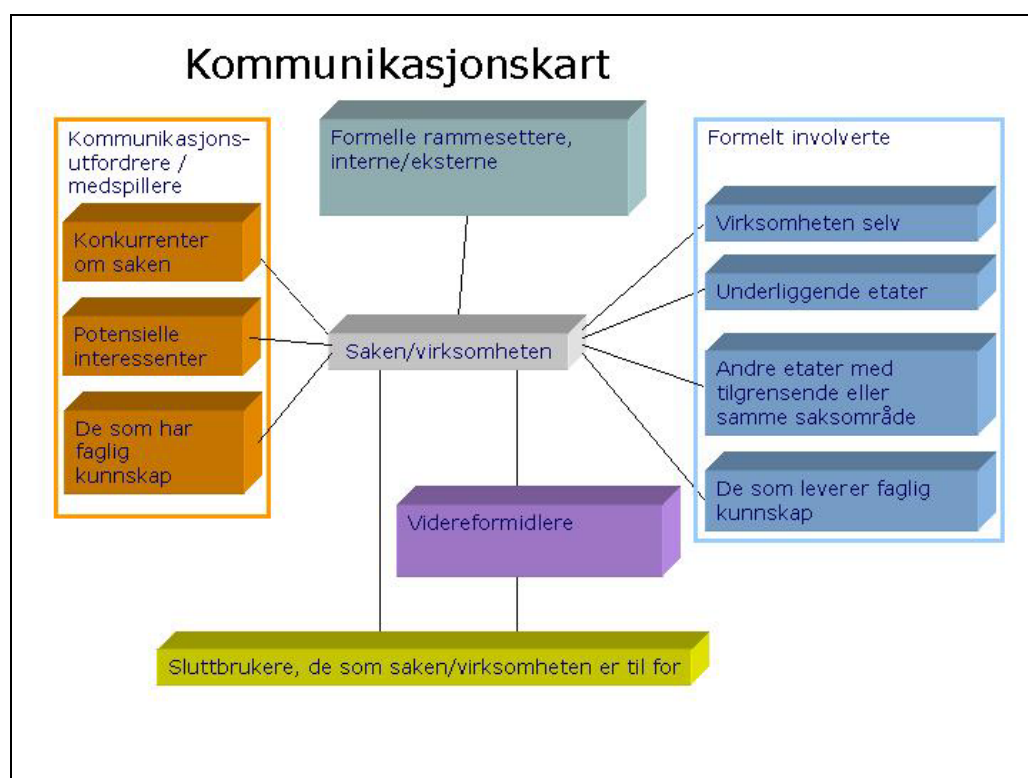
Evalueringen kan gjennomføres internt eller eksternt. Internt betyr at det er folk fra egen virksomhet som utfører arbeidet mens en ekstern evaluering gjennomføres av en utenforstående person eller instans. Det er fordeler og ulemper ved begge måtene. Egne medarbeidere kan ha problemer med å være tilstrekkelig objektive og kan få problemer i forhold til sine (tidligere) kolleger. Fordelen med eksterne forskere eller eksperter er at de ser virksomheten og saken fra utsiden. Ulempen kan være at det blir dyrt, og det kan også være slik at eksperten velger å se saken med sine egne ”fagbriller” og dermed heller ikke klarer å være objektiv.

Det er viktig å informere om at evalueringen skal gjøres, resultatene av den og eventuelle endringer som følge av evalueringen. De ansatte bør få informasjon om hva som er hensikten med evalueringen, hva som skal evalueres, hvorfor og hvordan resultatene skal brukes. Resultatene bør presenteres for alle som tar beslutninger og blir berørt av omstillingen.

I forhold til dette prosjektet vil vi anbefale at en større evaluering av tiltakene i denne planen gjennomføres årlig. I tillegg mener vi at det ville være hensiktsmessig å gjennomføre noen enklere evalueringer underveis i prosessen.

## 6 Kommunikasjonskartet

Et kommunikasjonskart er et verktøy for å skape større bevissthet om den omverden vi forholder oss til. Kommunikasjonskartet kan være overordnet – for hele eller deler av virksomheten – og er da et godt grunnlag for koordinert og helhetlig informasjon fra virksomheten. En kan også lage kommunikasjonskart for enkeltsaker eller prosjekter. Kartet hjelper oss da til å identifisere alle aktører som vi bør informere og kommunisere med i denne spesielle saken eller prosjektet. Kommunikasjonskartet er også et utgangspunkt for relasjonsanalyse, for å vurdere selve relasjonene til de ulike aktørene – de som virksomheten eller saken har konsekvenser for og som har konsekvenser for virksomheten eller saken. (Se figur under)



I det vedlagte utfylte kommunikasjonskart er omstillingsprosessen og overtallighetsprosjektet i Statens vegvesen Region midt satt i sentrum. Det er dette saken dreier seg om. Kartet er fylt ut med de aktørene som på en eller annen måte blir berørt av dette prosjektet.

---

Kommunikasjonskartet er delt inn i følgende hovedkategorier: Formelle rammesettere, formelt involverte, videreformidlere, de som virksomheten/saken er til for og kommunikasjonsutfordrere/medspillere. Enkelte aktører kan befinne seg i flere kategorier. Det har sammenheng med at de har flere roller i forhold til virksomheten eller den konkrete saken.

**Formelle rammesettere** er de som har formell myndighet til å tildele virkemidler og fastsette mål, økonomiske, juridiske og organisatoriske rammer. For Statens vegvesen vil dette først og fremst være Stortinget, Regjeringen, Samferdselsdepartementet og Vegdirektoratet. I dette prosjektet også ledelsen i Region Midt.

**Formelt involverte** kan være både interne og eksterne. De eksterne vil ofte være virksomheter som etaten har direkte myndighet over eller kan bruke for å løse sine oppgaver. Det kan også være virksomheter som arbeider med tilsvarende saker eller sakkyndige og faglige ressurser som kan trekkes inn i prosjektet. I overtallighetsprosjektet vil de formelt involverte først og fremst være interne - de ansatte selv på alle nivåer regionalt og i distriktene og de funksjoner som finnes for å håndtere denne type prosesser, f.eks. linjeledere, personal, tillitsvalgte, verneombud.

**Videreformidlere** kan være aktører virksomheten kan samarbeide med og benytte seg av for å nå fram på arenaer og til målgrupper som det kan være vanskelig å nå direkte. De kan videreformidle informasjon slik som virksomheten ønsker det, men vi styrer dem ikke og de kan ha sin egen agenda og ha innflytelse til å påvirke dagsorden og bringe informasjon i sin egen form. De er ofte opinionsdannere. Det kan f.eks. være media, partene i arbeidslivet, andre organisasjoner og enkeltpersoner. I overtallighetsprosjektet kan det være både interne og eksterne videreformidlere. De interne vil være linjeledere, personal, informasjonsavdeling, tillitsvalgte etc, mens eksterne vil være regionale og lokale medier.

**De som virksomheten eller saken/prosjektet er til for** kaller vi ofte for sluttbrukere. Det kan være brukere av offentlige tjenester, befolkningen, skattebetalerne, de som ferdes på veien, dvs. de som mottar tjenester og service og som oppfyller plikter på det området virksomheten har ansvar for. I overtallighetsprosjektet er det først og fremst de ansatte i Region midt som blir berørt, både de overtallige og de som skal være igjen. Målet for prosjektet er imidlertid ”mer penger på veien” (og mindre administrasjon), dvs. at omstillingen på sikt skal komme befolkningen, skattebetalerne, og de som ferdes på veiene til gode.

Hvem som er **kommunikasjonsutfordrer og medspiller** vil ofte være mer tydelig i enkeltsaker enn i forhold til virksomheten som sådan. Det kan være konkurrenter om saken i form av andre offentlige eller private virksomheter som ønsker eierskap til saken ut fra ulike motiver. Det kan også være potensielle interessenter som vil bruke saken for å fremme egne interesser eller personer/miljøer som har faglig kunnskap og som ikke er faglig involvert, men som kan tenkes å mene noe om saken. Disse kan bruke denne kunnskapen til å støtte oss eller argumentere mot, alt etter hva saken gjelder. Det er uklart

---

hvorvidt det vil være sterke aktører i denne kategorien i forbindelse med overtallighetsprosjektet. F eks vil lokale politikere kunne fatte interesse for saken.

Kommunikasjonskartet brukes som utgangspunkt for å prioritere blant målgruppene og vurdere budskap, kanaler og virkemidler. Ulike målgrupper og relasjoner krever ulike former for kommunikasjon. I overtallighetsprosjektet vil det både være behov for enhetlig informasjon til alle ansatte gjennom kanaler som er tilgjengelig for alle samtidig som det vil være behov for skreddersydd informasjon gjennom egnede kommunikasjonskanaler både for de gruppene som blir overtallige og de som skal fortsette i virksomheten.

Kommunikasjonskartet er ikke statisk. Det vil kunne endre seg over tid ved at nye aktører kommer inn eller ved at ”gamle” aktører faller fra, eller endrer sin rolle. Kommunikasjonskartet som ligger vedlagt er derfor å betrakte som et utgangspunkt – det sendes også elektronisk slik at regionen selv kan endre det ved behov.

Kommunikasjons-  
utfordrere/medspillere

# Kommunikasjonskart

Formelt involverte

**Formelle rammesettere,  
interne/eksterne**  
Stortinget, Regjeringen,  
Samferdselsdepartementet,  
Vegdirektoratet, Region midt

**Virksomheten selv**  
Region midt, Revisjon av Finplan med  
delprosjekter, Personalomstillingsprosjektet  
(POP), tillitsvalgte, verneombud, HSM,  
AMU, toppledelsen, linjeledere, ansatte  
(både ved regionkontoret,  
distriktskontorene, trafikkstasjoner,  
prosjektkontorer)

**Potensielle interessenter**  
Politikere, NSB,  
Jernbaneverket

**Statens vegvesen Region midt  
– omstillingsprosessen og  
overtallighetsprosjektet**

**Underliggende etater**

**De som har faglig  
kunnskap**

**Videreformidlere**  
**Interne:** Linjen, Info, POP,  
personal, tillitsvalgte  
**Eksterne:** Media (regionale og  
lokale)

**Andre virksomheter med samme eller  
tilgrensende saksområde**  
MESTA (låner personell),  
fylkeskommuner, kommuner

**Sluttbrukere, de som saken eller virksomheten er til for:**  
**Internt:** Alle ansatte generelt, de overtallige spesielt  
**Eksternt:** Befolkningen, (bedre forvaltning, mer penger på veien)

**De som leverer faglig kunnskap**  
Statskonsult, Aetat, Empower group, POP,  
eksterne konsulenter som Vegdirektoratet  
har inngått rammeavtaler med sentralt,  
bedriftshelsetjeneste

## Omstilling/nedbemanning i Statens vegvesen Region midt – mal for informasjonsplan med forslag til tiltak

Målgruppe	Mål	Hovedbudskap	Tiltak / kanal	Prioritet	Tidsrom	Avsender/ ansvarlig
Alle tilsatte	Alle tilsatte skal ha kjennskap til mål og rammebetingelser for omstillingen i regionen.  Anledning for de tilsatte til å luften frustrasjon.	Hvordan er situasjonen for virksomheten og regionen? Hva står det i stortings-dokumentene og brevene fra Vegdirektoratet? Hva kan omstillingen innebære for den enkelte? Prosessen videre.	Allmøter i alle distriktene?  (Uformell stil – pølsefest el. lign)	1		Ledelsen  Og evt. personalomstilling s-prosjektet?
Alle tilsatte	Løpende informasjon om omstilling/nedbemanning.  Mer utfyllende informasjon for dem som ønsker det	Hva skjer? Hvilke andre alternativer ble drøftet? Hvilke rettigheter har jeg? Hvordan er trinnene i prosessen? Hvem har ansvar for hva?	Eget omstillings/ nedbemanningssted på intranettet må opprettes.  Tilsvarende info i papirversjon (avis)	1		Info er ansvarlig for opprettelsen av nettstedet. Ledelsen, tillitsvalgte, omstillingsprosjektet, (POP) med fl. legger inn stoff.
Alle tilsatte	Mest mulig enhetlig informasjon om omstillingen til mediene. Kontroll på rykter og personlige tolkninger	Fakta informasjon som skal være skikkelig og etterrettelig. Unngå svartmaling som gjør vondt verre	Policy for hvem som sier hva til mediene.	1		Ledelsen og informasjonstjenesten
Lokalsamfunnet for øvrig (de tilsattes familier og nettverk)	Den informasjonen om omstillingen som når de tilsattes nærmeste nettverk bør være mest mulig i overensstemmelse med den informasjonen som blir gitt internt i virksomheten.	Hvordan er situasjonen for virksomheten og regionen? Hva står det i stortings-dokumentene og brevene fra Vegdirektoratet? Hva kan omstillingen innebære for regionen? Evt. prosessen videre.	Intervjuer eller innlegg i lokale aviser og lokal radio/TV.  Lage en policy for hvem som sier hva til mediene.	2		Info tilrettelegger i samarbeid med Ledelsen og evt. tillitsvalgte som uttaler seg

## Omstilling/nedbemanning i Statens vegvesen Region midt – mal for informasjonsplan med forslag til tiltak

Målgruppe	Mål	Hovedbudskap	Tiltak / kanal	Prioritet	Tidsrom	Avsender/ ansvarlig
Alle tilsatte	Kjennskap til og aksept for den prosess og de prosedyrer som følges. Kunnskap om at flere muligheter har vært vurdert. Trygghet ift at alt ”går riktig for seg”.	Informasjon om den prosessen man har blitt enige om.  ”Vi følger reglene, ting skjer ikke tilfeldig.”	Allmøter? Vanlige linjemøter. E-post til alle? Fagforeningsmøter ? Intranett, her gis også utdypende informasjon.	1		Ledelsen og de som har deltatt i prosessen.  Informasjons-tjenesten
Alle tilsatte	Kjennskap til og aksept for de løsninger som blir valgt.  Kunnskap om at flere muligheter har vært vurdert	Informasjon om de tiltak og virkemidler som er tilgjengelige, og informasjon om hvilke kriterier som er avgjørende ift nedbemanning	Allmøter? Vanlige linjemøter E-post til alle? Fagforeningsmøter ? Brosjyre verdt å vite. Intranett, her gis også utdypende informasjon.	1		Ledelsen og de som har deltatt i prosessen.  Informasjons-tjenesten
Alle tilsatte	Mer kunnskap om juridiske rettigheter ved omstilling.  Kunnskap om vanlige psykiske reaksjoner ifm omstilling/nedbemanning.	Hva den enkelte får og mister ved å takke ja til et av tilbudene ved frivillig fratreden.  Reaksjoner vi må være forberedt på å møte hos oss selv og andre.	<i>Seminar, hel eller halv dag, med nøytrale innleide fagpersoner.gruppe-vis eller individuelt kurs ved konsulentfirmaer/ Aetat</i>			Verneombud? Tillitsvalgte? POP-gruppa
Alle tilsatte	Trygghet for at utviklingen av tiltakene går etter planen.	Informasjon om hvordan det går med utviklingen av tiltakene, hvilke tidsfrister som gjelder, og hvor langt man er kommet i prosessen.	Vanlige linjemøter? E-post til alle? Fagforeningsmøter ? Intranett, her gis også utdypende informasjon.			Ledelsen og de tillitsvalgte

--

Målgruppe	Mål	Hovedbudskap	Tiltak / kanal	Prioritet	Tidsrom	Avsender/ ansvarlig
Alle tilsatte	Orientering om hvordan avklaring av den fremtidige arbeidssituasjonen vil skje.	Alle linjeledere med personal ansvar skal følge samme prosedyre og informere den enkelte omdette i personlig møter.  Alle linjeledere har forberedt seg og vært på kurs.	Vanlige linjemøter E-post til alle? Fagforeningsmøter ?  Intranett, her gis også utdypende informasjon.	1		Regionledelsen POP-gruppa
Linjeledere med personalansvar	Øke kompetansen (juridisk og psykologisk) om håndtering av personale ved omstilling og nedbemanning.	De tilsatte skal behandles best mulig og mest mulig likt i forhold til omstillingen.	Eget seminar for linjeledere med personalansvar.	1		Regionledelsen og POP-gruppa
Hver enkelt tilsatt	Avklaring av den fremtidige arbeidssituasjonen for den enkelte, både obligatorisk for overtallige og frivillig for andre.	Hvordan vil omstillingen påvirke min situasjon nå og fremover?	Enkeltvise møter ansikt til ansikt med nærmeste leder. (omst.samtaler) Brev til overtallige leveres personlig.	1		Linjeledere
Alle tilsatte	Mulighet for å finne mer informasjon om egen situasjon nå man tenger det, og har tid og overskudd.	Utdyping av budskapet som ble gitt i de personlige samtalene (men i en generell form).	Intranett Tilgjengelige samtale- partnere i POP -gruppa, verneombud, tillitsvalgte, linjeledere.			Ledelsen POP Personalavd. Tillitsvalgte Verneombud



---

## REFERANSER

<b>Tittel:</b>	Når noen må gå Plan for interninformasjon i forbindelse med omstillingsprosessen og overtallighetsprosjektet i Statens vegvesen Region midt
<b>Forfatter(e):</b>	Ellen Hov Aanæs Marit Viggen
<b>Statskonsults notatnummer:</b>	2003:8
<b>Prosjektnummer:</b>	764
<b>Prosjektnavn:</b>	Mindre rådgivningsoppdrag
<b>Prosjektleder:</b>	Ellen Hov Aanæs
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	Statens vegvesen Region midt
<b>Resymé:</b>	Notatet skisserer en plan for interninformasjon i forbindelse med omstilling og nedbemanning i Statens vegvesen Region Midt
<b>Arbeidsområde:</b>	<input type="checkbox"/> Styring og resultatorientering <input type="checkbox"/> Omstilling og organisasjonsformer <input type="checkbox"/> Informasjonsteknologi <input checked="" type="checkbox"/> Kommunikasjonsutvikling <input type="checkbox"/> Internasjonalisering <input type="checkbox"/> Lederskapsutvikling
<b>Emneord:</b>	Kommunikasjon i omstilling, nedbemanning omstilling, internkommunikasjon, organisasjonskommunikasjon, Statens vegvesen
<b>Dato:</b>	26. mai 2003
<b>Sider:</b>	20 + 4 sider vedlegg
<b>Utgiver:</b>	Statskonsult Postboks 8115 Dep 0032 OSLO