

Håndtering af organisationsændringer



Indhold

Guidens formål	3
Modeller i forhold til ændringens størrelse	4
6 trin til dig som leder ved organisationsændringer	5
Model for udmelding	6
Guidelines for håndtering af medarbejdere	7
Baggrundsviden - Processen for organisationsændringen	9
Forankringsfasen: når organisationsændringen skal fungere	10
Løbende evaluering af organisationsændringens formål	11
Organisationsændringer – flowet	12
Links	13

BILAG

Bilag 1: Forandringskurven	15
Bilag 2: Oversigt over opgaver og ansvarlige	16
Bilag 3: Ansvarsfordeling i punktform	17
Bilag 4: Eksempel på opgavefordeling i kronologisk rækkefølge	19
Bilag 5: Eksempel på tidsplan	23

Lederguidens formål

Denne lederguide er et hjælpeværktøj til dig som leder, når du skal gennemføre organisationsændringer. Det er håbet, at du får fornøjelse af de værktøjer, som er i guiden.

Ved en organisationsændring er det også vigtigt, at du overholder de forpligtelser, som fremgår af lov- eller aftalebaserede løn- og ansættelsesvilkår. Vær opmærksom på at TDCs Samarbejdsaftale indeholder en række bestemmelser om inddragelse af medarbejderrepræsentanterne i beslutningerne.

Det essentielle i aftalen er, at vi som ledelse skal inddrage medarbejderrepræsentanterne så tidligt som muligt i beslutningsforløbet, så man i SU kan få en god og konstruktiv drøftelse, og inden en beslutning formelt eller reelt er truffet, med henblik på at sikre, at medarbejderrepræsentanterne får mulighed for reelt at komme med forslag til beslutningen samt den proces, hvorigennem beslutningen gennemføres.



Normalt kan samarbejdsudvalgene ikke pålægges fortrolighed, når det drejer sig om organisationsændringer. Derimod kan samarbejdsudvalgene aftale fortrolighed. Vil du vide mere om samarbejde i TDC og hvad der konkret står i samarbejdsaftalen, så finder du den [her](#)

Nærværende guide må ikke betragtes som et fortolkningsbidrag til Samarbejdsaftalen.

Lederguiden gælder inden for Samarbejdsbestemmelsernes dækningsområde.

Modeller i forhold til ændringens størrelse

Organisationsændringer kommer i forskellige størrelser, alt fra små interne rokeringer til de store ændringer, som skal meldes til Fondsbørsen, før de kommunikeres. Der vil derfor også være forskel på, hvor omfattende processen skal være og hvor mange, der involveres. Vi anbefaler dog, at man altid tænker processen godt igennem og tager aktivt stilling til relevante procestrin og forberedelser.

“ Vi anbefaler, at man altid tænker processen godt igennem og tager aktivt stilling til relevante procestrin og forberedelser. ”

Ved de små ændringer skal man primært kommunikere til de berørte medarbejdere og deres samarbejdspartnere og følge op med de implicerede, således deres nye struktur indarbejdes så hurtigt som muligt. Til dette arbejde vil ansvaret ofte ligge isoleret på den lokale ledelse og vil ikke være understøttet af specielt produceret materiale.

Ved de store ændringer er processen ofte styret af en tidsplan for information, et organisationsdiagram, som beskriver, hvordan organisationen fremadrettet skal se ud, og en beskrivelse af hvem der gør hvad, hvornår.

Som nævnt er denne guide udarbejdet med henblik på at være til inspiration, og til at huske alle de små detaljer for at hjælpe dig som leder til, at få så succesfuld implementering af organisationsændringer som overhovedet muligt. Materialet er baseret på erfaringer og best practice fra tidligere processer i og udenfor TDC.



ADKAR

Du kan med fordel planlægge din forandring efter ADKAR strukturen. ADKAR er en forandringsledelsesmodel, som handler om at skabe:

- **Awareness**
En grundlæggende forståelse af hvorfor forandringen er nødvendig. Hvad er der galt med det vi gør i dag, og hvad sker der, hvis det ikke ændres
- **Desire**
Find ud af hvordan individer motiveres, brug personlige situationer og tidligere erfaringer med organisationsændringer til at kortlægge "what's in it for me"
- **Knowledge**
Hvad påvirker nuværende vidensniveau, evne til at lære nyt og adgang til ny viden. Find ressourcer der kan lære fra sig
- **Ability**
Hvad påvirker vores evne til at gennemføre forandring-er? (psykologiske blokeringer, fysiske evner, intellektuel kapacitet, tid til at lære, adgang til support og hjælp)
- **Reinforcement**
Hvad skal der til for at fastholde og forstærke en læring? Aktiviteterne skal give mening, ændringer skal bemærkes og gerne fejres, der skal være synlig opfølgning

Særlige opmærksomhedspunkter

- Ændringer der medfører overtallighed
- Ændringer der medfører en ændring af kunders navngivne kontaktpersoner og som i det hele taget kan få direkte indflydelse på kundeoplevelsen
- Ændringer der kræver orientering af Fondsbørsen
- Ændringer der har betydning for leverandører eller andre eksterne samarbejdspartnere

6 trin til dig som leder ved udmelding om organisationsændringer – før, under og efter

Du kan med fordel bruge denne tjekliste til at sikre, at du får tænkt det hele godt igennem, uanset om du selv har truffet beslutningen eller ej. Du kan altid bede om hjælp fra din HR-partner til sparring og rådgivning om alle procestrin og opgaver.

Trin 1

- Forbered dig så godt du kan ved at læse alt tilgængeligt materiale, så grundigt som muligt. Du har sandsynligvis fået en køreplan med et hierarki og en tidsplan for dagen – sæt dig godt ind i den.
- Det er vigtigt, at udmeldingstidspunkter overholdes, da ingen skal høre om ændringen via en uformel kanal.
- Ledelse af sig selv – sørg for at sikre at du selv er ombord og har set værdien og meningen med forandringen. Dit mindset skinner igennem, når du skal kommunikere med dine medarbejdere.

Trin 2

- Hvis du skal informere flere på samme tid, som enten ikke naturligt hører sammen, eller som er til stede på forskellige adresser, kan en stedfortræder tages i brug til det ene team/den ene adresse. Derefter kan du selv være tilgængelig det modsatte sted for spørgsmål osv. Det er meget vigtigt at holde dette synkront.
- Gennemtænk mulige spørgsmål og indvendinger du kan møde fra medarbejderne og forbered dine svar. Hvis du ikke har svarene, skal de indhentes hos din leder inden udmeldingen.

Trin 3

- Planlæg et informationsmøde og indkald dine medarbejdere i så god tid som muligt på forhånd, så de får mulighed for at møde op. Hvis ændringen ikke er omfattende af fortrolighed, kan man med fordel indkalde med "organisationsændring" i emnefeltet. Alle medarbejdere, der får ændret roller/ansvar, skal være informeret individuelt inden afdelingsmødet, hvis det er muligt.



Trin 4

- Sørg for at alle fraværende medarbejdere bliver informeret via telefon, helst før, ellers efter mødet. Sørg for opfølgning – vær til stede de kommende dage og gennemfør 1:1 samtaler og afdelingsmøder hvor du kan svare på spørgsmål. Vær proaktiv i denne proces så du er på forkant.

Trin 5

- Sørg for at praktikken kommer på plads - PULS, organisationsdiagrammer og jobbeskrivelser og informer samarbejdspartnere og andre interessenter.
- Få lavet et tjekup på at forretningsprocesserne tilpasses.

Trin 6

- Følg op med dine medarbejdere både via 1:1 dialog, afdelingsmøder og uformelle snakke. Mærk stemningen - hvad er der behov for, at du gør for at motivere og få ændringen forankret? Kommuniker igen og igen om formål, nye opgaver, snitflader og ansvar indtil alle er komfortable.

Planlægning af møde

Du kan med fordel planlægge dit møde om udmelding efter denne model

Hvad

Faktabaseret præsentation. Hvorfor er forandringen nødvendig, og hvilke konsekvenser har det for teamet og den enkelte?

Sørg for så hurtigt som muligt at blive konkret på ændringen og hvad det så helt præcist betyder for dine medarbejdere.

Hvorfor

Forklar baggrunden for ændringen, så det giver mening for medarbejderne, når de har forståelsen arbejder de hurtigere med.

Perspektiver - ændringen hvad kan man opnå / undgå - sørg for at forklare at der er en vision - det skaber tryghed.

Hvordan

Forklar hvad der skal ske, både de kulturelle ændringer (nye værdier - nye metoder) og de fysiske rammer (ny chef).

Forklar hvornår det skal ske - kommuniker processen, hvad der skal ske hvornår - dette skaber mest mulig tryghed.

Har du ikke alle svarene lige med det samme, så sig det ærligt og vær tydelig med, at du har opgaven og vender tilbage med svar, så snart det er muligt. Husk for dig selv og dine medarbejdere, at der altid vil være en vis usikkerhed undervejs i processen, en udmelding betyder ikke for nogle af jer, at I allerede er i mål, men kun at I er påbegyndt en rejse, hvor I nu har fået kommunikeret, hvad formål og mål er...



Sørg for opfølgning – vær til stede til at besvare de spørgsmål som umiddelbart dukker op – hold møde i ugerne efter ændringen, der er sikkert kommet flere spørgsmål, som trænger sig på. Der kan med fordel også afholdes åbne fora for spørgsmål, således alt bliver afdækket og således alle får ens svar.



Vend konstant tilbage til 'Hvad' og tjek ind på, at I er på rette vej.

Medarbejdere i organisationsændringer

Der er meget at være opmærksom på ved en organisationsændring.

Det du *skal* gøre er i overordnede termer:

- Sikre involvering af samarbejdssystemet (SU/LSU) og dine lokale tillidsrepræsentanter
- Kommunikere til dine medarbejdere ifølge plan om udmelding og følg op med dine medarbejdere i tiden efter udmelding
- Sikre at medarbejderne er klar over fremtidige opgaver, ansvar og roller
- Sikre at medarbejderne forstår og føler sig trygge ved ændringen
- Give input til beskrivelser af grænseflader, design af organisation, når relevant, fordeling af medarbejdere og give input til Q&A, påpege usikkerheder
- Hjælpe og støtte kolleger på alle niveauer og bidrage til at alle får en god transition
- Afstemme forventninger med tidligere og kommende samarbejdspartnere/leverandører, interne og eksterne kunder
- Sikre at daglig drift og leverancer ikke går i stå i og efter transitionsperioden

Det er ikke en nem opgave og derfor er her lidt tip til, hvordan du håndterer dine medarbejdere:

- Mennesker reagerer forskelligt – vær opmærksom på, at du vil have medarbejdere, som meget hurtigt gennemlever nedenstående forandringskurve - nogen indenfor få timer, nogen indenfor dage – mens andre kan være måneder om denne proces. Som udgangspunkt vil halvdelen af medarbejderne være neutrale og se tiden an, mens 30 % vil støtte op om forandringerne og 20 % vil modarbejde dem. Det er derfor vigtigt at arbejde sammen som et team og få forstået ændringerne og begynde at arbejde med disse så hurtigt som muligt



- Medarbejderne er i forskellige situationer, og der skal derfor tages højde for den påvirkningsgrad, den enkelte bliver udsat for. Situationsbestemt ledelse skal i høj grad praktiseres. Vær opmærksom og nysgerrig på den enkeltes følelser i forandringen. Hvordan har de det? Hvad tænker de? Hvad ser de af muligheder osv.
- Hvem skal man samarbejde med, og hvordan er flowet fremadrettet for overlevering af opgaver, viden og sparing? – det gælder om at få så meget som muligt på plads så hurtigt som muligt, for at den nye organisering kan få fodfæste. Dette kan med fordel gøres på daglige/ugentlige evalueringsmøder, hvor den nye organisering genbesøges – hvor flowet kontrolleres, og hvor medarbejderne kan drøfte fordele og ulemper ved organiseringen
- Hvis organisationsændringen kræver, at opgaver overleveres, bør dette ske så hurtigt og så grundigt som muligt. Denne opgave negligeres ofte – da man i tanke og handling ofte allerede er videre. Imidlertid er dette en god måde til at sikre, at vigtig viden og erfaring bringes videre og ikke går tabt. Det er en stor ulempe, hvis en del viden mistes ved organisationsændringer – grundig overlevering kan mindske dette

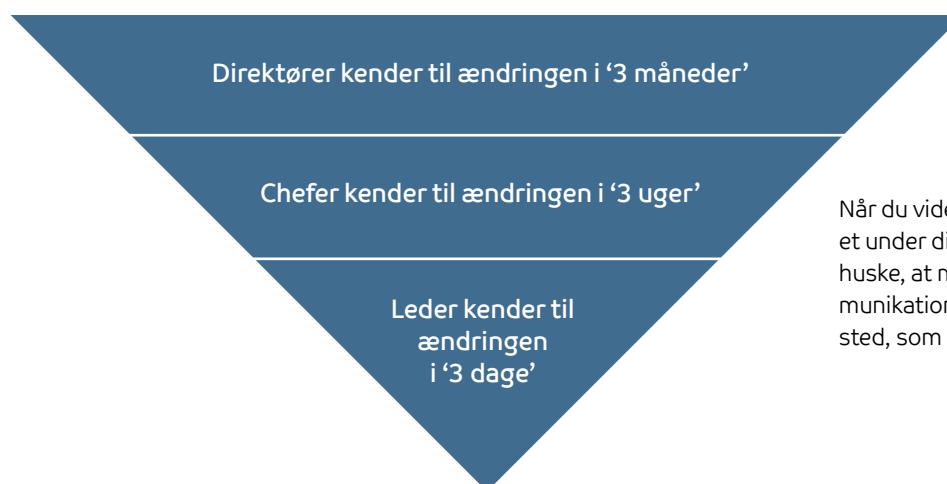


- Ved ændringer som kommunikerer midt i processen eller før de er helt færdigtegnet, er det vigtigt at forventningsafstemme i forhold til ny information / opdatering. Det er meget vigtigt at overholde disse aftaler, således man også kommunikerer ´intet nyt´. Der kan med fordel aftales et klart forløb for statusmøder, og det er vigtigt at overholde disse for at være tro mod processen, med det formål at skabe så meget åbenhed og tryghed som muligt. Og det vil altså også sige, at man afholder statusmødet selvom dagsordenen siger: ´intet nyt´
- Midt i det hele er det også vigtigt at forholde sig til, at mennesker ønsker involvering og viden på forskellige niveauer. Nogen er ikke interesseret i at vide noget om noget, de ikke kan påvirke – andre vil gerne vide så meget som muligt. Man kan tage højde for nogle af disse forskelle – specielt ved mindre ændringer indenfor eget område. Under alle forhold bør målet for lederen være at ´flade´ forandringskurven ud vha. følgende plan:

“ Skab forståelse og accept - giv plads til reaktioner - involver - skab og fasthold engagement ”



Baggrundsviden – processen for organisationsændringen



Når du videreformidler til niveauet under dig, er det vigtigt at huske, at modtagerne af din kommunikation ikke starter samme sted, som du selv er nået til...

Medarbejder som berøres har ofte kun 3 timer til at forholde sig til ændringen

Forankringsfasen: når organisationsændringen skal fungere

Der fokuseres meget på informationsdelen, når en ny organisering træder i kraft. Forankring via opfølgning og evaluering er mindst lige så vigtig. Og følgende plan kan med fordel følges:

- **Hvordan kommer man videre?** – ´det er lettest at gøre som man plejer´ – lav derfor en klar og detaljeret plan som i det daglige arbejde understøtter den nye organisering
- **Lav en skridt for skridt målsætning** – sæt milepæle for det, som den nye organisering ønsker at opnå
- **Udarbejd tydelige værdier og visioner og vis det til andre** – redefiner afdelingens værdier og visioner, så de er tilpasset den nye organisation og vis det til andre, så de kan tilpasses og således forventninger kan afstemmes
- **Tjek at nye aftaler holdes** – at man respekterer den nye organisation
- **Vær tydelig i forhold til samarbejdsparter** – fortæl andre hvordan I opfatter jeres opgave/nye opgave, således der afstemmes, og ingen er i tvivl
- **Succeskriterierne for den nye organisation og for den enkelte medarbejders nye situation skal være fuldstændigt klare** – implementering sker hurtigere, når man ved, hvad målet er, og det gælder både for organisationen og den enkelte medarbejder.
- **Når succesen skal måles** – succeskriterierne er, om de opstillede mål indfries – succesen vil derfor ofte kunne måles i KPI´erne.



Løbende evaluering af organisationsændringens formål

Grundlaget for ændringen bør italesættes og måles efterfølgende. Kig tilbage og følg op. Vær god til at kommunikere, hvad der er lært, hvad der er kommet ud af det og også, at vi hele tiden stræber efter at blive bedre sammen, så der vil komme ændringer igen.

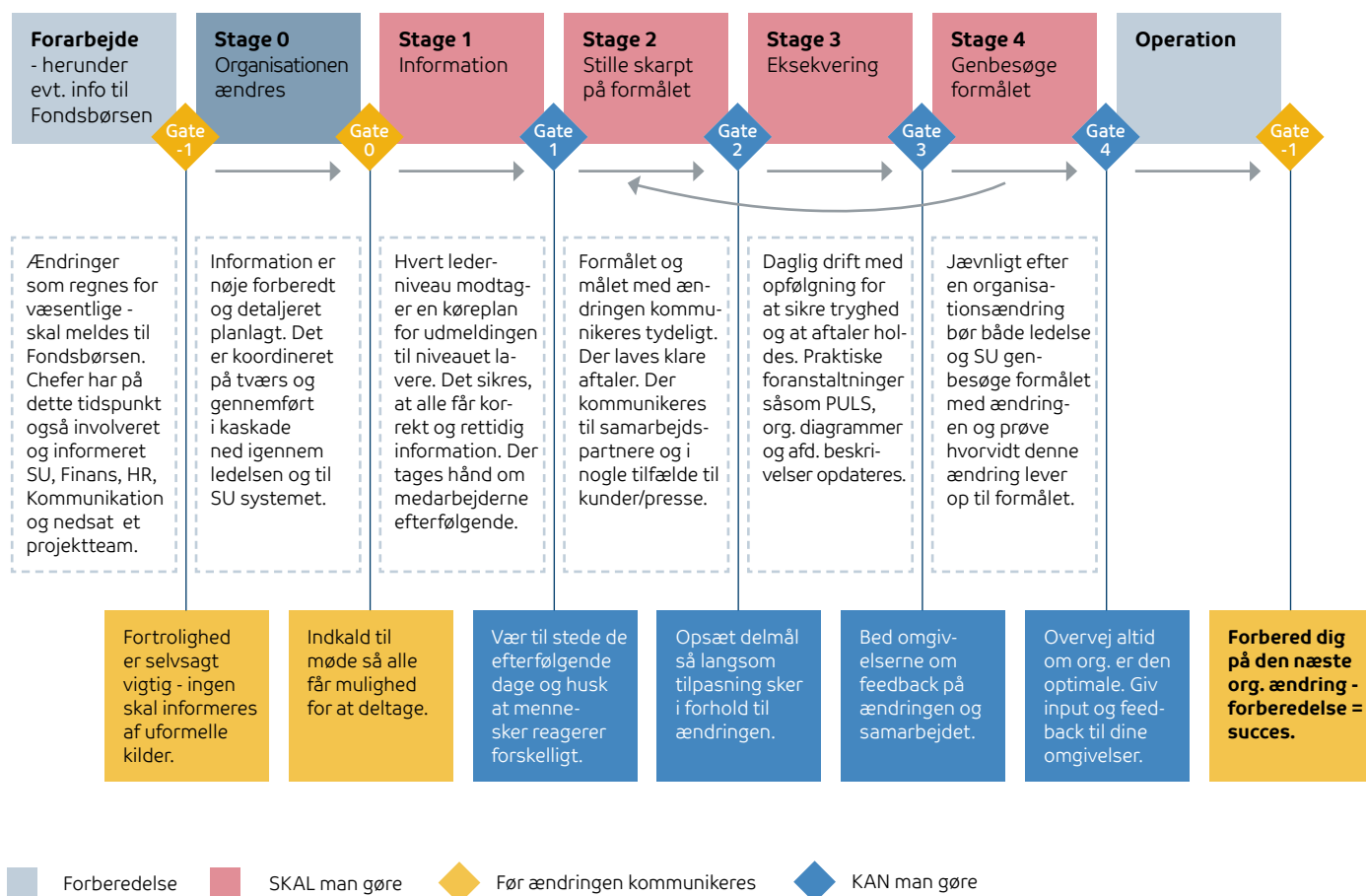
Der bliver på dagen for offentliggørelsen af den nye organisation tydeligt kommunikeret, hvorfor denne ændring er tænkt. Hvad visionen er, hvad formålet er, hvad vi kan opnå og hvad vi kan undgå. En fejl der ofte sker, er, at denne kommunikation ikke genbesøges.

Man bør løbende evaluere på alle de måder og møder, som man kan komme til, med særligt fokus på:

- **Individ, team og afdelingsniveau** kan det have en stor effekt jævnligt at repetere de formål, den nye organisation ønskede at indfri – at konstatere om man er på rette vej, om man er tro mod ændringerne og om man har taget dem til sig
- **Med sine samarbejdspartnere** – er forventningerne gensidigt indfriet? Man bør også undersøge, om man har givet nok feedback, om man lever den nye organisation eller om man har valgt den nemme men forkerte løsning, nemlig delvist at holde fast i den tidligere organisering
- **Løbende evaluering i SU** på de forskellige niveauer. Det kan f.eks. være en fælles evaluering, hvor repræsentanter fra de forskellige medarbejdergrupper repeterer formålet med organisationsændringen og sammen konstaterer styrker og svagheder ved den nye organisering. På den måde får man sammen konstateret, hvad der virker, hvad der skal indarbejdes bedre, hvad der skal undersøges og hvad der evt. skal rejses som forslag til ændring.
- **Helt konkrete målsætninger** – indikerer, om man har fået indfriet det forventede ved organisationsændringen. Et eksempel: Man beslutter at flytte tre medarbejdere i afdelingen til andre opgaver – således der kommer ekstra fokus på denne specifikke del af forretningen. Formålet er at sikre kundeoplevelsen. Dette kan efterfølgende måles på kundetilfredsheden og man skal huske at følge op og genbesøge de konkrete mål, man har sat sig



Flowet i organisationsændringer



Sidst men ikke mindst

Afslutning

Denne guide er lavet ud fra teamets erfaringer. Men vi vil også gerne lære – så alle kommentarer, rettelser, forslag og idéer er velkomne. Dette skal være en guide til kommende læsere og deres brug.

Links

Et godt værktøj at tage i anvendelse – (specielt anvendeligt, når det er muligt at involvere medarbejderne/lederne fra før ændringerne ligger fast) – men som også kan bruges, når lederne af deres chefer hurtigt skal bringes på omgangshøjde med de tanker, som ligger bag ændringerne og som har været længe undervejs – men hvor der selvfølgelig ikke gives den samme tid:

God lederkommunikation i TDC

Støtteværktøj som med fordel kan anvendes i dialogen omkring organisationsændringer, implementering og opfølgning:

[Se støtteværktøj her](#)

Beslutningskompetence i TDC

TDC's generelle governanceregler omfatter fordeling af beslutningskompetence vedr. alle væsentlige beslutninger:

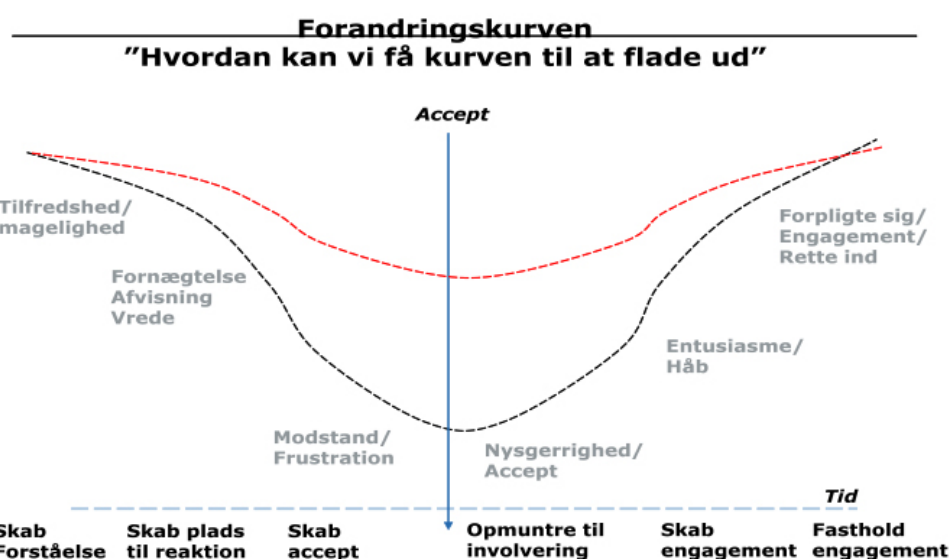
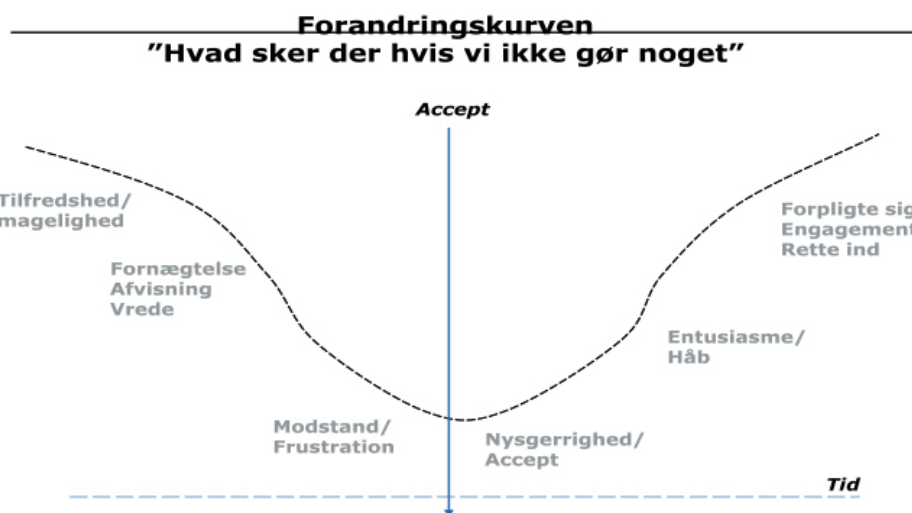
[Se beslutningskompetencer her](#)



Bilag



Bilag 1: Forandringskurven



Bilag 2: Oversigt over opgaver og ansvarlige

Opgave	Beskrivelse	Udførende	Overordnet ansvar
Projektplan	Detaljeret tidsplan over faser, aktiviteter og ansvarlige	Projektleder	Øverste forretningsdirektør
Masterdata	Vedligeholde central valideret liste over medarbejdere i scope	Dataejere før udmelding og efter er det Finans	Øverste forretningsdirektør
Fordeling af medarbejdere i ny skæring	Afgøre hvem skal hvorhen og hvor mange rammer skal der være	Chefer bistået af lederinput	Forretningsdirektører
Afstemme grænseflader i ny organisation	Sikre enighed på tværs om opgaver, roller og ansvar i ny organisation	Chefer bistået af lederinput, evt. udnævnt projektleder der beskriver ansvaret	Forretningsdirektører
Flytteplan	Hvordan skal den nye organisation fysisk sidde, og hvornår flyttes der?	Overblik og rammer afstemmes mellem Facility Management og ledelsen. Evt. forretningsprojektleder	Facility Management og forretningsdirektør
Budget og FTE rammer	Overblik over både as is og to be budgetter og rammer	Finans	CFO
Systemopdatering	Opdatering af div. systemer i forhold til ændret organisation	Chefer, ledere, administration	Direktører
Opdatering af PULS/løn	Opdatering i forhold til ændret organisation	HR Services og Løncenter suppleret af HRP	Finansansvarlig
Kommunikationsplan	Detaljeret tidsplan over udmeldingsdato +/- et par dage, hvem gør hvad, hvornår, hvem er ansvarlig	Kommunikationsansvarlige suppleret af HRP og evt. en EA/projektleder	Øverste forretningsdirektør
Kommunikationspakke	Slidepakke med budskaber, tidsplan, what, why, how Q&A med svar på de mest væsentlige spørgsmål	Kommunikationsansvarlige suppleret af HRP og evt. en EA/projektleder	Øverste forretningsdirektør
Portalartikel	Artikel med centrale budskaber	Kommunikationsansvarlige	Øverste forretningsdirektør
Kommunikation til presse og Fondsbørs	Nødvendig ekstern kommunikation med centrale budskaber	Kommunikationsansvarlige	Kommunikations direktør
Kommunikation til medarbejderne om ændringen	Indkalde til og informere berørte medarbejdere om fremtidig organisation	Nærmeste afgivende leder	Chefer og forretningsdirektør
Kommunikation til medarbejderne om fremtidige opgaver, roller og ansvar	Indkalde til velkomstmøde(r) og informere berørte medarbejdere om, hvordan deres fremtidige arbejdssituation bliver	Nærmeste modtagende leder hvis der sker ændringer	Chefer og forretningsdirektør
SU information og behandling	Sikre at relevante SU afholdes iflg. projektplan incl. evt. Præ-SU'er	HRP sammen med EA/sekretær HSU og direktør for Vilkår og HR jura	Forretningsdirektør

Bilag 3:

Ansvarsfordeling i punktform

Nærmeste leder:

- Kommunikere til berørte medarbejdere, både hvis man skal afgive og modtage medarbejdere
- Sikre at medarbejderne er klar over fremtidige opgaver, ansvar og roller
- Sikre at medarbejderne forstår og føler sig trygge ved ændringen
- Give input til beskrivelser af grænseflader, design af organisation, når relevant, fordeling af medarbejdere og give input til Q&A, påpege usikkerheder
- Overholde samarbejdsaftalen ved at deltage i SU, holde tæt dialog med sin tillidsrepræsentant og opfange/videregive til HR/chef hvad der rører sig blandt medarbejderne efter udmelding.
- Hjælpe og støtte kolleger på alle niveauer og bidrage til at alle får en god transition
- Afstemme forventninger med tidligere og kommende samarbejdspartnere/leverandører, interne og eksterne kunder
- Sikre at daglig drift og leverancer ikke går i stå i og efter transitionsperioden

Chef:

- Give relevant input og være med til at beslutte i alle faser ang. medarbejdere, opgaver, snitflader, budgetter, rammer
- Overholde samarbejdsaftalen ved at afholde LSU og inddrage samarbejdssystemet i beslutningsprocessen, så tidligt som muligt jf. planer
- Tegne sin organisation og besætte lederstillinger
- Overholde deadlines i projekt- og udmeldingsplan og sikre at alt kører
- Være med til at klæde lederne på til formidlings- og forandringsledelsesopgaven
- Videreformidle rationale, centrale budskaber og tegne fremtidig vision
- Hjælpe og støtte kolleger på alle niveauer og bidrage til at alle får en god transition
- Afstemme forventninger med tidligere og kommende samarbejdspartnere/leverandører, interne og eksterne kunder
- Give input til beskrivelser af grænseflader, design af organisation, når relevant, fordeling af medarbejdere og give input til Q&A, påpege usikkerheder

Direktør:

- Overordnet ansvarlig for fordelingen af medarbejdere, rammer, FTE, budgetter og dermed at validere data og information om egen organisation
- Beslutte fremtidig organisation, opgaver, ansvar og roller og afstemme grænseflader med direktørkolleger, egen overordnede direktør og samarbejdsparter
- Overholde projekt- og udmeldingsplan
- Kommunikation til egen organisation (gammel og ny) i form af mails, møder, slides
- Udpege chefer og bedstefargodkende linjelederne
- Overholde samarbejdsaftalen og sammen med HR Partner inddrage samarbejdssystemet så tidligt som muligt i processen, så synspunkter og input fra medarbejderrepræsentanterne kommer med i beslutningsprocessen
- Koordinere på tværs med direktørkolleger
- Igangsætte relevante lokale aktiviteter før, under og efter udmelding i forhold til at sikre en god transition, det kan være leder/medarbejderdialogmøder, koordineringsmøder i chefkredsen, involverende workshops med chefer om ny organisation osv.
- Sikre den krævede information af berørte og involverede i egen organisation efter behov og nødvendighed
- Overblik over processen og igangsætte evt. korrigerende handlinger hvis nødvendigt
- Kommunikere til eksterne leverandører og samarbejdspartnere
- Sørge for opdatering af intranetsider om organisationen
- Beslutte fremtidig fysisk placering af organisationen i samarbejde med Facility Management og udpege flytteansvarlig projektleder for en flytning

HR Partner/HR direktør:

- Støtte, rådgive og sparre med forretningsledelse og tillidsrepræsentanter
- Være med til at sikre at alt kører i projekt- og udmeldingsplan
- Sikre information og beslutningsoplæg til SU både på møder og lister om TR/medarbejderfordeling og overblik over fordeling på overenskomsttyper
- Understøtte med værktøjer i forandringsledelse og andet relevant i forhold til at sikre så god en transition og udmelding som overhovedet muligt
- Give input til kommunikationsmateriale

- Koordinere og sikre procesflow på tværs af organisationer, særligt omkring overtallige ledere og medarbejdere, processer, timing af møder, overblik over den gode proces, klæde lederne på, dele information og viden og samle op, sikre evaluering
- Understøtte HR processer som opdatering af systemer, organisationsdiagrammer, fordeling af medarbejdere i systemer, tiering, nye kontrakter/breve
- Have fortrolig dialog og sparring med individer på alle niveauer efter behov
- Sekundere og supplere cheferne i dialogen med lederne om egne vilkår/situation
- Koordinere internt HRP arbejde og dele viden
- Støtte og udfordre ledelsen når nødvendigt i alle faser og situationer

HR Services og Compensation & Benefit:

- Opdatere PULS og sikre opdatering i lønsystemer
- Udarbejde og sende relevante breve og nye kontrakter
- Udarbejde ny tiering og vurdere vilkår på nye positioner, særligt cheflønnere
- Har første og sidste overblik over detaljerede medarbejderdata
- Opdatere organisationsdiagrammer på intranettet

Kommunikation:

- Udarbejde detaljeret kommunikationsplan for udmeldingen inkl. beredskab ved læk
- Udarbejde kommunikationspakke til udmeldingsdagen for ledere/chefer
- Udarbejde central Q&A, HRP/organisationen kan supplere med lokal Q&A
- Udforme de centrale budskaber
- Skrive portalartikel og få den godkendt
- Sikre relevant information af eksterne interessenter som presse og Fondsbørs
- Hjælp til dialogworkshops inden en udmelding og efterfølgende opfølgning.

Projektansvarlig:

- Udarbejde detaljeret projektplan
- Sikre validering af medarbejderdata, hvem skal sidde hvor
- Mødeleder for koordineringsmøder i projektteam
- Sikre informationsflow til berørte og involverede
- Koordinere aktiviteter på tværs
- Sikre overholdelse af tids- og aktivitetsplan
- Tovholder, indpisker samt sikre, at der træffes beslutninger undervejs

Dataejer:

- Modtager masterdata om medarbejdere og vedligeholder i projektfasen alle data via input fra ledelse, HRP, Finans osv.
- Sikre forretningsvalidering af data as is, indhente information fra HRP/Finans/Ledelse
- Aflevere validerede masterdata om medarbejdere til Finans/HR
- Udarbejde lister efter behov, fx overblik over fordelingen af medarbejdere på overenskomsttyper, tillidsrepræsentanter til brug for Præ-SU, fordeling af medarbejdere pr. leder, afdeling, organisation mv. og sende listerne til relevante rekvirenter

Bilag 4:

Eksempel på opgavefordeling i kronologisk rækkefølge

Projektlederrollen, kommunikationsansvarlig og

dataejer kan alt efter organisationsændringens størrelse varetages af en EA udpeget af forretningen, en leder, en fra kommunikation eller en HR Partner. Der kan være overlap men kan også være forskellige personer.

Herunder er vist opgavefordelingen ved en større organisationsændring, eksemplificeret med en nylig organisationsændring i Operations og vist i kronologisk rækkefølge.

Arbejdsrytme:

I hele projektperioden var der hver aften koordineringsmøde mellem OMT direktører inkl. Finans og HR + projektteam.

Hver morgen var der koordineringsmøde mellem involverede HR Partnere og HR direktør.

Aktivitet	CMT Direktør	HR	Kommunikation	Projektleder/Dataejer	Finans	Chef/Leder
Igangsættelse af organisationsændring	Træffer beslutning om scope og tidsplan og får beslutningen godkendt i CMT	CMT niveau informeres	CMT niveau informeres		CMT niveau informeres	Direkte referencer til CMT direktøren informeres (OMT)
Behandling og signoff på fremtidigt setup på OMT møde	Fremlæggelse af setup og udmeldingsdato	HR partnerdirektør med til beslutning			Finansdirektør med til beslutning	OMT direktører med til beslutning
Endelig godkendelse	Får den færdige plan godkendt af koncerndirektør	Informeres om go til beslutning	Informeres om go til beslutning	Informeres om go til beslutning	Informeres om go til beslutning	Informeres om go til beslutning
Projekt opstartes	Beslutter projektrytme og -team, herunder projektleder, dataejer	HR direktør er overordnet ansvarlig for projektplan sammen med projektleder HR Services trækker en scope liste over medarbejdere	Informeres og påbegynder arbejde med kommunikationsplan og materiale	Projektleder udpeges og udarbejder plan sammen med HR ansvarlig og dataejer påbegynder validering af as is masterliste over medarbejdere i scope	Påbegynder forberedelse af budget, rammer, kontoplan, aonr. osv.	Chefer validerer as is data
HSU og ESU information og behandling påbegyndes på overordnet niveau	Udarbejder sammen med EA/HR direktør fremtidige scenarier og baggrunden for ønsket om organisationsændring	HR laver en plan og sørger sammen med direktører for afholdelse af relevante SU'er i nævnte rækkefølge: HSU, ESU, og senere (SU og LSU)	Er med til at udarbejde centralt kommunikationsmateriale til brug for SU og detaljeret plan for udmelding	Projektleder er med til at etablere oversigt over tidsplan og overordnet indhold såsom organisationsdiagrammer		
Afstemning af roller, ansvar, opgaver og FTE for den fremtidige organisation påbegyndes	Foretages på direktør- og chefmøder/dialog			Projektleder sikrer overblik over afstemningsmøder og at projektplanen følges. Dataejer sikrer opdatering af navneliste	Foretages på direktør- og chefmøder/dialog	Foretages på direktør- og chefmøder/dialog

Aktivitet	CMT Direktør	HR	Kommunikation	Projektleder/Dataejer	Finans	Chef/Leder
Første niveau besættes (CMT-1)	Udpeger sine nærmeste referencer	Sparrer med CMT direktør om kompetencer og profilmatch, etablerer evt. succeskriterier og identificerer nødvendige skills				Direktørniveau udpeges og påbegynder design af næste niveau
SU og LSU information og behandling på skitseplan		Er medansvarlig for afholdelse af SU og LSU møder og yderligere dialog med foreningerne	Der er udarbejdet centralt materiale, som alle tager udgangspunkt i, der kan dog tilføjes lokale detaljer			O Chefer er medansvarlige i afholdelse af relevante SU/LSU møder med behandling og information Ledere informeres
Andet niveau besættes (CMT-2)	Bedstefargodkender	HRP supplerer direktører i dialog med chefer, sparrer om profiler og koordinerer på tværs		Projektleder sikrer overblik over afstemningsmøder og at projektplanen følges dataejer sikrer opdatering af navneliste		Direktører udpeger deres chefer
Tiering og vilkår		HRP påbegynder sammen med direktør og Comp + ben. en tiering af chefpositioner i den nye organisation				
Tredje niveau besættes (CMT-3)		Inputgiver til kommunikationspakke og er med til at koordinere besættelsen af stillinger, dialog med ledere/chefer, sikring af proces for "jobløse"	Orienteres om navne til organisationskasserne via projektleder/dataejer	Dataejer begynder at få inputs på organisationsstruktur og medarbejderlister		Chefer udpeger deres ledere
Klæde lederne på til kommunikationsopgaven	Overordnet ansvarlig for at organisationen bliver klar til udmelding	HRP sparrer og støtter om forandringsledelse Udarbejder hvis nødvendigt en to-do liste til lederne til brug for udmeldingsdatoen med tips, tricks, gode råd og obligatoriske aktiviteter	Central kommunikationspakke som basis ang. hvem, hvad, hvorfor, hvordan og hvornår færdig-pakken indeholder: Centrale budskaber Udmeldingsplan Q&A Oversigt over nøgleleverancer/ansvarsområder Evt. talenoter og portalartikel	Konkret overblik over hvilke medarbejdere skal hvorhen og færdige detaljerede organisationsdiagrammer	Hvis det er på plads så info om ao-nr., funktionsbetegnelse og organisationsforkortelse	Chefer/direktører ansvarlig for at have defineret så præcise rammer, roller, ansvar og opgaver som muligt og at lederen er klar til at eksekvere udmeldingsplanen

Aktivitet	CMT Direktør	HR	Kommunikation	Projektleder/Dataejer	Finans	Chef/Leder
Sidste sign off og validering af lister inden udmelding	Overordnet ansvarlig for at organisationen bliver klar til udmelding	Afstemning af FTE- og navnelister HRP sikrer, at alle er informeret og klædt på til udmelding sammen med OMT direktør	Ansvarlig for at kommunikationspakken er opdateret	Afstemning af FTE- og navnelister Opdatering af organisationsdiagrammer	Sign off på budget og rammer	Sign off på medarbejderlister og OMT er ansvarlig for at alle er placeret og alle ledere er informeret og klar. Der afholdes tjek på planen i chef/leder teamsene
		HR Service går i gang med ændringer i systemer (PULS/Løn og opdatering af org. diagrammer + nye kontrakter)		Overdragelse af medarbejderlisten til Finans og HR	Finans går i gang med tilpasning af kontoplan og koordinerer med HR Services	
Udmelding	Overordnet afsender af budskaber i portalartikel	HRP hjælper med koordinering og evaluering	Sætter portalartikel på, sørger evt. for kommunikation eksternt (ex. fondsbørsen)			Afholder udmeldinger på afdelingsmøder og 1:1 med berørte medarbejdere
		HR Services går i gang med ændringer i systemer (Puls/Løn) og opdatering af org.diagrammer + nye kontrakter		Overdragelse af medarbejdermasterlisten til Finans og HR	Finans går i gang med tilpasning af kontoplan og koordinerer med HR Services	
Tredje niveau besættes (CMT-3)		Inputgiver til kommunikationspakke og er med til at koordinere besættelsen af stillinger, dialog med ledere/chefer, sikring af proces for "jobløse"	Orienteres om navne til organisationskasserne via projektleder/dataejer	Dataejer begynder at få inputs på organisationsstruktur og medarbejderlister		Chefer udpeger deres ledere
Opsamling og evaluering	Direktør er med til at opsamle indtryk og evaluere processen	HRP er med til at opsamle indtryk og evaluere processen				Chefer er med til at opsamle indtryk og evaluere processen
Efterbehandling og finjustering		HRP med til at drøfte individuelle vilkår, situationer, jobønsker, uklarheder om jobs og generel følelser af usikkerheder			Finans styrer masterlisten og implementerer småjusteringer	Dialog med medarbejdere på alle niveauer, aftaler evt. ændringer på individ/opgaveniveau
Ny SU struktur		HRP sikrer lister til SU medlemmer og er med til at afholde PræSU sammen med OMT direktør		Udarbejder liste over TR i ny organisation og hvordan medarbejderne fordeler sig på overenskomster		OMT direktør er ansvarlig for afholdelse af PræSU og evt. PræLSU for at etablere ny SU struktur

Aktivitet	CMT Direktør	HR	Kommunikation	Projektleder/Dataejer	Finans	Chef/Leder
Arbejdsmiljøorganisation		Bistår med hjælp og støtte fra arbejdsmiljøchefen og HRP				Etablering af ny arbejdsmiljøorganisation
MUP, LUP og MU		Hvis nødvendigt er HRP med til at sikre at der i ny organisation følges op på MU og afholdes MUP/LUP				Hvis nødvendigt er ledelsen ansvarlig for at der i ny organisation følges op på MU og afholdes MUP/LUP
Justering af systemer						Ledelse ansvarlig for opdatering i div. arbejdssystemer (CADY, MSOS, beklædning, Columbus osv.)
Opfølgingsmøder		HRP sparrer med ledelsen om aktiviteter for at forankre og samle den nye organisation og om forandringsledelse	Intern kommunikation kan levere/bidrage til den løbende opfølgning og reinforcement			Ledelse ansvarlig for kontinuerligt at afholde møder og være i dialog med medarbejderne og få forankret ændringen
Flytteplaner						Ledelse ansvarlig for flyt sammen planer i samarbejde med Facility Management
Tiering og vilkår	Er med til beslutning om endelige vilkår på individniveau og informerer sine direkte referencer om vilkår	HRP afslutter sammen med direktør og Comp + ben. en tiering af chefpositioner i den nye organisation				Er med til beslutning om endelige vilkår på individniveau og informerer sine direkte referencer om vilkår

Bilag 5: eksempel på tidsplan; Organisationsændringen i Operations juni 2015

Forventet tidsplan

