



Kommunförbundets  
NÄTPUBLIKATION

# Nycklar till förändrings- kommunikation i kommunerna

---

**Arbetsgrupp:**

Teija Järvelä, kommunikationschef, Salo  
Aino-Marja Kontio, kommunikationschef, Borgå  
Helinä Mäenpää, kommunikationsdirektör, Jyväskylä  
Sari Pauninsalo, kommunikationschef, Lahtis  
Sari Valppu, marknadsföringschef, Uleåborg  
Pi Krogell-Magni, tf kommunikationsdirektör, ordf. för arbetsgruppen,  
Kommunförbundet  
Kirsi Luomanpää, informatör, Kommunförbundet

**I arbetet med publikationen deltog också:**

Arto Koski, sakkunnig, Kommunförbundet  
Hia Sjöblom, informatör, Kommunförbundet  
Sari Ojanen, förhandlingschef KT Kommunarbetsgivarna

*Publikationen Nycklar till förändringskommunikation vid samman-  
slagningar (Kommunförbundet 2008) har utnyttjats i arbetet med  
denna publikation.*

**Layout och ombrytning:**

Minna Liitola, marknadsföringsplanerare, Kommunförbundet  
Nina Palmu-Pietilä, publikationssekreterare, Kommunförbundet  
**Bilder:** Heli Sorjonen

ISBN 978-952-293-080-4 (häftad)

ISBN 978-952-293-081-1 (pdf)

© Finlands Kommunförbund

Helsingfors 2013

Tryckeri: Tryckeriet i Kommunernas hus

Finlands Kommunförbund

Andra linjen 14, 00530 Helsingfors

Tfn 09 7711, fax 09 771 2291

fornamn.efternamn@kommunforbundet.fi

www.kommunerna.net

---

# Bestående förändring

Kommunerna står som bäst i centrum för stora förändringar: befolkningen åldras, servicebehoven ökar och kommunernas personal går i pension. Samtidigt pågår en hetsig diskussion om kommunernas ekonomiska utmaningar och förändringarna i verksamhetsformer, tjänster och strukturer. Informationen och kommunikationen är avgörande för hur vi möter dessa utmaningar.

I dag krävs det att också kommunernas kommunikation i hög grad är snabb. Den tid då kommunikationen byggde på separat intern och extern kommunikation tycks ha gett vika för en värld där uppgifter som en gång offentliggjorts nästan omedelbart är tillgängliga för alla. Uppgifter och åsikter sprids på webben och diskussionen som uppstår kan inte styras. I stället för att styra diskussionen är alternativet att delta i den.

Kommunikationen ska i en förändringssituation eftersträva samförstånd om behovet av en förändring och om målen. Det går inte att engagera sig i en förändring om man inte förstår de bakomliggande orsakerna. Det är speciellt viktigt att kommunernas personal och förtroendevalda hålls á jour om nya planer och beslut i en förändringssituation. Kommuninvånarna, olika intressentgrupper och medierna behöver kontinuerligt information om hur förändringarna påverkar kommunens verksamhet och tjänster.

Publikationen Nycklar till förändringskommunikation i kommunerna är i första hand tänkt som stöd för kommunikatörerna och kommunernas ledning. Publikationen beskriver allmänna principer för en förändringskommunikation och ger tips om hur man bäst når olika målgrupper. Publikationen innehåller också fallstudier om mer omfattande och krävande förändringsprocesser i kommunerna.

Helsingfors, april 2013

På arbetsgruppens vägnar

Pi Krogell-Magni

tf kommunikationsdirektör, Kommunförbundet



På samma sätt som bråk är dyr förvaltning, har rykten i förändringssituationer visat sig vara dyr och slitande kommunikation. Ryktesspridning undviks bäst genom gott ledarskap och öppen kommunikation vid rätt tidpunkt.

1. I förändringssituationer betonar man alltför ofta kommunikationens roll först i beslutsfattandet och då är det alltför sent eftersom de flesta parter känner att de blivit åsidosatta. Kommunikationen bör komma in i bilden omedelbart när en förändring bereds.
2. Erfarenheterna under de senaste åren av kommunikation i förändringssituationer stöder ambitionen att ersätta envägs kommunikation med tvåvägs kommunikation. Det upplevs vara ännu viktigare än tidigare att höra och pejla åsikter som kommer nerifrån upp. Om kommunens hela personal snarare upplever sig

vara subjekt än objekt i förändringarna så har förändringsledningen uppnått ett viktigt mål.

3. I personalundersökningarna har de närmaste chefernas viktiga roll betonats i förändringsledningen under den senaste tiden. Om cheferna inte kommunicerar med sina medarbetare i linje med den mellersta ledningens och den högsta ledningens kärnbudskap så syns det omedelbart som anpassningssvårigheter och ovisshet. Cheferna ska ha tillgång till all information och det stöd de behöver i sitt viktiga uppdrag.

*Arto Koski  
sakkunnig, kommunutveckling och forskning,  
Kommunförbundet*

---

# Aktörer och deras roller i förändringskommunikationen

Kommunikatörerna är ett stöd och en hjälp för förändringskommunikationen, men både kommunens ledning, cheferna, personalen och de förtroendevalda har alla sina egna roller och ett ansvar för förändringskommunikationen i kommunen.

**Den högsta ledningen i kommunerna** ger ett ansikte åt förändringarna. Ledningen motiverar, engagerar och visar riktningen genom sitt exempel både verbalt och nonverbalt. Kommunikationen är en central del av ledarskapet. I förändringssituationer förväntas ledningen kommunicera öppet, aktivt och dialoginriktat om förändringarna. Ledningens samförstånd påverkar starkt hur trovärdig förändringarna ter sig. Konflikter och inkonsekvenser ökar osäkerheten. Ledningen har en viktig roll i den offentliga debatten och i dialogen med de regionala medierna och journalisterna.

**Cheferna** kommunicerar om förändringarna särskilt till personalen. Personlig närvaro, dialog och kommunikation ansikte mot ansikte är särskilt viktigt. Personalen behöver både information och möjligheter att ställa frågor och diskutera. Lösningarna tilltalar inte alltid alla men förändringarna är lättare att acceptera om parterna kan delta i beredningen av förändringarna och om de i tillräcklig mån får föra fram sina åsikter i alla förändringsskeden.

**Kommunikatörerna** främjar genomförandet av förändringarna genom kommunikationen. De fungerar vid ledningens sida och som ledningens arbetspar. Kommunikatörerna stöder ledningen och cheferna i deras arbete och ser till att det finns tillgänglig information och tillräckligt med kommunikationsverktyg

och diskussionsforum. I kommunikationen betonas kraven på öppenhet, aktivitet och framsynthet. Förändringskommunikationen ska möjliggöra olika synvinklar och sammanfatta motiveringarna för en förändring och dess konsekvenser. En kommunikator har rollen som en konsult som främjar samråd med personalen och intressentgrupperna samt deras möjligheter till delaktighet.

**Personalen** förväntas vara aktiv, engagerad och ha förmåga att också på eget initiativ ta reda på fakta. I förändringssituationer, och också i andra sammanhang, har ledningen ansvaret för den externa kommunikationen. Som en representant för organisationen kan en anställd svara på massmediernas frågor som gäller hans eller hennes eget arbete och ansvarsområde. När en anställd i egenskap av privatperson publicerar inlägg på offentliga forum och sociala medier, finns det skäl för den anställda att komma ihåg att utomstående kan uppleva honom eller henne som en representant för organisationen/kommunen.

**Förtroendevalda** har en viktig roll i förändringsledningen och i den offentliga debatten kring förändringarna. De förtroendevalda för en värdedebatt och en debatt om riktlinjerna samt kommunicerar med massmedierna, kommuninvånarna och intressentgrupperna. En konfliktfylld verksamhetskultur minskar kommuninvånarnas förtroende samt möjligheterna att genomföra förändringar. Samtliga förtroendevalda kan bygga upp kommunens anseende genom sitt beteende. Kommunens ledningskultur är en av de faktorer som allra mest inverkar på kommunens anseende.





---

# Allmänna kommunikationsprinciper i förändringssituationer

Förändringar ser olika ut. De kan avse nya sätt att tillhandahålla tjänster, att verksamhetsställen öppnas, stängs eller flyttas, att kommuner slås samman eller att åtgärder sätts in för att balansera ekonomin. Förändringarna kan i första hand gälla personalen eller servicetagarna.

Att kunna gestalta logiken i hur man kommunicerar om förändringar hjälper kommunikationsplaneringen oberoende av hur en förändring ser ut. Till följande beskrivs praxis inom förändringsledningen som kan tillämpas i olika förändringssituationer. Åtgärderna och kommunikationskanalerna kan varieras efter hur långvariga förändringarna är och hur omfattande konsekvenser de har. Åtminstone när förändringarna inleds finns det alltid behov av en aktiv och omfattande kommunikation.

## Kommunikation om förändringarnas utgångspunkter

Motivera klart och tydligt:

- » Vilka beslut har fattats och varför är en förändring nödvändig?
- » Vilka alternativ finns det?
- » Hur påverkar genomförandet av förändringen kommunernas och olika aktörers framtid?
- » Vad påverkas inte av förändringen?
- » Ge exempel

## Förändringssituationerna förutsätter aktiv och framtidsorienterad kommunikation

Förändringskommunikationen kräver ett bra grepp av de aktörer som svarar för förändringarna. Kommunerna förutsätts vara öppna med såväl aktuella frågor, planer, tidtabeller som med beslut som fattats. Det lönar sig att utnyttja kommunikationskanalerna på ett mångsidigt sätt så att de olika intressentgrupperna nås på bästa sätt.

## Förändringens olika skeden bör kommuniceras

Information om när det fattas beslut och vad besluten gäller är viktig för alla målgrupper som förändringen berör.

## Låt dig inte avskräckas av rykten eller djungeltelegrafan

En livlig bakgrundsdiskussion skvallrar om att ämnet är intressant. Det finns skäl att snabbt rätta till felaktiga uppgifter, men alla har rätt till sina åsikter. Det är kommunikatörernas uppgift att se till att officiella uppgifter och fakta är lättillgängliga.

## Kommunikationen kräver en tydlig ansvarsfördelning

Lednings- eller beredningsgruppens ansvarar för att kommunikationsåtgärderna godkänns. Kommunikationen mellan ledningsgruppen och dess eventuella undergrupper måste fungera så att alla parter vet vad som eftersträvas. På så sätt minimeras risken för att det sprids felaktig information.

## Enhetliga budskap ökar trovärdigheten

De som ansvarar för omställningen bör bilda en enad front och visa sitt engagemang i en fråga genom sitt eget exempel.

## Pejla hur förändringarna framskrider

Ge akt på atmosfären och stämningarna och följ upp hur kommunikationen lyckas. Reagera snabbt, var flexibel och utnyttja flera kommunikationsformer vid behov.

## Upprepa grundläggande budskap som motiverar förändringen

Även om de som satt sig in i frågan redan förstår förändringarna måste det grundläggande budskapet upprepas regelbundet för olika intressentgrupper och målgrupper. Mottagaren ska ändå inte dränkas i informationsflödet. Förändringsledarna ansvarar för att det ges tillräckligt med information. Men det ligger också på mottagarnas ansvar att skaffa sig behövlig information.

Förändringskommunikationen kräver ett bra grepp av de aktörer som svarar för förändringarna.



---

# Viktiga målgrupper för kommunikationen

När kommunikationen om en förändringssituation planeras är det viktigt att fundera hur kommunikationen ska se ut, vem som är målgrupperna och vilken tidtabell som gäller. Det är särskilt viktigt att beakta och känna igen de olika behoven hos målgrupperna.

## Personalen

En välfungerande vardagskommunikation på arbetsplatsen skapar en fungerande grund också för kommunikationen i förändringssituationer.

I en omställning på arbetsplatsen är personlig kommunikation ansikte mot ansikte en av de viktigaste kommunikationsformerna, om inte den viktigaste. Vid sidan av informations- och diskussionsmöten för hela personalen behövs det också möten mellan de närmaste cheferna och personalen inom enheterna. En fungerande kommunikation på arbetsplatsen är också en förutsättning för kommunikationen med kommuninvånarna och intressentgrupperna.

Personalen och de kommunikationsansvariga bör ha ett nära och smidigt samarbete.

Om förändringssituationen är sådan att den förutsätter ett samarbetsförfarande, gäller det att komma ihåg att inte ens perfekt kommunikation riktad till personalen ersätter det lagstadgade samarbetsförfarandet. En försummelse i fråga

om samarbetsförfarandet kan till och med leda till sanktioner om förfarandet inte har tillämpats.

När kommunikationen om en förändringssituation planeras är det viktigt att fundera hur kommunikationen ska se ut, vem som är målgrupperna och vilken tidtabell som gäller.

Det är särskilt viktigt att beakta och känna igen de olika behoven hos målgrupperna.

I samarbetsförfarandet bör särskild vikt fästas vid kommunikationen. Det finns skäl att tillsammans med representanterna för personalen planera hur kommunikationen ska genomföras. Det är mycket viktigt att också personalrepresentanterna för fram det gemensamma budskapet eftersom det väcker förtroende hos personalen. Ett samrådsförfarande som är tekniskt och juridiskt korrekt är nödvändigt men utöver förfarandet är det viktigt att se till att kommunikationen ger en insyn i och stöder processerna.

I begynnelseskedet är personalen intresserad av sin egen framtid: Vad händer med mig? Hur påverkar omställningen mina uppgifter, min lön och mina personalförmåner?

Vem blir min chef och vilka arbetskamrater kommer jag att ha? I arbetslivet måste man också stå ut med osäkra och delvis öppna situationer. Att lägga fram konkreta tidsplaner är viktigt. Vid sidan av informations- och diskussionsmöten för hela personalen behövs det också möten mellan de närmaste cheferna och personalen inom enheterna.

Framhäv de anställdas egen insats och dess betydelse vid en omställning. Ge de anställda tillfälle att berätta hur de upplever situationen och att framföra förslag.

Förändringar tar tid. För att skingra osäkerheten kan man också säga att det just nu inte finns något nytt att berätta.

För att genomföra förändringarna kan organisationen välja personer med uppgift att regelbundet kommunicera om förändringarna, hur de framskrider och hur de påverkar personalens vardag. Regelbunden kommunikation är viktig för att personalen ska känna att de beaktas också mitt i förändringarna.

Försäkra dig om att förändringskommunikationen fortsätter också efter förändringen. Det är viktigt att kommunikationen stödjer omorganiseringen av verksamheten i den nya situationen.

### Kommunikationsformer och kommunikationskanaler

- » utnyttja intranätet:
  - aktuella nyheter
  - diskussionsforum
  - interna bloggar
  - vanliga frågor
- » system för initiativ och respons
- » personaltidningar
- » interna meddelanden
- » informations- och diskussionsmöten
- » ledningens frågestund antingen live eller på video/på intranätet
- » enhets-/avdelningsmöten
- » utvecklingssamtal

# Kommuninvånare

Kommuninvånarna har rätt att få veta hur de gemensamma ärendena sköts och rätt att delta och påverka. I kommunalagen krävs det att invånarnas åsikter utreds innan beslut fattas. Kommunikationen och informationen till kommuninvånarna inleds redan i början av förändringsprocessen, innan några beslut ännu har fattats.

- » Utnyttja olika kanaler och former för kommunikation så att du når många olika grupper bland kommuninvånarna. Utnyttja också aktörer och organisationer inom den tredje sektorn – du kan få information och sprida information med deras hjälp.
- » Redogör för vad förändringen innebär för servicen och utvecklingen i närområdet. Tänk igenom hur du ska nå unga, barnfamiljer, grupper med särskilda behov, seniorer och andra invånargrupper. Kommuninvånarna är framför allt intresserade av vilken inverkan förändringen har på deras vardag och liv.
- » Fundera på vilka språk du ska kommunicera på och om det finns behov av att särskilt uppmärksamma olika språkgrupper eller att använda klarspråk.
- » Sträva efter en dialog, sporra till diskussion. Försäkra dig om möjligheten att träffa kommuninvånarna ansikte mot ansikte vid olika tillställningar men också på webben. Försäkra dig om att kommuninvånarnas respons rent konkret kan tas med i förändringsprocessen. Glöm inte heller att under processen berätta för de olika mål-

grupperna hur deras åsikter har påverkat förändringsarbetet.

- » En livlig debatt pågår inte bara i de lokala medierna utan också på de allmänna diskussionsforumen på webben. Det finns skäl att fundera över hur diskussionen pejas och följs med.
- » Hindra ryktesspridningen och samla information om förändringsprocessen på kommunens egna webbsidor och kanaler. Informationen ska vara aktuell och lätt att hitta.

## Kommunikationsformer och kommunikationskanaler

- » broschyrer
- » kommunens webbsidor
- » kommunens sociala medier
- » information till invånarna vid kommunens serviceställen
- » samrådsmöten och diskussionsmöten för kommuninvånarna
- » frågor och svar på kommunens webbsidor eller i de sociala medierna
- » förändringsledarnas inlägg i webblogger eller lokaltidningar
- » samarbete med de lokala medierna
- » informationsblad
- » allmänna diskussionsforum – att peja och delta i diskussionen

## Medierna

I regel påverkar särskilt de lokala och regionala medierna i hög grad åsikterna i regionerna. Medierna tjänar i första hand sina läsare och lyssnare. Mediernas uppgift är att med tanke på läsarnas och lyssnarnas intressen ge information och lyfta fram samhällsfrågor som kräver utveckling. Medierna kan vara en bra samarbetspartner och det kan vara det bästa sättet att nå den stora allmänheten.

Samarbetet bygger på ett ömsesidigt förtroende och på att man känner till hur medierna jobbar. I dag vill medierna i ett tidigare skede än förut informera om ärenden som är under beredning. Det är viktigt att kommunorganisationen känner till bland annat offentlighetslagstiftningen och kan diskutera de krav som lagstiftningen ställer.

Kontakterna till medierna ska vara sakliga, öppna och jämlika.

- » Berätta öppet om utmaningarna, problemen och svårigheterna med förändringarna. Då är det lättare för journalister att identifiera lyckade lösningar.
- » Håll kontakterna öppna till medierna. Var tillgänglig när representanterna för medierna ringer. I regel ger kommunikatörerna bakgrundsuppgifter och hänvisar journalister till olika sakkunniga för intervjuer. I intervjuerna kan de sakkunniga berätta om förändringarna.
- » Det är en bra idé att redan på förhand i planen för förändringskommunikationen komma överens om vem som bär ansvaret för kommunikationen och intervjuerna. De sakkunniga svarar alla för kommunikationen inom sina egna områden.
- » Se till att de personer som svarar på mediernas frågor känner mediernas behov och verksamhetssätt.

- » Kom ihåg att journalisterna och redaktörerna ofta har en mycket stram tidtabell. Svara snabbt på förfrågningar eftersom det ofta behövs en sakkunnig som antingen kan intervjuas genast för webben, en nyhetssändning på radio eller tv eller som behöver intervjuas för morgondagens tidning.
- » Kom ihåg att vara absolut rättvis men håll i minnet att olika medier har olika särskilda behov.
- » Betjäna på eget initiativ. Skicka pressmeddelanden och håll kontakt per telefon. Ordna pressbriefingar för mediernas representanter och se till att där finns tid för diskussioner och möten ansikte mot ansikte.
- » Var pålitlig. Om en journalist frågar något särskilt, berätta inte om frågan för de andra medierna. Medierna tävlar hela tiden om nyheter.
- » Bjud in medierna till så många tillställningar som möjligt. Motivera varför ett evenemang är stängt. Du kan också skicka ett pressmeddelande genast efter en tillställning.
- » Bli inte rädd för mediernas kritik. I de flesta fall är diskussionerna en bra sak. Fruktlösa dispyter är däremot skadliga. Kräv att misstag rättas till. Det lönar sig att inte hänga upp sig på mindre tolkningsskillnader.

### Kommunikationsformer och kommunikationskanaler

- » artiklar och insändare
- » förslag på artiklar
- » evenemang
- » inbjudan till andra evenemang
- » pressmeddelanden
- » sociala medier
- » informationsmöten
- » webbsidor

---

# Intressentgrupperna

Förändringarna kan påverka kommunernas intressentgrupper, exempelvis näringslivet, föreningarna och församlingarna, på olika sätt. Berätta redan i ett tidigt skede hur förändringarna kan påverka förhållandet mellan kommunen och intressentgrupperna.

Diskutera förändringarnas konsekvenser och möjligheter med företagen och aktörerna inom näringslivet. Företagens verksamhetsförutsättningar är på många sätt beroende av kommunernas verksamhet – kommunen är å sin sida beroende av företagen på orten.

Kommunicera förändringarna till de viktigaste föreningarna och församlingarna. Föreningarna och församlingarna har en viktig roll i och med att de kompletterar kommunernas servicebud och fungerar som en kanal för medborgarinflytande.

Se till att man i serviceavtalet har fastställt kommunernas och serviceproducenternas kommunikationsansvar både i vardagen och i undantagssituationer. Kommunikationsarbetet bör också regelbundet ses över och vid behov bör parterna öva samarbetet.

En lyckad kommunikation förutsätter interaktiv verksamhet där information ges i båda riktningarna. Ordna möten

för intressentgrupperna där kommunernas högsta politiska ledning och tjänstemannaledning och andra sakkunniga i förändringsprocessen besvarar frågor.

Exempel på intressentgrupper är:

- » Invånarföreningar
- » Organisationer
- » Församlingar
- » Företagare, företagarföreningar
- » Grannkommunerna
- » Regionala aktörer och aktörer i landskapet

## Kommunikationsformer och kommunikationskanaler

- » broschyrer som beaktar de olika intressentgruppernas informationsbehov
- » samråd och informationsmöten
- » presentation av förändringarna i intressentgruppernas egna medier och evenemang
- » webbsidor för intressentgrupperna
- » informationsblad för intressentgrupperna
- » sociala medier





---

# Kommunikationsmodeller i svåra förändringssituationer

Nedan beskrivs strukturella och ekonomiska förändringssituationer som på grund av sina proportioner och konsekvenser ställer stora krav på kommunikationen. Utöver de allmänna kommunikationsprinciperna beskrivs särskilda principer, observationer och lagar som är aktuella i förändringssituationer.

## Kommunsammanslagningar

Kommunsammanslagningarna är några av de största förändringsprocesserna inom kommunsektorn och de är föremål för en het debatt redan länge innan en eventuell sammanslagningsutredning ens är aktuell. Sammanslagningarna innebär flera olika praktiska skeden som också bör beaktas i kommunikationen om sammanslagningsprocessen. En kommunikationsplan är en förutsättning för en fungerande kommunikation om sammanslagningar. När en kommunikationsplan utarbetas finns det skäl att sätta sig in i hur kommunikationen har sett ut under sammanslagningar som redan genomförts.

En sammanslagning inleds med ett förberedande utredningskede. Det är viktigt att redan i detta skede beakta kommunikationens betydelse och att utöver den officiella informationen möjliggöra en fungerande tvåvägskommunikation mellan de olika parterna. Samrådsmötena i det inledande

skedet av en kommunsammanslagning är viktiga så att invånarna och personalen redan från början får en möjlighet att delta i processen.

Det lönar sig att i kommunikationen om en sammanslagning på ett mångsidigt sätt utnyttja kommunikationsverktyg och god praxis som finns i kommunerna som deltar i sammanslagningsprocessen. På så sätt säkras en så effektiv och omfattande kommunikation som möjligt. Kommunikationsansvaret och resurserna bör definieras så tydligt som möjligt. Kommunikationen om en betydande förändringsprocess är en utmanande helhet och resurserna bör motsvara de fastställda kommunikationsåtgärderna.

### Kommunikationsplan

När riktlinjerna för kommunikationen dras upp och en kommunikationsplan utarbetas är det bra att som bakgrund precisera följande:

- » Hur skiljer sig de olika skedena i förändringsprocessen som helhet?
- » Vilket syfte har de olika skedena med tanke på föränd-

ringsprocessen?

- » Tas rätt frågor upp, på rätt plats och i rätt tid?

I kommunikationsplanen fastställs målen, kommunikationsansvaret och principerna för kommunikationen i alla kommuner som slås samman.

En kommunikationsplan kan utarbetas för varje skede i sammanslagningen. Den bör kopplas till de olika målen i förändringsprocessen och till kommuninvånarnas, intressentgruppernas och personalens informationsbehov, och den ska stödja olika aktörers möjligheter att delta och påverka.

Kommunikationen om beslut och ärenden sker inte av sig självt utan alla organ ska på agendan för varje möte under hela förändringsprocessen behandla de kommunikationsåtgärder en aktuell situation eller ett aktuellt beslut kräver.

I utredningsskedet ansvarar styrgruppen, arbetsutskottet eller motsvarande organ för riktlinjerna för kommunikationsåtgärderna. I beredningsskedet ligger ansvaret för riktlinjerna för de gemensamma budskapen hos organisationskommisionen medan ansvaret i genomförandeskedet ligger hos fullmäktige och styrelsen.

Den externa kommunikationen sköts samordnat enligt avtalade planer. Ordförandena för organen ansvarar tillsammans med den kommunikationsansvarige för informationen i praktiken.

De förtroendevaldas roll i den offentliga debatten kräver ett stöd eftersom de i sin roll förväntas berätta om eventuella utvecklingsförlopp och framtidsvisioner. De förtroendevalda ger kommunikationen om sammanslagningen ett ansikte.

Konsekvenserna av en eventuell kommunsammanslagning och de förändringar som en sammanslagning eftersträvar påverkar förutom invånarna och personalen också företagen och intressentgrupperna i regionen. I planeringen av kommunikationen bör fastställas vilka kommunikationsbehov de olika intressentgrupperna har i de olika skedena av förändringsprocessen.

Under förändringsprocessen och när den avslutas är det bra att återvända till de innehållsliga mål som ställts upp i riktlinjerna för kommunikationen och utvärdera hur kommunikationen lyckats i förändringssituationen. Uppgifterna kan användas för utveckling och planering av kommunikationen.

Samrådsmötena i det inledande skedet av en kommunindelningsutredning är viktiga så att invånarna och personalen redan från början får en möjlighet att delta i processen.



## Webbkommunikationen i sammanslagningar

Kommunens egna webbsidor, övriga webbverktyg och sociala medier är ett sätt att svara på kommuninvånarnas och intressentgruppernas kommunikationsbehov under förändringsprocessen. Information om processen bör vara lättillgänglig och tydligt strukturerad.

Redan då en kommunsammanslagning utreds är det nödvändigt att hålla kommuninvånarna uppdaterade om vad som görs eller planeras och om de bakomliggande orsakerna. Då är det också viktigt att hålla på tvåvägskommunikation så att också kommuninvånarna och övriga aktörer får sina röster hörda. När fullmäktige fattat beslut om en utredning lönar det sig att skapa en webbplats som länkas till webbsidorna i de kommuner som utredningen gäller. Ansvaret för webbsidans olika innehållsdelar ska tydligt delegeras bland de kommuner som deltar i utredningen.

Innehållet på webbplatsen påverkas av följande skeden:

- » Utredningsskedet
- » Diskussioner om en eventuell sammanslagning utgående från utredningen
- » Det praktiska genomförandet av sammanslagningen

Utöver kommunens egna webbsidor gäller det att överväga också andra möjliga kanaler och verktyg för sociala medier. Då är det bra att noga komma överens om hur kommunen deltar i en eventuell diskussion på webben – vem som svarar för kommunens räkning på frågor och i vilken roll. På kommunens egna diskussionsforum är det också bra att informera om eventuell moderering, det vill säga förhandsgranskning av inlägg, principer för modereringen och hur snabbt frågor besvaras.

Utöver egna kommunikationsverktyg och -kanaler är det en god idé att fundera på hur kommunen följer med och pejar diskussionerna i de lokala medierna eller på webbens allmänna diskussionsforum och att anvisa resurser för detta. Det är också viktigt att internt komma överens om spelregler för hur kommunen deltar i den allmänna diskussionen på webben.



---

# Checklista över innehållet på webbplatsen

## Basfakta

- » ge aktuell information om kommunsammanslagningen
- » motivera vilket förändringsbehov sammanslagningen svarar på
- » motivera vad som eftersträvas med sammanslagningen, hur den framtida visionen ser ut
- » redogör för vad sammanslagningen inte kommer att påverka
- » informera om tidsplanen över hur sammanslagningen framskrider
- » ange kontaktinformation till de personer som svarar på frågor om sammanslagningen – också sektorvis kontaktinformation

## Information om den nya kommunens tjänster

- » redogör för vad sammanslagningen innebär för servicetagarna
- » redogör för hur kommunens service förändras i och med reformen, kom ihåg kartor och tjänsternas placering
- » ange resultat och slutledningar av de sektoriella utredningarna

## Stöd för medborgardebatten

- » informera om hur kommuninvånarna kan påverka under processen
- » informera om tidtabellen för och innehållet i informations- och diskussionsmötena samt var de går av stapeln
- » erbjud möjligheter att ställa frågor om projektet och läsa svaren på frågorna
- » erbjud möjligheter att ge respons samt information om vad responsen leder till
- » erbjud texter av förtroendevalda, utredningsmannen eller den administrativa ledningen som underlag för diskussionen
- » erbjud möjligheter att delta i diskussionen om sammanslagningen eller information om eventuella andra forum där man kan delta i diskussionen

## Glöm inte länkarna

- » en länk till en gemensam sida för de kommuner som deltar i utredningen, länken finns på alla kommuners webbsidor
- » länkar till de andra kommunerna som är med i utredningen

## Balansering av kommunens ekonomi

Balanseringen av kommunens ekonomi kan förutsätta svåra beslut såsom färre tjänster och mindre utgifter för kommunen eller högre skatter och avgifter. Planerade nedskärningar eller höjningar intresserar naturligtvis kommuninvånarna, de lokala medierna och kommunens personal.

Invånarna vill veta om nedskärningarna drabbar det egna bostadsområdet eller tjänster som familjen behöver. Personalen bör vara motiverad att genomföra reformerna men samtidigt har de en oro för den egna arbetsplatsen och enhetens resurser.

Informationsbehovet och behovet av att föra en offentlig debatt är som störst i början av processen när balanseringen bara planeras – då har kommunikationen en central roll. Kommunikationsplanen ska beskriva hur informationsbehovet och oron bemöts. I kommunikationsplanen fastställs hur kommunen bit för bit aktivt och på eget initiativ ska kommunicera om den omfattande processen och vilka diskussionsmöjligheter de olika skedena inbjuder till. Aktiv kommunikation minskar oron och sätter stopp för ogrundade rykten.

- » Beskriv till en början beredningsprocessen för balanseringsprogrammet och tidtabellen för besluten i de olika förtroendeorganen.
- » Berätta öppet om bakgrunden till de ekonomiska problemen och beskriv på ett begripligt sätt den nuvarande ekonomiska situationen. Vad beror balanseringsbehovet på inom den kommunala ekonomin? Varför är vi i denna situation? Hur ser kommunens ekonomi ut i dag? Vad händer om vi inte gör någonting alls? Om parterna inte förstår den nuvarande situationen eller dess orsaker så kan det inte heller uppstå en gemensam vilja att lösa problemen.
- » Motivera varför det är viktigt att balansera ekonomin och genomföra reformer. Berätta också vad balanseringen av ekonomin ska uppnå. Vilken är kommunens framtida vision?
- » Budskapet ska vara lätt att förstå, konkret och åskådligt. Använd bekanta begrepp och metaforer som väcker intresse. Kom ihåg att svåra begrepp såsom årsbidrag inom den kommunala ekonomin inte öppnar sig för alla åhörare. I stället för att tala om utvecklingen av årsbidraget kan man beskriva hur kommunens skuldbörda och ränta hotar att stiga och hur det påverkar basservicen och exempelvis kommunalskattesatsen i fortsättningen.

Invånarna vill veta om nedskärningarna drabbar det egna bostadsområdet eller tjänster som familjen behöver.

- 
- » Ställ samtliga större summor i relation till jämförelseobjekt som alla kan förstå. Det lönar sig att visualisera den ekonomiska situationen och den ekonomiska utvecklingen samt sparbehoven med bra och lättfattlig grafik.
  - » En diskussion är viktig. Erbjud redan från början personalen, kommuninvånarna och intressentgrupperna möjligheter till debatt exempelvis på intranätet, kommunens webbsidor, de sociala medierna, arbetsplatsmöten, presskonferenser, seminarier och invånarträffar.
  - » Informera aktivt i alla skeden av processen och fortsätt informera när balanseringsprogrammet ska genomföras – agera öppet.
  - » Kom också ihåg att berätta vilka verkningar balanseringsåtgärderna har. Informera årligen regelbundet och aktivt om ekonomiska frågor i samband med att bokslutet och uppföljningsrapporterna för verksamheten och ekonomin färdigställs, under beredningen av budgeten och under de övriga skedena av budgetprocessen: nämndernas budgetförslag, kommundirektörens budgetförslag, styrelsens förslag och fullmäktiges beslut. Särskilt viktigt är det att de kommunala förtroendevalda är införstådda med situationen.

Aktiv kommunikation  
minskar oron och sätter  
stopp för ogrundade rykten.

## Permitteringar och uppsägningar

Permitteringar och uppsägningar är tunga och ångestfulla särskilt för personalen. Öppen och aktiv kommunikation kan minska personalens oro och ångest. Beslutsfattandet kring permitteringar och uppsägningar samt deras verkställande regleras av lagar och kollektivavtal, och dessa påverkar också kommunikationen. Kommunikationen ska stödja samarbetsförfarandet och å andra sidan ska de som deltar i samarbetsförfarandet också planera kommunikationen om processen.

Om det i kommunens budgetförslag förutsätts åtgärder som sannolikt ger upphov till permitteringar som gäller en stor del eller hela personalen eller uppsägningar som gäller flera anställda, ska åtgärderna behandlas genom samarbetsförande innan kommunstyrelsen ger sitt slutliga budgetförslag till fullmäktige.

När en nyhet blir offentlig:

- » Informera personalen om att kommunstyrelsen får ett förslag om att inleda samarbetsförhandlingarna.
- » Informera om det separat också till medierna
- » Utnyttja också kommunens övriga kommunikationskanaler

När kommunstyrelsen beslutar om att inleda samarbetsförhandlingar:

- » Informera personalen om beslutet och berätta vad det betyder i praktiken exempelvis för rekryteringen av vikarier eller för sysselsättningsåtgärderna
- » Informera medierna om beslutet
- » Informera också via kommunens egna kommunikationskanaler

- » Inled i det här skedet planeringen av kommunikationen kring samarbetsförfarandet med dem som ansvarar för förfarandet

När samarbetsförfarandet inleds:

- » Informera personalen om att samarbetsförfarandet inleds och berätta om tidtabellen och kommunikationsplanen
- » Informera också medierna om hur kommunen informerar och vilka som ansvarar för informationen om samarbetsförfarandet.

När samarbetsförfarandet avslutas:

- » Informera personalen och medierna om resultatet av samarbetsförhandlingarna
- » Förklara för personalen vilka stödåtgärder som är tillgängliga

När beslut fattas om permitteringar/uppsägningar:

- » Informera personalen och medierna om beslutet
- » Informera också via kommunens egna kommunikationskanaler

Genomförande

- » Informera personalen om tidtabellen för uppsägningar och/eller permitteringar och hur eventuella övriga överenskomna åtgärder genomförs
- » Presentera de tillgängliga alternativen och deras motiveringar på ett tydligt och neutralt sätt för personalen
- » Cheferna är en viktig kommunikationskanal. Försäkra dig om att de har all information som de behöver samt stöd och en gemensam uppfattning om situationen
- » Informera invånarna om vilka konsekvenser permitteringarna och/eller uppsägningarna har för tjänsterna. Utöver den allmänna informationen ska avdelningarna och enheterna informera sina egna kunder

## Uppföljning

- » Samla systematiskt in information om konsekvenserna av permitteringarna och/eller uppsägningarna

Det gäller att vara särskilt uppmärksam i fråga om kommunikationen kring permitteringar och uppsägningar så att den stödjer samarbetsförfarandet. Inte ens perfekt kommunikation ersätter det lagstadgade samarbetsförfarandet. En försummelse i fråga om samarbetsförfarandet kan till och med leda till sanktioner om förfarandet enligt lagen inte har tillämpats.

## Information om samarbetsförfarande

### KT Kommunarbetsgivarnas webbplats:

[www.kommunarbetsgivarna.fi](http://www.kommunarbetsgivarna.fi) > Arbetslivsutveckling > Samarbete

### Information om förändringar i sätten att producera

**tjänster:** [www.kommunarbetsgivarna.fi](http://www.kommunarbetsgivarna.fi) > För chefer > Servicestrukturen

### KT Kommunarbetsgivarnas publikationer:

Personalens ställning vid omorganiseringen av serviceproduktionen,  
Kommunala tjänsteinnehavare – Anställningshandbok för chefer och  
Kommunala arbetstagare – Anställningshandbok för chefer  
[www.kommunarbetsgivarna.fi](http://www.kommunarbetsgivarna.fi) > Aktuellt > Publikationer

## Samarbetsförfarande

Den kommunala samarbetslagen ligger till grund för utformningen av samarbetet mellan arbetsgivare och anställda i kommuner och samkommuner. Parter i samarbetsförfarandet är kommunen i egenskap av arbetsgivare och de kommunalt anställda som företräds av en förtroendeman, en arbetarskyddsfullmäktig eller någon annan representant för personalen. I varje kommun ska det dessutom finnas ett samarbetsorgan.

### Vilka frågor ska behandlas i samarbete?

Minimnivån för samarbetet bestäms i samarbetslagen. Kommunikatörerna ska samarbeta med och följa samma tidtabell som samarbetsförfarandet för att förtroendet och processen som situationen kräver ska stödja varandra. Men ingendera kan ändå utesluta eller ersätta den andra.

Genom samarbetsförfarande ska åtminstone behandlas

- » sådana förändringar i organiseringen av arbetet, kommunens servicestruktur, kommunindelningen eller i samarbetet mellan kommunerna som har betydande konsekvenser för personalens ställning,
- » överföring av arbetstagare till anställning på deltid, permittering eller uppsägning, om dessa åtgärder vidtas av ekonomiska orsaker eller av produktionsorsaker,
- » principerna för omorganisering av tjänsterna, om ärendet kan ha personalkonsekvenser, till exempel anlåtande av utomstående arbetskraft eller överlåtelse av rörelse.

*Lagen om samarbete mellan kommunala arbetsgivare och arbetstagare (13.4.2007/449)*





## Nycklar till förändringskommunikation i kommunerna

är i första hand tänkt som stöd för kommunikatörerna och kommunernas ledning. Den beskriver allmänna principer för en förändringskommunikation och ger tips om hur man bäst når olika målgrupper. Publikationen innehåller också fallstudier om mer omfattande och krävande förändringsprocesser i kommunerna.

[www.kommunerna.net/information](http://www.kommunerna.net/information)



.....

Finlands Kommunförbund  
Andra linjen 14, 00530 Helsingfors  
Tfn 09 7711, fax 09 771 2291  
foramn.efternamn@kommunforbundet.fi  
www.kommunerna.net

Helsingfors 2013