

KOMMUNIKATIONSPLAN – En drejebog over kommunikationsindsatsen

Kommunikationen er mere end elegant manipulation eller "spin" – det er en udveksling af informationer mellem involverede i håbet om, at få en fælles forståelse og indsigt i hinandens dagsordener. For at skabe gode relationer, tillid og konsekvent at holde interessenterne orienteret så der ikke opstår misforståelser eller angst overfor byggeprojektet.

Metodebeskrivelse:

Hvornår: Kommunikationsplanen skal udarbejdes i de tidlige faser af byggeprocessen - revurder og tilpas løbende i relation til byggeprojektets udfordringer. Den skal fungere som en drejebog over kommunikationsindsatsen gennem byggeforløbet.

Tid: Tidskrævende

Brugere: Gennem metoder, der knytter sig til planlægningsværktøjet sikres at aktuelle interessenter får mulighed for at blive involveret.

Forudsætninger: Det kræver et kendskab til kommunikation, formidling og proces- og projektledelsesværktøjer.

Forudsætninger for kommunikationsplanlægning

Når der arbejdes med projekter, er det vigtigt, at bygherreorganisationen har klarhed over, hvad de ønsker at opnå med kommunikationen, og hvordan de kommunikerer i praksis.

For at have succes med kommunikationsindsatsen i forbindelse med realiseringen af et projekt indebærer dette fx at:

- budskaberne er præcist formuleret
- den eller de relevante modtagergrupper er identificeret
- man kommunikerer med den valgte modtagergruppe gennem brug af de rette medier/kanaler
- kommunikationen sker, når det er ønsket
- kommunikationsindsatsen er til at betale
- kommunikationsindsatsen giver et målbart resultat, så kommunikationen kan bruges aktivt, som en del af udviklingen af projektet.

Som sagt er det vigtigt, at bygherreorganisationen afklarer, hvordan der kommunikeres gennem projektforløbet før arbejdet med det konkrete projekt påbegyndes. For at kommunikationsindsatsen i forbindelse med gennemførelsen af projektet skal blive en succes, skal en række grundforudsætninger afklares. Disse udgør samlet set indholdet af en kommunikationsplan.

Kommunikationsplan

Kommunikationsplanen kan bruges som bygherrens overordnede drejebog for kommunikationsarbejdet gennem et projektførløb, fra de tidlige faser og frem til byggeriet er realiseret.

Kommunikationsplanen kan opdeles i 3 dele: *Grundforudsætninger, Mål og Strategi*, samt *Gennemførelse*, hvoraf der er flere underområder.

Nedenstående er en disposition over overordnede grundforudsætninger og emner en kommunikationsplan bør rumme:

Grundforudsætninger:

- baggrund for projektet
- projekt vision og mål
- bygherre- og projektorganisationen

Mål og strategi:

- mål og strategi for kommunikationen
- kommunikationsindsatsens organisation og procedurer
- interessentanalyse
- målgruppe(r)
- kanaler

Gennemførelse:

- tidsplan
- budget
- succeskriterier, evaluering og måling

En vejledende disposition til en samlet kommunikationsplan for et byggeprojekt kan være opdelt efter ovenstående 11 punkter, disse vil blive uddybet i efterfølgende tekst.



Grundforudsætninger:

Baggrund

"Hvorfor er projektet påbegyndt?"

Første del af en kommunikationsplan indebærer, at der gives en kort introduktion til projektet, dets baggrund og formål. Et kort eksempel herpå kunne fx være: at Bygherreorganisationen i Kommune X skal opføre 5 nye standard børnehaver til i alt 300 børn inden udgangen af 2011 som følge af en politisk beslutning i byrådet vedr. overholdelse af pasningsgarantien.

Projekt vision og mål

"Hvad ønsker du som bygherre at opnå med projektets realisering?"

Projekter afstedkommer typisk af behov og krav, der er fremkommet som en del af opfyldelsen af det enkelte organisationsstrategiske eller politiske mål.

Derfor er det væsentligt, at der ved udarbejdelsen af en kommunikationsplan beskrives hvilke mål og visioner, der skal opfyldes som resultat af gennemførelsen af projektet.

"Hvad skal/vil organisationen opnå med gennemførelsen af projektet?" Som et "reality check" kan du med udgangspunkt i organisationens strategi og vision spørge dig selv

- hvordan kan dette overføres til det pågældende projekt?
- hvad er realistisk?
- hvilke holdninger skal projektet stå for?
- hvilke politiske budskaber skal projektet stå for?
- hvilket image ønsker du projektet skal have?

For ikke at gøre forberedelserne til et projekts kommunikationsindsats til et egentligt strategiprojekt kan en enkel metode til at identificere projektets potentielle styrker, svagheder, muligheder og trusler anskues gennem en SWOT analyse. Se mere om SWOT-analysen i i2p's værktøjskasse på www.i2p.dk.

Bygherre og projektorganisationen

"Hvordan er bygherren organiseret?"

Bygherreorganisationen og projektorganisationen beskrives kort og suppleres med organisationsdiagrammer, der illustrerer bygherreorganisationen og projektets hierarki og funktionelle opbygning.



ide input fra brugere

Mål og Strategi:

Mål og strategi for kommunikationen

”Hvad er de overordnede mål og strategien for kommunikationsindsatsen for gennemførelsen af projektet?”

Definitionen af mål for kommunikationsindsatsen indebærer et stort spænd af muligheder. Fra at kommunikationsindsatsen ”blot” skal legitimere et projekts berettigelse – til, at du ønsker, at kommunikationsindsatsen skal være rammen om en omfattende (bruger/interessent-) involveringsproces, hvor fx de fremtidige bygningsbrugere skal deltage i programmeringen af projektet. Mål for kommunikationsindsatsen bør være baseret på ”S.M.A.R.T.” princippet (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound), hvilket på dansk betyder, at målene skal være: præcist definerede, målbare, opnåelige, relevante og have en tidsplan. Mål er selvfølgelig situationsbestemte og bør derfor tilpasses til det enkelte projekt.

Eksempler på overordnede mål for kommunikationsindsatsen kunne fx være at opnå:

- en bestemt kendskabsgrad for projektet
- holdningsændringer i bestemte interessentgrupper
- adfærdsændring i bestemte interessentgrupper
- fremme bestemte beslutninger der fx muliggør projektets realisering
- legitimering af projektet

Kommunikationsindsatsens organisation, politikker og procedurer

”Hvem skal lede kommunikationsindsatsen, hvem skal udføre den, og hvordan skal den udføres?”

Som ved alle andre opgaver, der kræver deltagelse af flere personer er det en fordel at organisere sig, så ansvar, roller, opgaver og varetagelse heraf kan fordeles på en hensigtsmæssig, overskuelig og rationel måde.

Alt efter kommunikationsindsatsens omfang kan organiseringen være mere eller mindre omfattende, hvad angår organisation, politikker og standardprocedurer.

Kommunikationsindsatsens organisation bør indeholde en definition af, hvordan kommunikationsarbejdet organiseres og ledes, samt politikker og procedurer for, hvordan den skal udføres i praksis.

Organisation

Organisationen af kommunikationsindsatsen indebærer at roller og ansvar klarlægges og kortlægges fx:

- hvem der er overordnet ansvarlig
- hvem der er praktisk udførende
- hvem der er kontaktperson for pressen, har prokura til godkendelse osv.

Kommunikationsindsatsens organisation kan beskrives i tekst og i fx et organisationsdiagram.

Politikker

Politikker er overordnede retningslinjer og målsætninger for gennemførelsen af kommunikationsindsatsen. Overordnede politikker vedr. gennemførelsen af en kommunikationsindsats kunne fx beskrives som:

- hvem der må udtale sig om projektet til medier og interessenter?
- ”hvem der må modtage hvad”, når der kommunikeres?

- hvem der er overordnet ansvarlig for at få gennemført de forskellige aktiviteter?

Procedurer

Hvis kommunikationsstrategien ikke bare skal være "endnu en støvet mappe i reolen", er det vigtigt at aftale procedurer for gennemførelse af kommunikationsindsatsen.

Procedurer er arbejds- og kontrolinstruktioner, som hver enkelt medarbejder i organisationen skal følge, for at sikre at kommunikationsindsatsens kvalitet sikres i henhold til de overordnede mål, der er stillet til kommunikationsindsatsen.

Interessentanalyse - analyse og prioritering af interessenter

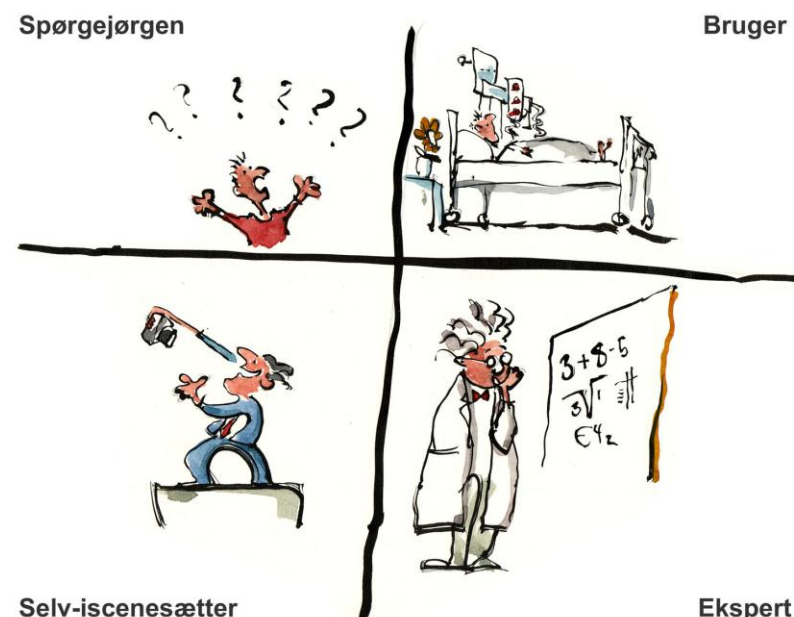
"Hvilke interessenter bliver påvirket som følge af projektet?"

Hvor de første grundforudsætninger handler om kommunikationsindsatsens rammer; baggrund, vision, mål - handler næste del om identifikation, analyse og prioritering af de interessenter, der vil blive påvirket og kan påvirke gennemførelsen af projektet. Dette gøres gennem en interessentanalyse/segmentering.

Identifikation af interessenterne kan gøres mere eller mindre omfattende, fra fx at tegne en cirkel om projektets navn og efterfølgende brainstorme og nedskrive alle grupperinger og enkeltpersoner, som har interesse i sagen (fx sponsorer, medarbejdere, brugere, myndigheder, politikere, medier etc.) eller ved at gennemføre en decideret interessentsegmentering.

Fælles for en vellykket identifikation, analyse og prioritering af de interessenter er at:

- interessentsegmenterne er prioriteret i grupperinger efter indflydelse og mulig deltagelse i projektet
- interessenternes interesse i sagen er defineret, fx generelle miljøsyn, personlige forhold, som vedrører naboskab m.m.
- interessenter kan være kanaler for kommunikationen (fx medier)
- interessenter er og bør være mulige alliancepartnere



Målgruppe(r) – organisation, budskaber og aktiviteter

"Hvilke interessentmålgrupper (segmenter) skal der kommunikeres med, og hvordan skal der kommunikeres med interessentmålgrupperne?"

Når interessentgrupperne er segmenteret, er det næste skridt at beskrive strategien for, hvilke af målgrupperne kommunikationsindsatsen skal rettes mod, og hvordan der skal kommunikeres med de forskellige

grupper, fx hvilke kommunikationsaktiviteter, der skal gennemføres over for segment A, B, C etc..

Omhandler projektet fx en kommune, vil du fx have identificeret 3 overordnede interessentgrupper (segmenter); borgere, medarbejdere og brugere. Måden du vil kommunikere med og håndtere disse 3 interessentgrupper vil af naturlige årsager skulle være forskellig. Derfor er det vigtigt at uddybe interessentanalysen med en beskrivelse af hvilke budskaber, der skal formidles til de 3 forskellige grupper fx kan information omkring projektets økonomi formidles til medarbejdere, men ikke til brugerne og borgerne.

En fremgangsmåde til dette kunne være, at der udarbejdes en liste/matrice over interessentgrupper (segmenter) i forhold til det, der skal kommunikeres.

Hvad er målgruppens informationsbehov? Hvilken forhåndsviden har målgruppen? Hvilket sprog skal målgruppen tåles i? Hvilke medier bruger målgruppen? Hvornår skal de involveres, på hvilken måde og i relation til hvad skal de høres, informeres, involveres etc.?

Kanaler – Medier og værktøj

”Gennem hvilke kanaler kommunikerer der med interessenterne?”

Når interessenterne er identificeret og grupperet i segmenter, skal det overvejes gennem hvilke kanaler, I ønsker at kommunikere med interessenterne og deres relevans i forhold til deres effekt og pris. Kanaler og medier er i dag utallige og nedenstående opstilling er til inspiration. Skal der vælges kanaler til større kommunikationsprojekter gøres dette fx gennem en markedsanalyse og definitionen af en markedsstrategi.

Envejskommunikation:

- pressemeddelelser og artikler TV/Aviser. Nationalt/internationalt
- pressemeddelelser og artikler TV/Aviser. Lokalt.

- pressemeddelelser og artikler fagtidsskrifter.
- annoncer
- e-mail nyhedsbreve
- plakater, pjecer

Envejskommunikation/dialog/inddragelse:

- hjemmeside/nyhedsportal
- udstilling / info-boks (envejskommunikation, dialog/brugerinddragelse)

Dialog/involvering:

- borgermøder
- orienteringsmøder
- Go-See/byvandring/studieture
- sociale medier
- programmeringsakademi
- idémøder
- workshop
- fokusgruppeinterview
- spørgeskemaer /interviews
- chat-forum med dialog mellem planlæggere og brugere
- holdningsundersøgelser f.eks. Trade Off – undersøgelser
- ”afstemninger”, webbaserede
- brugergrupper
- Advisory Board
- programmeringsportal
- dannelses- og oplevelsesrejser
- anden innovativ brugerinvolvering

Gennemførelse:**Tids- og aktivitetsplan**

Hvornår skal der kommunikeres med interessenterne og - hvad skal der kommunikeres til dem?

Aktivitetsplanen kan sikre, at I rammer de rigtige interessenter med det rigtige budskab på det rigtige tidspunkt, så man ikke risikerer, at kommunikationsaktiviteten er spildte kræfter, og at målene ikke nås. Det er derfor vigtigt, at bryde kommunikationen ned i så mange konkrete kommunikations aktiviteter som muligt.

For en længerevarende kommunikationsindsats kan det være en god idé at lave tidsplaner i skemaform, der giver et struktureret overblik over kommunikationsindsatsen fx et skema, som giver det samlede overblik, og underskemaer, der beskriver særligt vigtige perioder eller særlige aktiviteter mere detaljeret. Det overordnede skema vil så beskrive for eksempel hvornår og hvem, der gennemfører kommunikationsopgaver. For eksempel kan opgaven med at lave et nyhedsbrev have brug for sin egen aktivitetsplan, der detaljeret beskriver aktiviteterne, der skal gennemføres, for at nyhedsbrevets indhold udarbejdes ensartet iht. kommunikationsplanens vision og mål.

Metoder og værktøj for tids- og aktivitetsplanlægning, der bruges generelt i projektledelse, kan også benyttes i forbindelse med kommunikationsplanen.

Budget

Hvad kommer kommunikationsindsatsen til at koste?

Bygherrens gennemførelse af en seriøs kommunikationsindsats indebærer økonomisk planlægning og styring. Dvs. overblik over de penge, der inden for et bestemt tidsrum (defineret i tidsplanen) skal

allokeres og bruges på ressourcer (personer) og aktiviteter (møder, annoncering m.m.) for at gennemføre en given kommunikationsindsats. Budgettering af kommunikationsindsatsen afviger ikke betydeligt fra anden budgettering i forbindelse med planlægning og gennemførelse af projekter og indebærer derfor udarbejdelse af budget og efterfølgende kontrol af, om budgettet holder.

Opgaverne i relation til budgetlægning og kontrol inddrages typisk i tre faser:

- 1) budgetplanlægning, hvor mål, ressourceforbrug og aktiviteter nedbrydes til budgetposter,
- 2) budgetstyring, hvor budgettet gennem projektgennemførelsesperioden benyttes som økonomisk styringsværktøj for kommunikationsindsatsen,
- 3) budgetopfølgning, hvor der foretages en opfølgning og dybtgående analyse af midlerne brugt på at gennemføre kommunikationsindsatsen. Budgetopfølgningen vil typisk kunne indgå i evalueringen og målingen af kommunikationsindsatsens effekt.

Evaluering og måling

Giver kommunikationsindsatsen de forventede resultater?

For at kommunikationsindsatsen til stadighed lever op til og understøtter projektets formål, er det vigtigt jævnlige at måle på kommunikationen og eventuelt tilpasse strategien herefter. Succeskriterier, evaluering og effektmåling kan defineres og udføres på mange forskellige måder og grader af kompleksitet.

Succeskriterier og effektmåling kan bl.a. defineres på baggrund af de definerede målsætninger samt budgetopfølgning.