

Riktlinjer för internkommunikation

Fastställd av Eskilstuna kommunfullmäktige

2014-06-17

Riktlinjer för internkommunikation

1 Inledning

En väl fungerande internkommunikation är en förutsättning för att skapa en effektiv verksamhet och för att nå kommunkoncernens mål och vision. Den är ett verktyg för ledning och styrning och utgör grunden för ett hälsosamt och öppet arbetsklimat. Genom kommunikation, dialog och återkoppling ges medarbetare möjlighet att vara delaktiga och bidra till utveckling och goda professionella möten.

Dessa riktlinjer utgår från *Kommunikationspolicy för Eskilstuna kommunkoncern* och är styrande för internkommunikationsarbetet.

Medarbetare och chefers ansvar och förhållningssätt kring kommunikation och inhämtning och spridning av information regleras också i riktlinjerna för medarbetarskap samt chefs- och ledarskap.

2 Syfte

Riktlinjerna beskriver internkommunikationsarbetet, hur kommunikationssystemet ser ut samt tydliggör ansvars- och rollfördelningen.

En bra internkommunikation bidrar till att:

- skapa ett transparent kommunikationssystem
- skapa mening, handlingskraft och nytänkande
- främja dialog, involvering och utveckla medskapande
- skapa förutsättningar för medarbetare att bidra i varumärkesbyggandet
- bygga goda relationer med invånare, brukare och kunder

3 Kommunikationsmål

Kommunikationsmålet för internkommunikation enligt kommunikationspolicyn lyder:

Alla medarbetare ska förstå sin roll i helheten, det egna uppdraget, vara delaktig i verksamhetens utformning och utveckling samt ha tillgång till den information som behövs för att fullgöra sitt uppdrag.

3.1 Delmål

Kommunikationsmålet kan delas upp i områden med delmål för respektive område.

- förstå sin roll i helheten
- förstå det egna uppdraget
- vara delaktig i verksamhetens utformning och utveckling
- ha tillgång till den information som behövs för att fullgöra sitt uppdrag

3.1.1 Förstå sin roll i helheten

Internkommunikationen ska skapa förutsättningar för medarbetare att:

- känna till hur Eskilstuna kommunkoncern fungerar som politiskt styrd organisation samt koncernens uppdrag och ansvarsområden
- känna till styrsystemet och den röda tråden från vision till medarbetaröverenskommelse
- ha kunskap om de verksamhetsprocesser som påverkar det egna uppdraget
- känna till aktuella beslut, händelser och resultat i kommunkoncernen
- känna till den egna förvaltningens uppdrag och ansvarsområde samt förstå den egna enhetens uppdrag och ansvarsområde

3.1.2 Förstå det egna uppdraget

Internkommunikationen ska skapa förutsättningar för medarbetare att:

- förstå hur det egna uppdraget bidrar till verksamhetsprocessens mål samt hur det påverkar andras uppdrag och funktioner
- kunna använda metoderna i modigt medarbetarskap i det egna uppdraget
- förstå riktlinjerna för medarbetarskap inklusive de lönegrundande kriterierna

3.1.3 Vara delaktig i verksamhetens utformning och utveckling

Internkommunikationen ska skapa förutsättningar för medarbetare att:

- känna till hur, när och i vilken form det går att påverka och bidra till utveckling
- känna till verksamhetsprocessens och enhetens mål och resultat
- förstå aktuella beslut och händelser som påverkar det egna uppdraget
- kunna bidra vid APT och andra möten för att utveckla arbetet

3.1.4 Ha tillgång till den information som behövs för att fullgöra sitt uppdrag

Internkommunikationen ska skapa förutsättningar för medarbetare att:

- kunna använda internportalen och andra verksamhetssystem
- känna till var styrande och stödjande dokument finns
- förstå de styrande och stödjande dokument som berör det egna uppdraget
- förstå det egna ansvaret att söka information och omvärldsbevaka

4 Kännetecknen och förhållningsätt

Kommunikationsarbetet utgår från kommunkoncernens värden: professionalism, respekt, tydlighet, invånar-, brukar- och kundfokus samt helhetssyn. Det interna kommunikationsarbetet ska ha följande kännetecken:

Professionalism

Kommunikationsarbetet ska vara **planerat och förutseende**. Kommunikationsbehovet analyseras löpande för att kunna ge rätt information i rätt tid till rätt målgrupper. Målsättningen ska alltid vara att kommunicera internt före externt. Professionalism innebär även att vi ska ha beredskap att **agera snabbt**. Vid kriser är intern kommunikation minst lika viktig som extern.

All kommunikation ska motverka stereotypa föreställningar om kvinnor och män, flickor och pojkar. Vidare ska den spegla mångfalden i samhället.

Tydlighet

Med tydlighet avses att kommunikationen ska vara **ärlig, öppen och saklig**. Vi är tydliga med vad som är personliga åsikter och organisationens hållning i sakfrågan. Vi ska säga som det är och inte dölja fakta som kan uppfattas som negativa. Metoderna i modigt medarbetarskap ska vara vägledande.

Respekt

Vi ska mötas med ömsesidig respekt för varandras kompetens och ansvarsområden.

Brukarfokus

Internkommunikationen ska ha fokus på invånares, brukares och kunders behov. Kunniga och delaktiga medarbetare skapar förutsättningar för goda möten.

Helhetssyn

Internkommunikationen ska bidra till att öka medarbetares förståelse för helheten. Kommunikationsinsatserna ska genomföras med en helhetssyn på organisationen.

5 Kanaler, aktörer och budskap

Kommunikationssystemet består av alla aktörer, kanaler och budskap. I kommunen har vi tillgång till gemensamma kommunikationskanaler för information, kommunikation och dialog. Förvaltningar och bolag kan dessutom ha egna kanaler.

5.1 Kanaler

Det ska vara tydligt för chefer och medarbetare vilka kanaler som används i vilket syfte i internkommunikationen. Genom att använda väl kända kanaler på ett samordnat sätt ökar effektiviteten, det blir ordning och reda i kommunikationen och det finns goda förutsättningar för ledning, styrning, dialog och lärande.

De huvudsakliga kanalerna för intern kommunikation och dialog är:

- möten
- internportal
- introduktion

5.1.1 Möten

Forskning visar att den viktigaste informationskällan för medarbetare är chefen. Därefter kommer kollegor. Möten är det mest centrala verktyget i internkommunikationen och samtidigt den mest resurskrävande. Därför är det särskilt viktigt att möten är effektiva, kreativa och givande samt leder till utveckling. Effektiva möten kännetecknas av ett bra förarbete, gott genomförande och uppföljande efterarbete. Alla mötesdeltagare ansvarar för konstruktiv dialog och återkoppling.

Följande mötesstruktur gäller för medarbetarkommunikation, samverkan, ledningskommunikation och introduktion. Mötesstrukturen och periodiciteten utgör krav för en lägsta nivå. Ytterligare mötesformer och tätare periodicitet kan förekomma.

Samtliga mötesformer ska följas upp med systematisk kommunikation på internportalen.

Möten med medarbetare för att utveckla medarbetare och enhetens uppdrag

- avdelningsmöten respektive enhetsmöten 1 g/månad
- medarbetarsamtal med medarbetaröverenskommelse och samtal om lön 1 g/år
- möten i verksamhetsprocesser och processteam

Samverkan och arbetsplatsträffar för samverkan enligt samverkansavtalet

Samverkansgrupper finns på central nivå och på förvaltningsnivå.

Arbetsplatsträffar, APT, finns på lokal nivå.

- samverkan och arbetsplatsträffar 1 g/månad

Möten för ledning och styrning av verksamheten

Ledningsgrupper finns på kommunledningsnivå, förvaltnings- och bolagsnivå och på områdesnivå.

- ledningsgruppsmöten minst 1 g/månad.
- processutvecklingsgrupper och processledningsgrupper möts 1 g/månad

Ledarforum för utveckling av organisation och ledarskap

- stort ledarforum 1 g/år – samtliga chefer i kommunkoncernen
- litet ledarforum 1 g/år – samtliga förvaltnings- och bolagsledningar
- chefsmöten på förvaltnings- och bolagsnivå 1 g/år

Möten för långsiktig samt årlig planering och uppföljning

För den långsiktiga samt årliga planeringen och uppföljningen finns följande möten.

- Omvärldsdag i januari, 1 g/mandatperiod. Inleder varje ny mandatperiod och ligger till grund för den långsiktiga strategiska planeringen.

- Målgrupp: kommunstyrelsens arbetsutskott, ordförande i nämnder och styrelser, kommunfullmäktiges presidium, förvaltnings- och bolagsledningar samt central samverkansgrupp.
- Budgetupptakt i mars 1 g/år. Inleder planeringen för kommande budgetår. Målgrupp: kommunstyrelsens arbetsutskott, ordförande i nämnder och styrelser, förvaltnings- och bolagsledningar samt central samverkansgrupp.
- Beredning årsplan i april, beredning komplettering årsplan i oktober, bokslutsberedning i mars. Varje möte sker 1 g/år.
- Målgrupp: kommunstyrelsen. Föredragande är förvaltnings- och bolagsledning och nämnd- styrelseordförande.
- Dialogmöten sker på alla nivåer 3 ggr/år; i april (årsplan), september (delårsbokslut 2) och i februari (årsbokslut). Kommunledning möter förvaltnings- och bolagsledning, förvaltnings- och bolagsledning möter områden alternativt enheter och områden möter enheter.

5.1.2 Introduktion för chefer, medarbetare och förtroendevalda

Introduktion för chefer, medarbetare och förtroendevalda ska ske på ett planerat och strukturerat sätt för att bidra till helhetssyn och en gemensam organisationskultur.

- central introduktion för chefer 1-2 ggr/år
- central introduktion för medarbetare 2 ggr/år
- lokal introduktion för chefer och medarbetare på respektive förvaltning/bolag
- central introduktion för förtroendevalda 1 g/mandatperiod
- lokal introduktion för förtroendevalda 1 g/mandatperiod

5.1.3 Internportalen

Internportalen är kommunens gemensamma system för kommunikation och dialog samtidigt som det erbjuder stöd för att utföra arbetet. Alla medarbetare i bolagen ska ha åtkomst till internportalen.

Internportalen används för systematisk medarbetarkommunikation, samverkanskommunikation och ledningskommunikation samt information om introduktion.

Det här ska finnas på internportalen:

- nyheter om aktuella händelser, beslut, skeenden och resultat
- personliga flöden med meddelanden och enhetsinformation
- information om kommunkoncernen, styrsystemet, verksamhets- och stödprocesser samt pågående projekt
- styrande och stödjande dokument
- förvaltningars och enheters egna intranätsidor
- samarbeten för projekt, processutvecklingsgrupper och processledningsgrupper
- handböcker, instruktioner och e-tjänster
- utbildningar och e-learning
- ingångar till verksamhetssystem

5.2 Aktörer

Det är många aktörer som samspelar och är viktiga för att få en fungerande internkommunikation – initiativtagare, målgrupper och vidareförmedlare. Ledning, chefer, medarbetare och kommunikatörer har speciella roller som kortfattat beskrivs här. Ansvarsfördelningen för internkommunikationen i sin helhet beskrivs i avsnitt 7.

- **kommunledningens roll** är att säkerställa att kommande händelser samt aktuella beslut kommuniceras på ett systematiskt och tydligt sätt i hela organisationen
- **förvaltnings- och bolagsledningarnas roll** är att kommunicera förvaltnings- och bolagsspecifika frågor på ett systematiskt och tydligt sätt i respektive organisation
- **chefens roll** är att ha metoder för att skapa dialog och ett öppet samtalsklimat och att sätta agendan, ramarna och målen
- **medarbetarens roll** är att dela med sig av information, sin kompetens och erfarenhet till kollegor och chef
- **kommunikatörens roll** är att stödja och coacha ledning, chefer och medarbetare med expertkompetens inom kommunikationsområdet

5.3 Budskap

Det ska finnas övergripande budskap om visionen och organisationens värden som säkrar att delmålen för internkommunikationen uppnås. Budskapen ska förklara kommunkoncernens uppdrag och ansvarsområden utifrån helhetssyn, orsak, samband och sammanhang. Dessa budskap utgör en gemensam kunskapsbas som bidrar till att skapa en gemensam organisationskultur.

Övergripande budskap ska finnas om:

- kommunkoncernens organisation och beståndsdelar
- kommunkoncernens uppdrag, mål och resultat
- styrsystem - vision och organisationens värden, den röda tråden
- styrning - de övergripande verksamhetsprocesserna
- aktuella beslut, händelser och resultat
- riktlinjer för medarbetarskap
- modigt medarbetarskap, det goda professionella mötet och modiga idéer

6 Utvärdering

För att kunna bedöma effekten av internkommunikationsarbetet ska uppföljning och utvärdering göras löpande. Det görs i medarbetarundersökningen vartannat år, genom regelbunden användarstatistik och kvalitativ undersökning av internportalen samt genom att mäta nöjdheten i våra möten.

7 Ansvar

Ansvar för internkommunikationen följer verksamhetsansvaret. Det betyder att varje nämnd/styrelse och förvaltning/bolag ansvarar för kommunikationen inom sitt verksamhetsområde.

Alla medarbetare har ansvar för att den interna kommunikationen fungerar bra. Alla ska medverka i och skapa dialog, söka den information man behöver för att utföra arbetet samt dela med sig av sina kunskaper.

Varje chef har kommunikationsansvar för sitt ansvarsområde. Chefen ska verka för att den egna verksamhetens kommunikation fungerar, för att skapa delaktighet och för att en öppen och förtroendefull dialog förs med medarbetare. Chefen ansvarar för att medarbetare vet var de ska söka information och att de har tillgång till informations- och kommunikationskanalerna.

Projektledare och handläggare har ansvar för att respektive projekt och ansvarsområde har en kommunikationsplan som omfattar intern förankring.

Kommunikationsstrateger i förvaltningar och bolag arbetar tillsammans med respektive ledningsgrupper för att verkställa internkommunikationsuppdraget i enlighet med riktlinjer, övergripande mål och prioriteringar samt årsplanen.

Kommunikatörer i förvaltningar och bolag har i uppdrag att driva och utveckla internkommunikationen i enlighet med riktlinjerna. De ger expertstöd till chefer, handläggare och projektledare och arbetar med kommunikationsplanering utifrån övergripande mål och prioriteringar.

HR-funktionerna i förvaltningar och bolag utgör stöd till cheferna för att de ska kunna uppfylla intentionerna i riktlinjer för internkommunikation vad gäller ledarskap och medarbetarskap.