

PM till styrelsen

Utfärdat 2018-04-18
Diarienummer **0030/18**

Grefab

Karin Fredell
Telefon 031-3685805
E-post: karin.fredell@grefab.se

Riktlinje för intern kommunikation

Förslag till besluts

Styrelsen för GREFAB föreslår besluta att

anta Göteborgs stads riktlinje för intern kommunikation som sin egen riktlinje

Sammanfattning

Riktlinjen för intern kommunikation ska stärka arbetet med en samordnad kommunikation på Grefab. Intern kommunikation är en viktig del i vår verksamhet då alla har ansvar för att kommunicera. En förutsättning för att nå hög kvalitet på kommunikation med boende, besökare och företag är att Göteborgs Stads medarbetare är välinformerade om verksamheten och dess mål.

Göteborgs Stads interna kommunikation ska vara anpassad, modern och hållbar, med fokus på att skapa ett kommunikativt klimat. För att få ett gott internt kommunikationsklimat räcker det inte att vi skapar ett tydligt kommunikationssystem och distribuera målgruppsanpassad information, vi behöver också arbeta med att bygga relationer och tillit.

Syftet med riktlinjen för intern kommunikation är att tydliggöra förväntningar på Göteborgs Stads chefer och medarbetare när det gäller att informera och kommunicera internt. Riktlinjen ger vägledande principer för Göteborgs Stads interna kommunikation inom följande fyra områden; samordnad ledningskommunikation, kommunikativt ledarskap, kommunikativt medarbetarskap och interna kanaler.

Ärende och beskrivning

Riktlinjen för intern kommunikation är ett självständigt dokument men kommer att verka som en del i Göteborgs Stads kommunikationsprogram (2016-2019) för att uppnå de mål för stadens interna kommunikation som där anges. Göteborgs Stads riktlinje för intern kommunikation ska säkerställa att förvaltningar och bolag har en enhetlig syn på och enhetlig hantering av Göteborgs Stads interna kommunikation.

Kommunstyrelsen fick 2014 i uppdrag att ”förstärka internkommunikationen genom att se över dess funktion och arbetssätt samt eventuella organisatoriska hinder”. Detta har gjorts med olika insatser sedan 2014 och nu, inom ramen för projekt Intern kommunikation, har förslag till riktlinje för Göteborgs Stads interna kommunikation tagits fram (bilaga 1).

Ann-Christine Alkner-Dahl
VD

Karin Fredell
Ledningsassistent

Bilaga 1 Göteborgs Stads riktlinje för intern kommunikation



Göteborgs
Stad

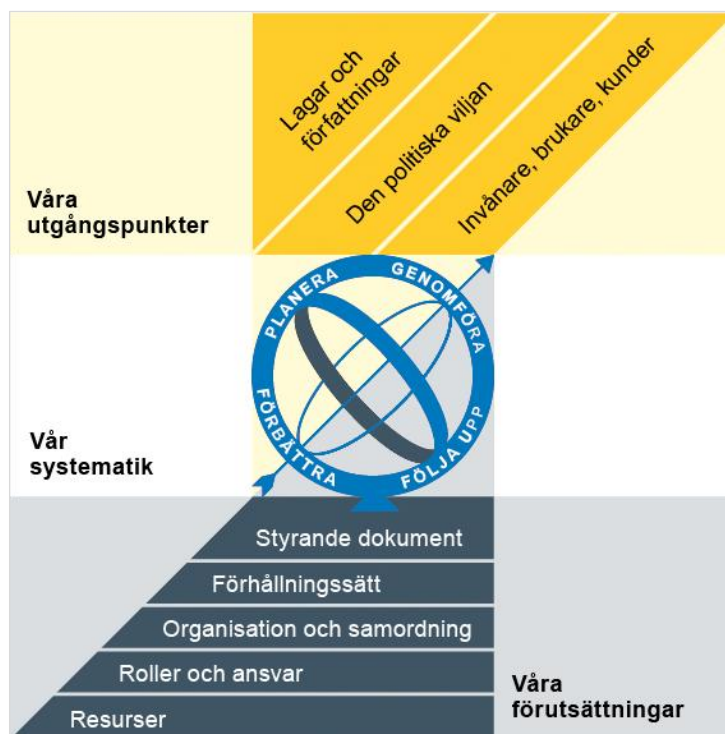
Göteborgs Stads riktlinje för intern kommunikation

Reglerande styrande dokument

Policy
► Riktlinje
Regel
Anvisning
Rutin
Instruktion

Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

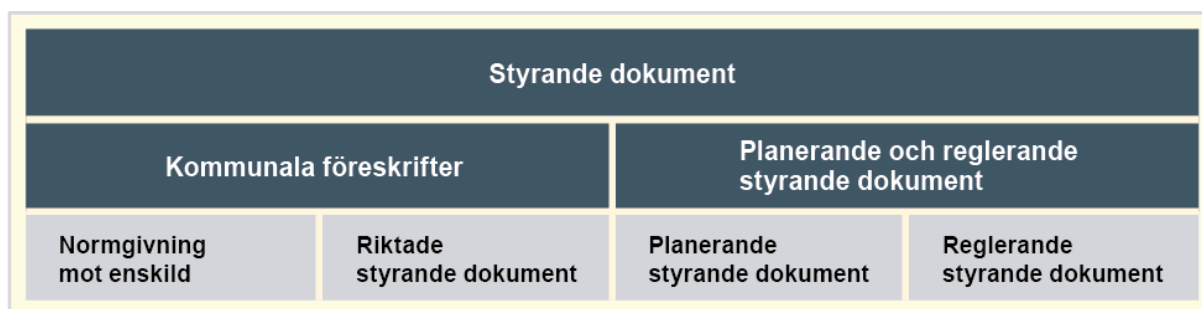


Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: Göteborgs Stads riktlinje för intern kommunikation			
Beslutad av: Kommunfullmäktige	Gäller för: Nämnder och styrelser	Diarienummer: 1203/16	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: Riktlinje	Giltighetstid: Tillsvidare	Senast reviderad: 171011	Dokumentansvarig: Kommunikationsdirektör
Bilagor: [Bilagor]			

Innehåll

Inledning	3
Syftet med denna riktlinje.....	3
Bakgrund	3
Vem omfattas av riktlinjen	3
Läsanvisningar.....	4
Koppling till andra styrande dokument	4
Stödjande dokument och utbildning	4
Generella principer.....	5
Definitioner	5
Kommunikationsplanering.....	5
Internt först.....	6
Samma grafiska profil internt som externt	6
Kommunicera tydligt och enkelt.....	6
Välj kanal utifrån önskad effekt.....	6
Utvärdera	6
Övergripande ansvar	6
Specifika principer	7
Samordnad ledningskommunikation	7
Kommunikativt ledarskap	7
Kommunikativt medarbetarskap.....	8
Interna kanaler.....	8

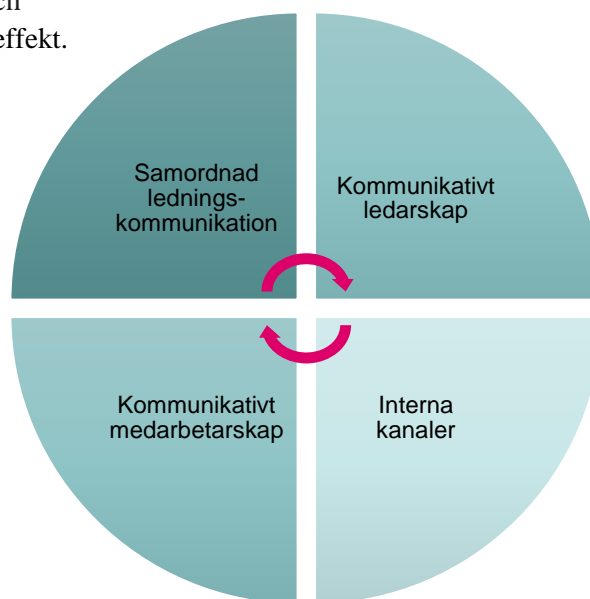
Inledning

Syftet med denna riktlinje

I en organisation som Göteborgs Stad – med drygt 50 000 anställda och många olika verksamheter – ställs höga krav på den interna kommunikationen. Intern kommunikation ska ge chefer och medarbetare kännedom och kunskap om verksamheten och dess mål så att de kan utföra sina arbeten på bästa sätt och nå hög kvalitet på kommunikationen med brukare, besökare och näringsliv. Den interna kommunikationen ska också göra det möjligt att föra dialog för att skapa delaktighet och engagemang som leder till handling och önskad effekt.

Denna riktlinje tydliggör förväntningarna på Göteborgs Stads chefer och medarbetare när det gäller att informera och kommunicera internt och ger vägledande principer för:

- samordnad ledningskommunikation
- kommunikativt ledarskap
- kommunikativt medarbetarskap
- anpassade interna kanaler



Göteborgs Stads riktlinje för intern kommunikation baseras på fyra områden

Bakgrund

Kommunfullmäktige har fastslagit att den interna kommunikationen ska stärkas* för att beslut ska nå alla medarbetare och signaler från medarbetare och verksamheter om felaktigheter ska nå beslutsfattarna.

Undersökningar** visar att Göteborgs Stads ledningsgrupper behöver bli mer samordnade i sin kommunikation kring mål och uppdrag, chefer och medarbetare behöver kommunicera mer målgruppsanpassat med dialog som huvudsakligt verktyg och de interna kanalerna måste anpassas utifrån behov.

Vem omfattas av riktlinjen

Denna riktlinje gäller för Göteborgs Stads samtliga nämnder och styrelser.

**Uppdrag från kommunfullmäktige (2014)*

***Nordisk Kommunikations utredning om ledningskommunikation (2016) samt Lunds universitet, forskningsprojekt om kommunikativa organisationer (2017)*

Läsanvisningar

Denna riktlinje delas in i tre avsnitt:

1. **Inledning:** allmänt om riktlinjen för intern kommunikation
2. **Generella principer:** övergripande definitioner och arbetssätt
3. **Specifika principer:** förväntningar på chefer och medarbetare gällande ledningskommunikation, kommunikativt ledar- och medarbetarskap samt interna kanaler

Koppling till andra styrande dokument

Denna riktlinje ingår som en del i Göteborgs Stads kommunikationsprogram (2016-2019). När det gäller kommunikativt ledar- och medarbetarskap finns också kopplingar till Göteborgs Stads kompetenskriterier för chefer och Göteborgs Stads medarbetar- och arbetsmiljöpolicy. När det gäller utveckling av interna kanaler kopplar riktlinjen an till styrningen av kommungemensamma interna tjänster.



Stödande dokument och utbildning

Som stöd till denna riktlinje finns verktyg och mallar för samordnad ledningskommunikation, kommunikativt ledar- och medarbetarskap samt interna kanaler. För att chefer och medarbetare ska utveckla sitt kommunikativa ledar- och medarbetarskap erbjuds också utbildningar och workshops inom området.

Generella principer

Definitioner

Intern *information* är muntlig, digital eller tryckt information som förmedlas i olika kanaler. Informationsspridning bidrar till att chefer och medarbetare får kännedom och kunskap i en fråga. Genom information skapas förutsättningar för kommunikation.

Intern *kommunikation* är den dialog som sker internt mellan chefer och medarbetare. Dialog kring en fråga ger engagemang och leder till handling.

I *dialog* skapas mervärde för alla inblandade. Möten och samarbeten ska karaktäriseras av dialog med ömsesidigt utbyte av information för att öka förståelse mellan parter och för de frågor verksamheten står inför.

En *kommunikativ organisation* är en organisation där kommunikation bidrar till måluppfyllelse och där kommunikation är avgörande för väl fungerande verksamheter och tillfredsställelse bland såväl chefer och medarbetare som boende, besökare och näringsliv.

Ett *kommunikativt klimat* innebär att man ställer frågor, är öppen och lyhörd och reflekterar tillsammans. I ett kommunikativt klimat byggs goda relationer och tillit, grundstenar för att kunna arbeta tillsammans för att komma fram till gemensamma lösningar.

Med *ledningskommunikation* menas intern kommunikation till och från en grupp chefer (ledningsgrupp eller annan chefsgrupp) med ansvar för att leda verksamheten på olika nivåer inom organisationen.

Ett *kommunikativt ledarskap* innebär att chefen ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet och uppfattas som öppen och närvarande. En kommunikativ ledare skapar förutsättningar för ett kommunikativt klimat genom att uppmuntra till tidig och öppen dialog.

Med *kommunikativt medarbetarskap* menas att medarbetare aktivt och konstruktivt kommunicerar för verksamhetens utveckling och ett kommunikativt klimat.

Interna kanaler delas upp i personliga kanaler (till exempel ledningsgruppen, närmsta chefen, kollegorna och möten) och mekaniska kanaler (till exempel intranät, e-post, nyhetsbrev och anslagstavlor) och förser chefer och medarbetare med information och möjlighet till kommunikation.

Kommunikationsplanering

Planering för interna kommunikationsinsatser görs i linje med denna riktlinje, Göteborgs Stads kommunikationsprocess och övriga verktyg för kommunikation.



Göteborgs Stads kommunikationsprocess

Internt först

Intern och extern kommunikation kan sällan skiljas helt åt och därför bör både det externa och interna perspektivet analyseras i all kommunikationsplanering. Göteborgs Stads verksamheter bygger till stor del på mänskliga möten där Göteborgs Stads chefer och medarbetare är stadens ansikte utåt. Chefer och medarbetare behöver därför kunna förklara verksamheten och svara på frågor från boende, besökare och näringsliv. Detta ställer krav på att alla anställda har tillgång till aktuell information och att förutsättningarna för kommunikation är goda. Chefer och medarbetare som är direkt berörda i en fråga bör därför informeras innan informationen ges externt.

Samma grafiska profil internt som externt

Alla Göteborgs Stads verksamheter omfattas av Göteborgs Stads grafiska profil, såväl när det gäller internt som externt. Vissa verksamheter har dispens för särprofilering.

Kommunicera tydligt och enkelt

För att kommunikationen ska ge önskad effekt måste den ske på målgruppens villkor. Språk, ton och mängd information ska anpassas efter målgrupp. Inom Göteborgs Stad gäller klarspråk, vilket betyder att alla budskap och annan information ska formuleras tydligt och enkelt med fokus på vad målgruppen ska veta/förstå/göra. Genom tydliga och enkla formuleringar ska alla chefer och medarbetare ges möjlighet att ta till sig för information som är av betydelse för de egna arbetsuppgifterna, rollen och verksamhetsområdet. Kommunikationstillfällen ska utformas så att alla aktivt kan delta.

Välj kanal utifrån önskad effekt

Val av kanal ska alltid göras utifrån målgrupp och kommunikationsmål – vad ska uppnås med kommunikationen. Chefer och medarbetare ska kommunicera i kanaler som är kända för målgruppen. Som stöd för chefer och medarbetare i val av kanal finns en intern kanalplan som beskriver Göteborgs Stads interna kanaler och vad respektive kanal lämpar sig bäst för.

Utvärdera

Den interna kommunikationen ska utvärderas för att säkerställa att budskap når fram och leder till önskad effekt. Återkoppling kring förbättringsåtgärder, både när det gäller kommunikationen i sig och den verksamhet man bedriver, ska tas tillvara på ett systematiskt sätt. I Göteborgs Stads medarbetarundersökning (i ett så kallat kommunikationsindex) mäts hur kommunikativ organisationen och dess ledare är och utifrån dessa mätningar kan stödjande åtgärder sättas in i organisationens olika verksamheter.

Övergripande ansvar

Nämnder/styrelser under kommunfullmäktige ansvarar för verksamheten inom sitt område. Ansvaret för informationen följer med ansvaret för verksamheten.

Förvaltningar/bolag ansvarar för att denna riktlinje efterlevs och för att det inom den egna verksamheten finns tydliga roller för arbetet med att stärka den interna kommunikationen.

Chefer och medarbetare har ett personligt ansvar för att hålla sig informerade och att informera andra, om allt som är av betydelse för de egna arbetsuppgifterna och det egna verksamhetsområdet.

Specifika principer

Samordnad ledningskommunikation

Göteborgs Stads ledningsgrupper ansvarar för att styra verksamheterna så att Göteborgs Stads och den egna nämndens/styrelsens mål nås och förvaltningens/bolagets uppdrag genomförs. I denna styrning är ledningskommunikationen kring mål och uppdrag av största vikt.

PRINCIPER FÖR SAMORDNAD LEDNINGSKOMMUNIKATION
<i>Ledningskommunikationen ska:</i>
1. utgå från kommunfullmäktiges och den egna nämndens/styrelsens mål och uppdrag
2. förklara den egna verksamhetens bidrag till staden i stort och kommunicera detta sammanhang vidare i verksamheten
3. vara samordnad så att ledningsgruppen har en gemensam kommunikation för att styra förvaltningens/bolagets verksamhet
4. kännetecknas av dialog med medarbetarna för bästa måluppfyllelse
5. vara anpassad efter vad medarbetarna ska veta/förstå/göra

Kommunikativt ledarskap

Utan kommunikation kan inget ledarskap utövas. En kommunikativ chef engagerar sina medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet och uppfattas som öppen och närvarande.

PRINCIPER FÖR KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP
<i>Chefen ska:</i>
1. kommunicera utifrån förvaltningens/bolagets mål och uppdrag
2. skapa förutsättningar för ett kommunikativt klimat genom att vara tillgänglig och uppmuntra till tidig och öppen dialog
3. anpassa sin kommunikation utifrån vad medarbetaren ska veta/förstå/göra

PRINCIPER FÖR KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP

Chefen ska:

4. ge kontinuerlig återkoppling på hur medarbetarens arbete bidrar till de övergripande målen
5. ansvara för att det finns en struktur för återkoppling mellan verksamhet till ledningsgrupp

Kommunikativt medarbetarskap

I dagens allt mer komplexa organisationer efterfrågas inte bara ett kommunikativt ledarskap, utan även ett kommunikativt medarbetarskap.

PRINCIPER FÖR KOMMUNIKATIVT MEDARBETARSKAP

Medarbetaren ska:

1. hålla sig informerad om det som är av betydelse för de egna arbetsuppgifterna, rollen och verksamhetsområdet
2. ansvara för att informera boende/besökare/näringsliv såväl som chef/kollegor om det som är viktigt inom sitt verksamhetsområde
3. kommunicera tydligt och anpassa sin kommunikation till avsedd målgrupp
4. bidra till ett kommunikativt klimat genom att kommunicera aktivt och konstruktivt

Interna kanaler

Göteborgs Stad ska ha en stark profil i kommunikationsfrågor och ett modernt kommunikationsarbete. Det kräver kontinuerlig utveckling av Göteborgs Stads interna kanaler så att de är anpassade till interna behov och modern teknik.

Personliga kanaler (interpersonell kommunikation)

Personliga kanaler är till exempel möten och nätverksträffar. Även ledningsgrupp, chef och kollegor räknas som personliga kanaler.

Möten är inte enbart tillfällen för kommunikation och dialog utan också forum för att bygga relationer och tillit, vilket är viktigt för ett kommunikativt klimat. Syfte, deltagare och agenda för olika möten ska vara tydligt definierat och chefer och medarbetare ska enkelt kunna hitta information om mötesstrukturen. Digitala mötesalternativ ska användas när det är lämpligt för effektivt arbete och minskat resande.

Mekaniska kanaler (digital kommunikation)

Mekaniska eller också kallade digitala kanaler är till exempel intranät, e-post, nyhetsbrev och anslagstavlor.

I takt med växande informationsmängd och ökande antal interna kanaler är det nödvändigt att förenkla för chefer och medarbetare och skapa effektiva arbetssätt. Teknik och olika system gör det möjligt att informera och kommunicera men det viktigaste är att innehållet är anpassat för avsedd målgrupp och formulerat på ett tydligt och enkelt sätt.

Digitala kanaler ska vara ett självklart inslag i chefers och medarbetares vardag. Det ska vara enkelt att ta till sig och dela med sig av information i digitala kanaler.

PRINCIPER FÖR INTERNA KANALER
1. Göteborgs Stads interna kanaler ska utgå från chefen/medarbetaren och dennes roll och uppdrag
2. Närmaste chef är medarbetarens viktigaste interna kommunikationskanal
3. Relevant information ska göras tillgänglig för alla chefer och medarbetare
4. All digital intern information ska nås från ett gemensamt internt digitalt nav
5. Fysiska och digitala möten är viktiga interna kanaler och ska ha tydliga mål och syften och vara relevanta för deltagarna
6. Alla chefer och medarbetare ska ha möjlighet att kommunicera i digitala kanaler