

Genomlysning av kommunikationsverksamheten

| | |
|---|-----------|
| Genomlysning av kommunikationsverksamheten | 0 |
| Uppdraget | 3 |
| Syfte, mål och process | 3 |
| Syfte och mål med genomlysningen | 3 |
| Processen | 3 |
| Det kommunikativa landskapet | 5 |
| Förväntan på digitala tjänster och självservice | 5 |
| Krishantering och beprövade kommunikationskanaler | 5 |
| Kompetensbristen ökar kraven på en kommunikativ organisation | 6 |
| Ökade behov av kommunikationsinsatser | 7 |
| Social hållbarhet och trygghet | 7 |
| Ekologisk hållbarhet | 7 |
| Stadens utveckling | 8 |
| Ökade behov av samhällsinformation | 8 |
| Digitala tjänster: nuläge och problembild | 9 |
| Digitala tjänster och innehåll på externwebben | 9 |
| Otydlig navigering | 9 |
| Begränsat kundperspektiv | 9 |
| E-tjänster som är svåra att använda | 9 |
| Förvaltning och uppdatering av webbinnehåll | 10 |
| Kommunikation kopplad till trygghet, säkerhet och kris: nuläge och problembild | 11 |
| Kommunikation vid kris | 11 |
| Aktiv kommunikation för ökad trygghet | 12 |
| Totalförsvaret, civil säkerhet och höjd beredskap | 12 |
| Bedömning av kommande behov | 13 |

| | |
|---|-----------|
| Nuläge för kommunikationsverksamheten | 14 |
| Uppdrag och mandat för kommunikationsfunktionen | 14 |
| Forum och nätverk | 14 |
| Kommunikatörens roll | 15 |
| Kommunikationskanaler | 15 |
| Den demokratiska processen | 16 |
| Kommunikationsresurser i Linköpings kommun | 17 |
| Kommunledningsförvaltningen (KLF) | 17 |
| Uppdrag och medarbetare | 17 |
| Budget | 18 |
| Verksamhetsstöd och service (VSS) | 19 |
| Uppdrag och medarbetare | 19 |
| Budget | 20 |
| Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen (UAF) | 20 |
| Uppdrag och medarbetare | 20 |
| Budget | 20 |
| Kultur- och fritidsförvaltningen (KoF) | 21 |
| Uppdrag och medarbetare | 21 |
| Budget | 21 |
| Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen (MoS) | 21 |
| Uppdrag och medarbetare | 21 |
| Budget | 22 |
| Social- och omsorgsförvaltningen (SOF) | 22 |
| Uppdrag och medarbetare | 22 |
| Budget | 22 |
| Utförarförvaltningen Leanlink | 22 |
| Uppdrag och medarbetare | 22 |
| Budget | 23 |
| Slutsatser kopplade till kommunikationsresurser | 24 |
| Analys och slutsatser | 25 |
| Uppdrag, styrning och mandat för kommunikationsverksamheten | 26 |
| Kommunikationsstabens ansvar | 26 |
| Förvaltningarnas ansvar | 26 |
| Utökad ansvar för Ledningsforum kommunikation | 27 |
| Hantering av digitala tjänster och webbinnehåll | 28 |

| | |
|--|----|
| Strategiskt utvecklingsuppdrag för enhetlig invånarservice | 28 |
| Gemensamt webbteam hos VSS för att avlasta förvaltningarna | 28 |
| Den digitala arbetsplatsen | 28 |
| Förändrad objektstruktur för PM3 | 29 |
| Ökat fokus på trygghet, säkerhet och kriskommunikation | 29 |
| Åtgärdslista i sammanfattning | 30 |

Uppdraget

Ett strategiskt utvecklingsuppdrag har kommit i Kommunstyrelsens internbudget för 2021, som handlar om att göra en genomlysning av kommunikationsverksamheten i alla förvaltningar. Uppdraget är formulerat enligt följande:

“Kommunstyrelsen ska i samverkan med övriga nämnder genomföra en genomlysning av kommunens samlade resurser inom kommunikationsområdet. Inriktningen är att värdera nuvarande dimensionering, ansvarsfördelning och organisering inom kommunens förvaltningsorganisation. Syftet med genomlysningen är att utreda vilka möjligheter till samordning och effektivisering det finns inom området, samt vilka konsekvenser detta skulle få.”

Det finns goda skäl att genomföra en genomlysning av verksamheten i nuläget, eftersom flera faktorer påverkar kraven på kommunikationsverksamheten, både nu och framåt.

Syfte, mål och process

Syfte och mål med genomlysningen

Genomlysningen av kommunikationsverksamheten ska leda till en samlad bild av hur den nuvarande kommunikationsverksamheten ser ut och fungerar, samt ge förslag på åtgärder för att effektivisera och förbättra verksamheten. De ekonomiska förutsättningarna innebär att kommunikationsverksamheten behöver kunna genomföras så effektivt som möjligt, eftersom det inte finns förutsättningar att utöka antalet resurser i samma takt som behoven ökar.

Processen

Genomlysningen är genomförd av kommunikationsdirektör Maria Ottosson under hösten 2020 och våren 2021. Underlag har hämtats in på ett antal olika sätt:

1. Sammanställning av underlag från förvaltningarnas kommunikationsansvariga kopplade till uppdrag, resurser och budget.
2. Intervjuer med kommundirektör, samtliga förvaltningsledningar (förvaltningschef samt biträdande förvaltningschef där sådan finns) och stabsdirektörer.
3. Intervjuer med kommunikationsansvariga i förvaltningarna, samt med chefer för närliggande funktioner: juridikenheten, förhandlingsenheten (HR), säkerhetsenheten, Kontakt Linköping, LKdata, E-lärandecenter, HR-service och stabschef för Kommunledningsförvaltningen.

4. Workshops och diskussioner med kommunikationsansvariga i förvaltningarna, kommunikationsstaben samt koncernnätverket som samlar marknads- och kommunikationschefer i kommunens bolag.
5. Löpande avstämningar med ledningsgruppen för Kommunledningsförvaltningen samt kommundirektören.

Rapporten har redovisats för central samverkan, kommunikationsansvariga i förvaltningarna, kommunledningsgruppen samt föredragits i sammanfattning för Strategiska utskottet i Kommunstyrelsen innan den gått till Kommunstyrelsen för återrapportering.

Det kommunikativa landskapet

Omvärlden förändras snabbt, vilket påverkar det kommunikativa landskapet för Linköpings kommun i stor utsträckning. Vilka blir kommunens främsta utmaningar om några år? Vilka förväntningar kommer invånarna att ha då? Det är svårt att förutsäga, men några trender är värda att lyfta upp särskilt kopplade till kommunikation.

Förväntan på digitala tjänster och självservice

Allt pekar på att den digitala utvecklingen kommer att eskalera de närmaste åren. Detta påverkar kommunen inom många områden, men här lägger vi särskilt fokus på digitala tjänster, självservice och webbens innehåll.

Invånarna och företagarna i Linköpings kommun förväntar sig att kunna ta hand om sina kommunala ärenden när det passar dem och att kunna hitta den information de behöver på ett snabbt och enkelt sätt. Enhetlighet, enkelhet och kundperspektiv är ledord i hur man vill att det ska vara. Införandet av Kontakt Linköping har lett till en stor förbättring när det gäller invånarnas möjligheter att kunna få hjälp med sina ärenden, men nu måste nästa steg tas i riktning mot digitala tjänster och självservice.

Det är dessutom nödvändigt med effektivisering och produktivitetssökning. När andelen äldre och unga i befolkningen blir fler, ökar också kraven på välfärdssektorn. Att driva utvecklingen i riktning mot digitalisering, nytänkande och innovation är ett sätt att kunna klara av verksamheten även på längre sikt. Samtidigt som resurserna ska räcka till mer, ökar också förväntningarna på verksamheten i snabb takt. Kommunikationsinsatser behövs för att invånarna ska kunna ha rätt förväntningar på kommunens service och tjänster.

Krishantering och beprövade kommunikationskanaler

Vi lever i en komplex värld, där det finns allt större behov av att förstå sammanhang och snabbt få information om det som pågår. Organisationer - inte minst offentliga - förväntas ta ett större socialt, miljömässigt och politiskt ansvar inom alla områden. Samtidigt sprids rykten och felaktig information snabbt via sociala medier, vilket gör att det är svårt att veta vad som faktiskt är sant.

Förtroendet för offentliga aktörers kommunikation ökar och allt fler söker sig direkt till aktörernas egna kanaler för att få saklig och korrekt information. Pandemin är ett exempel på detta, där Folkhälsomyndighetens pressträffar inte längre är ett forum för journalister för att kunna tolka och berätta för andra, utan där stora delar av befolkningen lyssnar direkt på vad ansvariga myndigheter säger. Ett annat exempel är terrorhändelserna på Drottninggatan i Stockholm 2017, där polismyndighetens webb blev extremt belastad,

eftersom invånarna vände sig direkt dit för att få veta vad som hänt. Den här utvecklingen leder till ökade krav på snabbhet, tillgänglighet och trovärdighet även för kommunerna.

För Linköpings kommun innebär detta att vi behöver ha väl fungerande kanaler i vardagen för vår egen kommunikation, som snabbt kan ställas om till att kunna förmedla information och budskap i samband med kris. Vi behöver också ha en tillräcklig robust organisation för att klara av stor efterfrågan på kommunikation på flera nivåer samtidigt. Antalet kanaler och plattformar för kommunikation växer, vilket gör att både sanna och falska budskap sprids allt snabbare. Det ökar kraven på att kommunen ska kunna stå för en snabb, korrekt och tydlig helhetsbild. Vi måste kunna beskriva och förklara verksamheten och de beslut som fattas på ett sätt som skapar tillit och förtroende.

Det är dessutom så att behoven ökar markant när det gäller trygghets- och säkerhetsarbete för kommunen. Samhället förändras, vilket leder till ökade satsningar inom civil säkerhet, totalförsvaret och krisberedskap. Behoven av att kunna kommunicera kring dessa frågor både internt och externt ökar i samma takt. Detta beskrivs närmare längre fram i rapporten.

Kompetensbristen ökar kraven på en kommunikativ organisation

Kompetensförsörjningen kommer att vara en av de stora utmaningarna framåt för Linköpings kommun. Att vara en attraktiv arbetsgivare är en strategisk framgångsfaktor. Linköpings kommun har mycket goda förutsättningar, eftersom vi kan erbjuda intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter, en god arbetsmiljö och goda villkor. Men detta måste förmedlas och kommuniceras, vilket ställer stora krav på kommunikationen inom ett antal områden. Dels för att attrahera och rekrytera kompetens, framför allt inom de sektorer där det är svårt att få tag i medarbetare. Dels för att behålla och motivera de medarbetare som redan finns i organisationen.

Kraven på organisationen och dess ledare att kunna sätta saker i sitt sammanhang och beskriva de nödvändiga förändringar som måste genomföras ökar. Medarbetarna kommer att ställa allt högre krav på att kunna förstå vad som händer, varför det sker och hur det påverkar dem.

Detta är också något som framkommer i ett antal av de undersökningar som kommunen har genomfört de senaste åren, både kopplat till internkommunikation och i projektet Chefers förutsättningar.

Jesper Falkheimer, professor i strategisk kommunikation vid Lunds universitet, har tillsammans med andra forskare genomfört Europas största forskningsprojekt om det som kallas kommunikativa organisationer.

Slutrapporten publicerades 2019 och omfattar studier av ett antal svenska offentliga organisationer (bland annat kommuner) och företag.

Där betonas vikten av att vara en kommunikativ organisation - alltså att organisationen har förmågan att få saker att hänga ihop och få organisationen att röra sig i en gemensam riktning. Det ställer höga krav på chefer och ledares kommunikativa förmåga. Att kunna förklara, tolka, beskriva, måla upp attraktiva framtidsbilder, berätta om utmaningar och problem som måste mötas och hur det ska gå till.

Ökade behov av kommunikationsinsatser

Oavsett hur utvecklingen kommer se ut de närmaste åren, så är det tydligt att behoven av kommunikationsinsatser ökar. Som beskrivits ovan finns det ett antal områden där både invånare och medarbetare förväntar sig snabb, korrekt och tydlig information från kommunen. Kriskommunikation, ökad digitalisering och kompetensförsörjning är redan omnämnda. Här tas några ytterligare specifika områden upp, som ställer särskilt höga krav på ökade kommunikationsinsatser.

Social hållbarhet och trygghet

Linköpings kommun har behov av att kunna kommunicera kring hur man arbetar för att motverka segregationen och öka tryggheten, inte minst i de tre geografiska områden som har pekats ut som särskilt viktiga - Skäggetorp, Ryd och Berga. Här finns behov av att kunna göra insatser vid mer akuta händelser kopplade till trygghetsfrågor och kriser, men framför allt att kunna sätta saker i ett sammanhang och arbeta långsiktigt med kommunikationsinsatser för att nå effekt. Handlingsplanen för att motverka segregation innehåller ett antal aktiviteter som handlar om kommunikation. Sannolikt kommer de här behoven att öka framöver.

Ekologisk hållbarhet

Inom området ekologisk hållbarhet har Linköpings kommun ambitiösa mål och ett pågående arbete som hänger ihop med profilen som framtidsstaden Linköping. Hela kommunkoncernen arbetar aktivt med de här frågorna, liksom Linköpingsinitiativet som också omfattar näringslivet. Kommunikationen behöver samordnas, styras och prioriteras för att nå så bra effekt som möjligt. Redan nu finns ett antal goda initiativ som varje år genomförs, men det är viktigt att säkerställa att de faktiskt ger förväntad effekt. Stor del av arbetet handlar om att påverka positiva beteendeförändringar hos befolkningen, vilket innebär att kommunikationsverksamheten behöver driva det här arbetet framåt i en helt annan utsträckning än tidigare.

Stadens utveckling

Linköping växer i snabb takt, vilket är positivt på många sätt. Samtidigt skapar det utmaningar inom ett antal områden. En risk med en snabb utveckling är att det kan vara svårt att få en överblick av vad som händer och varför, samt hur det påverkar invånare, företag och de som verkar i kommunen. Kommunen behöver hålla ihop budskapen kring stadens utveckling och riktningen framåt. Tillsammans med kommunkoncernens bolag har kommunikationsverksamheten en viktig uppgift i att påverka bilden av Linköping och använda gemensamma budskap kopplade till platsvarumärket Framtidsstaden Linköping.

Ökade behov av samhällsinformation

I takt med att kommunikationslandskapet förändras, ökar behoven av samhällsinformation från kommunen. Mediernas situation har förändrats drastiskt, vilket har lett till att färre reportrar ska klara av betydligt fler arbetsuppgifter än för några år sedan. Det har påverkat den dagliga rapporteringen kring kommunens verksamhet i medierna.

Samtidigt förväntar sig invånarna att kommunen ska berätta om hur verksamheten bedrivs och vilka beslut som ska fattas eller har genomförts. De som bor, verkar, studerar och driver företag i Linköping förväntar sig att se ett sammanhang och få svar på varför saker görs och hur det påverkar dem.

Digitala tjänster: nuläge och problembild

Nedan kommer en sammanfattning av nuläget, både kopplat till en del brister inom digitala tjänster, samt hur kommunikationsverksamheten ser ut kopplat till webbinnehåll.

Digitala tjänster och innehåll på externwebben

Kontakt Linköping har som en del i genomlysningen gjort en beskrivning av nuläget när det gäller digitala tjänster och innehållet på externwebben. Här kommer en sammanfattning av bristerna, som framför allt dokumenterats i samband med att invånare och företagare hört av sig till Kontakt Linköping för att få hjälp.

Otydlig navigering

- Många invånare har svårt att hitta det de söker på linkoping.se.
- Det finns en avsaknad av gemensam struktur för att hitta rätt information, få svar på frågor via FAQ och utföra kommunens olika e-tjänster.
- Det finns brister i tydligheten när det gäller information och navigering på webbplatserna. Det leder bland annat till att det är svårt att kunna förstå i vilken ordning ett ärende ska utföras.

Begränsat kundperspektiv

- Ofta förekommer ett "inifrån-och-ut-perspektiv" på webbplatsen där kommunen beskriver sin verksamhet. Det är mindre fokus på hur man kan få hjälp och service via kommunens verksamheter och tjänster.
- De vanligaste frågorna och tjänsterna som kommunens invånare och företagare besöker mest och oftast behöver kunna hittas snabbare och enklare.
- Det finns olika förhållningssätt på olika sidor till översättningar och tillgänglighet. Det är svårt att förstå och ha rätt förväntningar på vad som översätts och inte, samt varför det är så.
- Det förekommer ett blandat språkbruk där ett mer byråkratiskt myndighetsspråk blandas med ett enklare klarspråk.

E-tjänster som är svåra att använda

- E-tjänsterna upplevs som att de kommer från olika avsändare och har olika utseende eller struktur. Det finns ingen enhetlighet eller gemensam struktur. Det gör att det blir svårt att navigera i dem.
- Det finns få inloggningsmetoder till kommunens e-tjänster, vilket innebär att vissa invånare har svårt att kunna använda tjänsterna. Kan

man exempelvis inte få tillgång till ett Bank-ID av olika skäl kan man inte logga in på vissa e-tjänster.

- Det upplevs krångligt att logga in på vissa e-tjänster. Det är också otydligt vilka av e-tjänsterna man måste logga in på för att kunna utföra dem och inte. Dessutom är det otydligt var man hittar inloggningsrutan, eftersom det skiljer sig åt.
- Det är svårt att navigera i och förstå vissa e-tjänster då de inte tydligt följer en gemensam struktur.
- Det är ofta omöjligt för Kontakt Linköping att stötta kund i handhavande kring e-tjänst då "kund-fönster" för att kunna gå in i tjänsten för att hjälpa till saknas.

Förvaltning och uppdatering av webbinnehåll

Samtidigt som behoven av ett enkelt och tillgängligt innehåll på webben blir allt viktigare och det är den viktigaste kanalen enligt kommunikationspolicyn, är det uppenbart att kommunikatörernas arbete med webben ofta är det som prioriteras ned när arbetsuppgifterna blir många och skiftande. Arbetet med webbinnehållet sker decentraliserat ute i förvaltningarna och merparten av de som är utsedda till webbredaktör har inte det som sitt huvudsakliga uppdrag.

De ökade kraven på ett tillgängligt innehåll och ett lättbegripligt språk gör att allt större krav ställs på dem som publicerar på webbplatserna.

Webbredaktörerna har behov av kontinuerliga utbildningar i såväl själva webbpubliceringssystemet som att skriva för webb, att sökoptimera innehåll eller säkerställa att innehållet följer olika lagkrav.

Kommunikation kopplad till trygghet, säkerhet och kris: nuläge och problembild

Som det beskrivits tidigare i dokumentet ökar kraven konstant på kommunen när det gäller kommunikationsinsatser kopplade till trygghet, säkerhet och kris. I den här delen följer en nulägesbeskrivning och en bedömning av läget framåt.

Kommunikation vid kris

I nuläget har Linköpings kommun en bra grund att stå på för att kunna agera i samband med kris. Det finns en organisation uppbyggd med en tjänsteman i beredskap (TiB) samt en kommunikatör i beredskap (KiB) som finns i beredskap dygnet runt under årets alla dagar. För kommunikationsverksamheten innebär det att sex kommunikatörer från Kommunikationsstaben gemensamt tar ansvar för att bemanna KiB-funktionen. KiB är en vilande funktion, som endast kan aktiveras av TiB och får sina uppdrag därifrån. Det innebär alltså att KiB sköter sina ordinarie arbetsuppgifter under kontorstid, men också finns i beredskap för att med kort varsel kunna gå in och agera som KiB. I korthet kan man säga att det nuvarande KiB-uppdraget handlar om att vara tillgänglig som bollplank och resurs för TiB, att kunna skriva och publicera en kort nyhet samt pressmeddelande och att ha beredskap för att aktivera övriga kommunikationsresurser vid behov.

Tidigare har Linköping varit en kommun som inte haft så många allvariga händelser, vilket gjort att det har fungerat väl med den här lösningen.

Om man tittar på behoven idag och framåt ser det däremot annorlunda ut. Under pandemin har KiB under ett antal månader varit heltidsengagerad i kriskommunikationsinsatser tillsammans med ett stort antal övriga kommunikatörer i kommunen. Behoven av att ha en väl fungerande och robust kriskommunikationsorganisation har blivit uppenbara under pandemin.

Linköping har också drabbats av ett antal händelser de senaste åren, där behoven av en mer aktiv KiB-funktion har blivit tydliga. Bränder, explosioner och mord är några exempel på sådana händelser. Inträffar de dessutom i något av de geografiska områden som är särskilt prioriterade innebär det ökade behov av mer omfattande insatser, även kommunikativt.

Att snabbt kunna berätta att kommunen är på plats och genomför åtgärder är en viktig del av åtgärderna i sig. Det innebär också att kunna ta hand om frågor i ett inledande skede från media, genomföra omvärldsbevakning och bemöta ryktesspridning och oro i sociala medier.

Aktiv kommunikation för ökad trygghet

Linköping har de senaste åren drabbats av ett antal händelser, som har påverkat upplevelsen av trygghet för invånarna. Vid sådana tillfällen är det viktigt att både kunna agera snabbt och effektivt som kommun i den specifika händelsen, men också att skapa förutsättningar för mer långsiktiga kommunikationsinsatser. Samverkan med polisen och övriga aktörer behöver beskrivas för invånarna, inte bara på ett övergripande plan utan mer konkret i form av genomförda aktiviteter och resultat.

Kommunikationsstaben har sedan några månader tillbaka påbörjat det här arbetet i nära samverkan med Säkerhetsenheten och de insatser som görs för att motverka segregationen och öka tryggheten inom övriga förvaltningar. Det innebär bland annat löpande rapportering på externwebben kopplat till polisens medborgarlöfte och kommunens insatser, en fördjupad samverkan mellan TiB och KiB och framtagande av en mer långsiktig kommunikationsplan med aktiviteter. Dock saknas det i nuläget resurser till detta på Kommunikationsstaben, vilket har gjort att andra prioriterade områden har fått stå tillbaka.

Totalförsvaret, civil säkerhet och höjd beredskap

Världen förändras och frågor som legat på sparlåga under många år blir aktuella igen. Så är det med hela frågan kring totalförsvaret. Under 90- och 00-talen monterades stora delar av det civila försvaret ner. Det säkerhetspolitiska läget i vårt närområde har försämrats över tid och 2015 beslutade regeringen att återuppta totalförsvarsplanering. Regeringens inriktning är att Sveriges förmåga att hantera höjd beredskap och ytterst krig måste stärkas på bred front.

Inriktningen var att 2020 skulle bli året då det här fick nytt fokus med utbildning, stora övningar och uppdrag till bland annat kommunerna. Sedan kom pandemin och aktiviteterna fick stå tillbaka ett tag.

Nu har frågan tagit ny fart. Det innebär bland annat att kraven ökar på kommunerna att ta sin del av ansvaret för civilt försvar. Linköpings kommun har påbörjat ett arbete med att bland annat ta fram en krigsorganisation och höja kompetensen om totalförsvaret inom kommunen. Säkerhetsenheten har tagit fram nya riktlinjer för krisberedskap och civilt försvar, som kommer att kompletteras med en tillämpningsanvisning.

Hur stor omfattningen för kommunikationsverksamheten blir är svår att bedöma i nuläget, men bedömningen är att behoven att kommunicera både internt och externt i frågan kommer att vara stor.

Det övergripande syftet med kommunikationen är att skapa en förståelse för varför kommunen arbetar med civilt försvar och varför det är viktigt att återuppbygga en krigsorganisation. Samtidigt vill vi också skapa en trygghet i organisationen och ute i samhället.

Bedömning av kommande behov

Sammantaget innebär alla dessa delar att behoven av en proaktiv, långsiktig och effektiv kommunikation inom det här området kommer att öka markant. Kommunikationsstaben kommer att behöva lägga betydligt mer resurser inom det här området och skulle därför behöva förstärka med en kommunikatör med särskilt fokus på detta. I klartext innebär det att man då kan fortsätta med den prioritering som redan påbörjats. Uteblir förstärkningen kommer den här frågan behöva prioriteras tillsammans med ett antal andra strategiska utvecklingsfrågor, som exempelvis ekologisk och social hållbarhet, digital utveckling och kompetensförsörjning.

Nuläge för kommunikationsverksamheten

Uppdrag och mandat för kommunikationsfunktionen

En mer genomgående beskrivning av hur kommunikationsfunktionen ser ut följer nedan. Generellt kan man säga att det finns en central kommunikationsfunktion, som består av Kommunikationsstaben på Kommunledningsförvaltningen, samt kommunikationsfunktioner på respektive förvaltning. Kommunikationsfunktionerna i förvaltningarna ser olika ut, vilket delvis beror på att uppdragen för förvaltningarna är skiftande och har olika karaktär.

Det blir uppenbart vid genomlysningen att det saknas en tydlig fördelning av uppdrag och mandat, både mellan den centrala funktionen och förvaltningarnas kommunikationsfunktioner, samt mellan de respektive funktionerna hos förvaltningarna. Vad ska förvaltningens egen funktion ta ansvar för och vad sköts centralt? Otydligheten när det gäller uppdrag och mandat är något som lyfts som ett problem på många håll.

Forum och nätverk

Det finns ett antal forum och nätverk som har en roll i styrning och delaktighet kopplat till kommunikationsprocessen. Här beskrivs de viktigaste.

Ledningsforum för kommunikation. Ett forum som leds av kommunikationsdirektören och samlar de kommunikationsansvariga på respektive förvaltning, samt enhetscheferna på Kommunikationsstaben. Syfte: ledning och samordning av kommunikationsfrågor för kommunen. Mötesfrekvens: En gång/månad.

Webbråd. Samlar huvudredaktörerna för externwebben från respektive förvaltning. Leds av enhetschefen för Planerad kommunikation. Syfte: Driva utveckling och förvaltning av webbplatserna. Mötesfrekvens: En gång/månad.

Kommunikationsnätverk. Samlar samtliga medarbetare i kommunen som arbetar med kommunikationsfrågor. Leds av kommunikationsdirektören. Syfte: Kompetensutveckling och information. Mötesfrekvens: 6 gånger/år.

Lilla koncernnätverket. Samlar marknads- och kommunikationschefer i kommunkoncernens bolag samt kommunikationsansvariga i relevanta förvaltningar. Leds av kommunikationsdirektören. Syfte: Utveckling av platsvarumärket och erfarenhets- och informationsutbyte. Mötesfrekvens: 4 gånger/år.

Stora koncernnätverket. Samlar alla i kommunkoncernen som arbetar med kommunikation och marknadsföring. Leds av kommunikationsdirektören.

Syfte: Kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte. Mötesfrekvens: En gång/år.

Kommunikatörens roll

Kommunikatörsyrket är fortfarande relativt nytt om man jämför med exempelvis ekonomi och HR. Kunskapen om vad en kommunikatör faktiskt gör är relativt låg. Uppdragen kopplade till kommunikation utvecklas och förändras konstant. Generellt kan man säga att det sker en förflyttning från producentrollen till en mer rådgivande roll.

Oftast ska en och samma individ klara ett stort antal skiftande arbetsuppgifter, eftersom resurserna är begränsade.

Vanliga arbetsuppgifter för en kommunikatör kan sammanfattas enligt följande:

Arbete med kommunikationskanaler: Innehåll och nyheter på extern webbplats, utförarwebb, intranät, medarbetarmagasin och i sociala medier (LinkedIn, Facebook, Instagram, Youtube mm). Utveckling och förvaltning av webbplatser kopplat till funktionalitet, struktur och tillgänglighet.

Kommunikationsplanering: Framtagande av kommunikationsplaner, deltagande i projekt och utvecklingsinsatser. Förberedelse och genomförande av kommunikationsinsatser kopplade till invånare, brukare, elever, samverkansaktörer, medarbetare och chefer. Arbete i samband med kriser och incidenter.

Stöd till chefer, ledning och andra nyckelfunktioner:

Ledarskapskommunikation och kriskommunikation. Coacha chefer i deras kommunikationsroll och arbeta med förändrings- och internkommunikation. Utbilda chefer i kommunikativt ledarskap och bidra med verktyg och checklistor för att underlätta chefernas förutsättningar.

Medierelationer. Förbereda underlag och ge råd i samband med intervjuer. Skriva pressmeddelanden och genomföra pressträffar. Ta emot förfrågningar från media och hjälpa dem att hitta rätt kontakter i organisationen. Genomföra medieutbildningar och förbereda talespersoner.

Varumärkes- och policyfrågor: Arbeta med innehåll och strategier för organisationsvarumärke, arbetsgivarvarumärke och platsvarumärke. Styra kommunikationsprocessen och ta fram riktlinjer och styrdokument för kommunikation och grafisk profil. Producera och beställa rörligt innehåll, trycksaker och digitalt material.

Kommunikationskanaler

Det finns ett stort antal kommunikationskanaler som kommunen använder. Här listas de viktigaste för den kommunövergripande kommunikationen. Utöver dessa finns det också ett antal specifika kanaler för respektive förvaltnings målgrupper.

- Externwebben www.linkoping.se är navet i den externa kommunikationen. Här finns både fast information som beskriver kommunens uppdrag och tjänster, samt nyhetsdelen som lyfter aktuell och viktig samhällsinformation från kommunen genom texter, bilder och rörligt material.
- Sociala medier (Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, Twitter)
- Pressmeddelanden och pressträffar
- Intranätet Linweb är navet för den interna kommunikationen, kompletterat med Chefsportalen som vänder sig till cheferna. Linweb består precis som externwebben av fast information och länkar till verksamhetssystem, samt interna nyheter för olika målgrupper.
- Samarbetsplattformen Google Workspace (mejl, chatt, meet osv)
- Medarbetarmagasinet Vi Linköping
- Kontakt Linköping

Den demokratiska processen

En kommun kommunicerar på många olika sätt. Varje nämnd och förvaltning har sina respektive målgrupper, som behöver olika former av kommunikationsinsatser. En stor del av kommunikationen sker i linjen kopplat till de uppdrag som utförs, alltså av chefer och medarbetare i det dagliga arbetet.

En annan del av kommunikationen hänger ihop med den demokratiska processen. Förtroendevalda i kommunen har ett eget kommunikationssystem kopplat till beredning och beslut i olika ärenden. Här finns det också politiska sekreterare, som bland annat har i uppdrag att stötta sina förtroendevalda i att kommunicera politiska budskap.

De politiska sekreterarna är tio stycken, fördelade med sex heltidstjänster för den styrande majoriteten och fyra för oppositionen. Dessa är inte medräknade i sammanställningen nedan.

Kommunikationsresurser i Linköpings kommun

En del i genomlysningen handlar om att ta fram nuläget när det gäller kommunikationsresurser, både sett till medarbetare och budget, för samtliga förvaltningar i Linköpings kommun. Sammanställningen grundar sig på underlag från respektive förvaltning.

Kommunledningsförvaltningen (KLF)

Uppdrag och medarbetare

På Kommunledningsförvaltningen (KLF) finns Kommunikationsstaben, som ansvarar för den kommunövergripande kommunikationen. Staben består av två enheter, Planerad kommunikation samt Nyheter och media. Inriktningen är att enheten för Planerad kommunikation arbetar med mer långsiktiga frågor, medan enheten för Nyheter och media arbetar mer händelsestyrt och inriktat på aktuella frågor.

Enheten för Planerad kommunikation består av en enhetschef samt åtta medarbetare. I uppdraget för Planerad kommunikation ingår följande:

- Policyfrågor samt styrning, utveckling och uppföljning av kommunikationsprocessen
- Varumärkesansvar (organisationsvarumärke, arbetsgivarvarumärke och platsvarumärke)
- Grafisk profil och formgivning
- Kommunikationsinsatser kopplade till kommunövergripande frågor som medborgarkommunikation, internkommunikation, hållbarhetskommunikation, kompetensförsörjning, verksamhetsutveckling, digitalisering och stadens utveckling.
- Ansvar för utveckling och förvaltning av digitala kanaler, inklusive www.linkoping.se, intranätet Linweb samt mediabanken Image Vault.
- Objektledning i PM3-strukturen för objektet Administration, kommunikation och näringsliv (AKN)
- Samordning och styrning av ett antal övergripande frågor inom närliggande områden, som exempelvis studentrelationer och eventuppdrag till Visit Linköping & Co

Enheten för Nyheter och media består av en enhetschef och sex medarbetare. I uppdraget för Nyheter och media ingår följande:

- Kriskommunikation och Kommunikatör i beredskap (KiB)
- Medierelationer samt utbildning och stöd till förvaltningar i mediefrågor
- Planering, produktion och uppföljning av innehåll i kommunens gemensamma kanaler med fokus på samhällsinformation och nyhetsförmedling. Här ingår ansvaret för linkoping.se/nyheter, Linwebs

kommungemensamma nyheter, samt innehåll i sociala medier som Facebook, Instagram och LinkedIn.

- Innehållsproduktion och utgivning av medarbetarmagasinet Vi Linköping.
- Språkfrågor
- Kommunikationssamordning inom vissa områden, som exempelvis trygghet, säkerhet och integration.
- Stöd och samordning av utsändningar för rörligt material.
- Livesändning av KF-sammanträden samt presskonferenser.

Utöver Kommunikationsstabens resurser finns också en kommunikatör på Näringsliv och Tillväxt. En av resurserna (varumärkesstrategen) på Kommunikationsstaben delar sin tid mellan de båda staberna.

Budget

Budgeten kopplad till kommunikationsverksamheten är endast en del av Kommunikationsstabens hela budget. I helheten ingår också ersättning till Kontakt Linköping, medel till Event Group (som kan sökas av arrangörer av event), uppdrag till Visit Linköping & Co samt avtal med studentorganisationer (studentkårer och Kårservice).

Kommunikationsbudgeten har dragits ned betydligt under de senaste tre åren och en rad besparingar och effektiviseringar har genomförts. Medel för kommunikationsinsatser och varumärkesarbete har halverats.

Kommunikationsstaben har genomfört reduceringar i budgeten sedan 2019 som ett led i nedskärningen av KS budget. Det har skett omföringar till andra staber och nämnder, samt neddragning på uppdrag till Visit Linköping & Co samt på eventmedel, vilket också påverkar helhetsbudgeten för kommunikationsstaben.

Dessa delar är inte inräknade när vi tittar på enbart kommunikationsverksamhetens budget. Kommunikationsverksamheten har minskat sin budget med ungefär sex miljoner kronor från 2018 till 2021. Minskningen handlar till största delen om nedskärning inom marknadsföring, externa tjänster och webbutveckling. I budgeten för 2021 finns cirka 17 mnkr för kommunikationsverksamhet (medarbetare och verksamhet).

Budgeten för 2021 ser ut enligt följande:

| | |
|--|------------|
| Visit Linköping (uppdrag event samt hyra Saab Arena) | -8 000 000 |
| Kontakt Linköping (uppdrag) | -5 952 000 |

| | |
|--------------------------------------|--------------------|
| Eventstrategi (Event Group) | -4 000 000 |
| Regionala marknadsföringsinsatser | -150 000 |
| Utvecklingsinsatser | -490 000 |
| Intäkt personaltidning | +1 013 000 |
| Kårservice (avtal) | -1 200 000 |
| Samarbetsavtal studentkårer | -300 000 |
| Kommunikationsinsatser | -439 000 |
| System och avtalskostnader | -129 000 |
| Marknadsföring Linköping nationellt | -100 000 |
| Varumärke | -748 000 |
| EB-kommunikation | -250 000 |
| Webbutveckling och förvaltning | -3 189 000 |
| Nyheter och media | -1 313 000 |
| Personal Nyheter och media | -4 317 000 |
| Personal Planerad kommunikation | -5 333 000 |
| Enhetschefer Kommunikationsstaben | -1 675 000 |
| Totalbudget 2021 | -36 572 000 |
| Totalbudget 2020 | -40 001 000 |
| Totalbudget 2019 | -44 644 711 |
| Totalbudget 2018 | -60 963 000 |

Verksamhetsstöd och service (VSS)

Uppdrag och medarbetare

Förvaltningen för Verksamhetsstöd och service har ett antal uppdrag kopplade till kommunikation. För det första finns det en kommunikationsutvecklare, som delar sin tid mellan att vara kommunikationsansvarig för förvaltningen och att vara kommunikatör för Kontakt Linköping. Kommunikationsutvecklaren är organisatoriskt placerad på Kontakt Linköping, men ingår också i förvaltningens ledningsgrupp.

För det andra finns det kommunikationsresurser som arbetar på uppdrag av övriga förvaltningar. Det handlar dels om uppdrag från HR-staben, dels om en del uppdrag kopplade till E-lärandecenters verksamhet. Inom en del verksamheter finns det också medarbetare som utför kommunikationsinsatser som en del av sitt uppdrag, som exempelvis LKData. I dagsläget finns två tillsvidareanställda kommunikatörer utöver kommunikationsansvarig, samt en visstidsanställd kommunikatör.

Budget

Det finns ingen budget för kommunikationsinsatser på VSS, förutom för de medarbetare som arbetar med kommunikation.

Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen (UAF)

Uppdrag och medarbetare

Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningens kommunikationsavdelning har totalt fem medarbetare samt en kommunikationschef. Medarbetarnas uppdrag ser ut enligt följande:

- En webbredaktör som är huvudredaktör för UAF:s samtliga webbsidor.
- Tre kommunikatörer
- En koordinator

Kommunikationschefen sitter i förvaltningens ledningsgrupp och har ansvar för kommunikationen internt och externt. Stort fokus för kommunikationsavdelningen ligger på utvecklingsinsatser, förändrings- och internkommunikation samt kriskommunikation. Förvaltningen omfattar stora delar av kommunens budget och personalresurser, samtidigt som kommunikationsavdelningen har mycket begränsade resurser. Mycket av kommunikationen är decentraliserad till respektive enhet/skola, som tar ansvar för stora delar av exempelvis kommunikation till förvaltningens målgrupper, som vårdnadshavare och aktörer inom området. Webborganisationen på UAF består av ett 100-tal författare, som själva uppdaterar webbsidor och jobbar med innehållet med stöd av webbredaktören på förvaltningen.

Budget

Kommunikationsavdelningen på UAF har enbart budget för personal. Övriga kommunikationsinsatser budgeteras inom respektive verksamhet.

Kultur- och fritidsförvaltningen (KoF)

Uppdrag och medarbetare

På Kultur- och fritidsförvaltningen (KoF) är kommunikationsresurserna inte samlade i en gemensam funktion. Istället finns det en kommunikationsansvarig kommunikatör på förvaltningsövergripande nivå, som också är huvudredaktör för webben. Den kommunikationsansvariga sitter i förvaltningens ledningsgrupp och har som uppdrag att samordna kommunikationsverksamheten. Stort fokus för KoF ligger på externkommunikation kopplad till de uppdrag och event som förvaltningen ansvarar för.

Gamla Linköping har en kommunikatör på heltid, som också ansvarar för Gamla Linköpings webbplats. Avdelningen Kultur och Ungdom har en kommunikatör på heltid, som har ansvar för bland annat kulturscenernas och ungdomsverksamhetens kommunikation med sina målgrupper.

Utöver det finns det också medarbetare inom biblioteks-, kulturskole- och konstverksamheten som har i uppdrag att arbeta med vissa kommunikationsuppgifter. Samtliga dessa ingår i ett nätverk, som hålls samman av förvaltningens kommunikationsansvariga. Däremot har kommunikationsansvarig inget mandat att styra uppdragen, utan de prioriteras inom respektive verksamhet.

Budget

Kommunikationsansvarig har en budget på en miljon kronor för förvaltningsövergripande kommunikationsinsatser för exempelvis annonsering och kampanjer. Utöver det finns det medel inom respektive verksamhet för kommunikationsinsatser. Budgeten har dragits ned i mycket stor utsträckning under de senaste åren på grund av besparingskrav på nämnden.

Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen (MoS)

Uppdrag och medarbetare

Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen har en avdelning, som förutom kommunikationsverksamheten också ansvarar för studiebesök, kundservice och IT. Chefen, som finns med i förvaltningens ledningsgrupp, ingår i sammanräkningen av resurser nedan, men delar sin tid på betydligt fler uppdrag än renodlad kommunikation. Det finns fyra kommunikatörer, samt en IT-resurs som bland annat arbetar med webb och ett antal utvecklingsprojekt. Utöver detta finns också en grafisk formgivare på Plankontoret, men där ligger uppdragen helt och hållet inom den verksamheten.

Kommunikationsavdelningen fördelar sina resurser inom ett antal projekt och uppdrag inom förvaltningen. Målgrupperna för MoS innefattar ofta stora delar

av Linköpingsborna och kräver omfattande kommunikationsinsatser. Här ingår exempelvis kommunikation kring projekt inom stadsutveckling, uppdatering av webbsidor och svar på insändare, men också insatser kopplade till myndighetsutövning. Utöver det prioriteras också intern- och ledningskommunikation.

Budget

Budgeten för kommunikationsavdelningen omfattar personalen samt en mindre pott för kommunikationsinsatser. Merparten av medel för kommunikationsinsatser finns inom respektive verksamhet.

Social- och omsorgsförvaltningen (SOF)

Uppdrag och medarbetare

Social- och omsorgsförvaltningen har en kommunikationsstrateg, som också är ansvarig för driva och utveckla förvaltningens kommunikationsverksamhet. Kommunikationsstrategen ingår i dagsläget inte i förvaltningens ledningsgrupp. Dessutom finns en kommunikatör, som bland annat arbetar med webbfrågor, men också med andra kommunikationsinsatser.

I uppdraget för kommunikationsfunktionen ingår ansvaret för kommunikation till hela sektorn inom social- och omsorgsfrågorna, eftersom uppdraget för förvaltningen omfattar detta. Det innebär bland annat kommunikation med utförare och andra aktörer inom sektorn. Utöver det läggs stor vikt vid förändrings- och internkommunikation, eftersom förvaltningen befinner sig i en intensiv förändringsfas.

Budget

Det finns ingen budget för kommunikationsverksamheten, utan den ligger fördelad inom respektive verksamhet.

Utförarförvaltningen Leanlink

Uppdrag och medarbetare

Leanlink har en kommunikationsstrateg, som är ansvarig för förvaltningens kommunikation. Kommunikationsstrategen ingår i förvaltningens ledningsgrupp. Utöver det finns också en kommunikatör, som framför allt har uppdrag kopplade till formgivning, rörligt material samt webb.

I uppdraget ligger tonvikten på internkommunikation samt kompetensförsörjning. Rekrytering av medarbetare är en prioriterad fråga för Leanlink, liksom att skapa engagemang och delaktighet internt, eftersom

verksamheten är personalintensiv. Utöver det är kommunikation med brukare och anhöriga prioriterat.

Budget

Budgeten omfattar personalkostnader samt vissa kommunikationsinsatser, som exempelvis en återkommande sommarkampanj för att hitta vikarier till verksamheten.

Sammanställning av resurser

| Förvaltning | Antal kommunikatörer | Övriga resurser | Kommentar/övrigt | Totalt |
|--|---|---|--|--------|
| Kommunledningsförvaltningen | 14 på Kom-staben, en på Näringsliv och tillväxt | Två enhetschefer samt en kommunikationsdirektör | | 18 |
| Verksamhetsstöd och service | 3 | | De flesta arbetar på uppdrag av övriga förvaltningar inom exempelvis HR och e-lärande. Just nu tillfälliga resurser inne utöver detta. | 3 |
| Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen | 4 | En kommunikationschef En koordinator | | 6 |
| Kultur- och fritidsförvaltningen | 3 | | Utöver kommunikatörer för förvaltningen, G:a Linköping och Ungdom/ kulturscener finns också resurser på deltid inom övriga verksamheter (exv bibliotek och kulturskolan) | 3 |
| Miljö- och samhällsbyggnads | 4 | En kommunikations | | 5 |

| | | | | |
|----------------------------------|---|-----------------|---|----|
| -förvaltningen | | - och stabschef | | |
| Social- och omsorgsförvaltningen | 2 | | Just nu dessutom en tillfällig resurs anställd pga pandemin | 2 |
| Leanlink | 2 | | | 2 |
| Totalt | | | | 39 |

Slutsatser kopplade till kommunikationsresurser

I det strategiska uppdraget finns en tydlig inriktning att se över kommunikationsresurserna och möjligheten att effektivisera inom området.

Sett till den ambitionsnivå som Linköpings kommun har inom ett antal strategiska utvecklingsområden, stadens tillväxt, kommunens komplexa och breda verksamhet, antalet medarbetare och chefer, samt de förväntningar invånarna har på förbättrade möjligheter till självservice, är bedömningen att det inte är möjligt att dra ner på resurserna, varken inom förvaltningarna eller på central nivå.

I jämförelse med andra kommuner och offentliga aktörer ligger Linköping inte högt när det gäller kommunikationsresurser, utan snarare på en relativt låg nivå. Under de senaste åren har förvaltningarna generellt ökat sina kommunikationsresurser, men i långsam takt och från en låg nivå.

Sett till den ekonomiska utvecklingen för Linköpings kommun på längre sikt behöver resurserna användas effektivt och på ett sätt som minskar behoven av fortsatt ökning. Bedömningen är att det kan göras på flera sätt.

1. **Gemensam webbfunktion inom VSS för att avlasta förvaltningarna.** Genom att tillsätta resurser i en gemensam webbfunktion finns det möjlighet att arbeta systematiskt med förbättringar av innehållet, samt uppföljning och analys av vad som är mest prioriterat att åtgärda. Ett sådant pilotprojekt är redan startat under 2021 och föreslås permanentas under 2022. Inriktningen är att börja på en låg nivå och att sedan långsiktigt omvandla en del av Kontakt Linköpings uppdrag, så att större fokus läggs på webbinnehåll när invånarnas och företagets behov av självservice och förbättrat innehåll blir större. Finansieringen av det lilla webbteamet sker genom utnyckling av kostnader från VSS till förvaltningarna. På längre sikt sker en större del av finansieringen via Kontakt Linköpings ordinarie uppdrag från förvaltningarna.
2. **Gemensam prioritering av uppdrag via Ledningsforum kommunikation.** Ett förändrat arbetssätt för

kommunikationsverksamheten som leder till att förvaltningarna i betydligt större utsträckning är delaktiga i prioriteringen av kommunövergripande uppdrag, även om kommunikationsdirektören är beställare. Fokus här läggs på ett antal av kommunens strategiska utvecklingsområden som påverkar förvaltningarna i hög utsträckning, som exempelvis kompetensförsörjning, hållbarhet, internkommunikation, digitalisering och verksamhetsutveckling.

3. **Ökad styrning från Kommunikationsstaben inom ett antal områden.** Genom tydligare styrning inom frågor som handlar om varumärke, extern kommunikation och budskap kopplade till stadens utveckling kan kostnaderna för kommunen minska långsiktigt. Här finns exempelvis uppdrag till externa leverantörer kopplade till kommunikationsinsatser. Även om kommunikationsfunktionerna generellt har en begränsad budget, beställer Linköpings kommun externa tjänster kopplade till kommunikation för cirka 9 miljoner kronor per år. Merparten av detta finansieras genom att respektive verksamhet beställer direkt av upphandlade konsulter.
4. **Renodling av uppdragen inom hållbarhetskommunikation.** Genom att se över uppdrag kopplade till hållbarhetskommunikation som idag fördelas mellan KLF och MoS finns möjlighet till en ökad effekt av genomförda kommunikationsinsatser. Eftersom behoven inom det här området sannolikt kommer att öka de närmaste åren är det angeläget att hitta en mer effektiv styrning av verksamheten.
5. **Prioritering av frågor kopplade till trygghet, säkerhet och kriskommunikation.** Insatserna kopplade till att öka tryggheten, minska segregationen och förbättra kommunens säkerhetsarbete på många plan ökar kontinuerligt. Dessa frågor behöver prioriteras ytterligare av Kommunikationsstaben. Därför är ett av förslagen till åtgärder att fokusera ytterligare på dessa frågor genom att tillsätta en kommunikatör på Kommunikationsstaben med ansvar för detta. Ska detta bli verklighet krävs medel för detta i KS internbudget för 2022.

Analys och slutsatser

Genomlysningen av nuläget och utvecklingen som kan förväntas framåt visar på ett antal områden som behöver utvecklas.

De områden som kommer att belysas särskilt handlar om hur uppdrag, styrning och mandat för kommunikationsverksamheten behöver tydliggöras, samt om en effektivare hantering av digitala tjänster och webbinnehåll. Ett avsnitt handlar också om konkreta åtgärder som behöver vidtas för att nå nödvändiga förbättringar.

Uppdrag, styrning och mandat för kommunikationsverksamheten

Det finns behov av att förtydliga uppdrag, styrning och mandat för kommunikationsverksamheten. Generellt behöver uppdraget för förvaltningarnas kommunikationsansvar få en tydligare inriktning på att kommunicera med de egna målgrupperna för förvaltningarna, medan Kommunikationsstaben tar större ansvar för den kommunövergripande kommunikationen. Vidare föreslås det nuvarande Ledningsforum för kommunikation att få ett större ansvar och tydligare uppdrag. Följande fördelning är den som föreslås.

Kommunikationsstabens ansvar

Kommunikationsstaben får ett utökat ansvar för följande delar:

1. **Varumärket.** Tydligare styrning och sammanhållning av riktlinjer och enhetlighet för kommunen. Här ingår också platsvarumärket och kommunikation kring stadens utveckling, som behöver samordnas i större utsträckning.
2. **Samhällsinformation och kommunövergripande kommunikation.** Utökat ansvar för den externa kommunikationen till breda målgrupper, samt för kommunövergripande internkommunikation.
3. **Kriskommunikation och medierelationer.** Varje förvaltning måste kunna ta hand om löpande mediekontakter samt krishantering i viss utsträckning. Kommunikationsstaben tar ansvar för rådgivning, stöd och hantering av mer omfattande uppdrag som kräver särskild kompetens, samt för de kommunövergripande frågorna tillsammans med Säkerhetsenheten.
4. **Digitala kanaler.** Kommunikationsstaben får ett uttalat ansvar för att driva utvecklingen kopplad till utökad service och enhetliga e-tjänster tillsammans med Digitaliseringsstaben och Verksamhetsstöd och service (VSS). Ansvar för tillgänglighetsfrågor tydliggörs och föreslås landa hos Kommunikationsstaben.

Förvaltningarnas ansvar

För att kommunikationsansvarig ska kunna driva och leda kommunikationsarbetet inom nedanstående områden krävs ett tydligt mandat och uppdrag från förvaltningschefen. Ett underlag för en gemensam uppdragsbeskrivning kommer att tas fram utifrån slutsatserna i rapporten.

1. **Egna målgrupper.** Ansvar för kommunikationen med förvaltningens egna målgrupper, inklusive medarbetare. Hur målgrupperna ser ut skiljer sig mellan förvaltningarna.
2. **Innehåll digitala kanaler.** Ansvar för innehållet på de webbsidor och övriga digitala kanaler som förvaltningen behöver.
3. **Förvaltningens löpande kommunikation.** Allt som har med förvaltningens löpande vardagsarbete att göra hanteras av den egna kommunikationsfunktionen. Här innefattas också mediekontakter i linjen, kriskommunikation i mindre omfattning samt utvecklingsarbete inom förvaltningen.
4. **Utökat ansvar för helheten.** Förvaltningarnas kommunikationsansvariga får ett uttalat ansvar att tillsammans med kommunikationsdirektören driva och utveckla gemensamma frågor med stor bäring på förvaltningarnas uppdrag. Se definition av vilka frågor det handlar om under rubriken Ledningsforum.

Utökat ansvar för Ledningsforum kommunikation

Ledningsforum kommunikation får ett tydligare uppdrag att ta ansvar för utveckling inom ett antal områden. Här får förvaltningarna större ansvar för att driva och påverka kommunikationsverksamheten genom sina kommunikationsansvariga. Kommunikationsdirektören är beställare av uppdragen, men samordningen med förvaltningarna utökas och förtydligas. Kommunikationsstaben är sammanhållande för de prioriterade områdena och bildar ett team som kan arbeta med frågorna på uppdrag från Ledningsforum.

Områden för ledningsforum att styra och prioritera:

1. Den kommunikativa organisationen: internkommunikation, kompetensförsörjning, employer branding och ledarskapskommunikation.
2. Hållbarhetskommunikation: kommunikationsinsatser kopplade till framför allt ekologisk och social hållbarhet.
3. Kommunövergripande utvecklingsprojekt av större omfattning.
4. Digitala tjänster och kanaler.

Ett led i att tydliggöra uppdraget för Ledningsforum kommunikation är att se över samverkansformerna tillsammans med HR-processens ledningsgrupp (HPLG). I dagsläget finns ett EB-råd, som fokuserar på attrahera-delarna i arbetsgivarvarumärket, men samverkan behöver utökas till fler delar där det finns gemensamma intressen. Exempel på detta är kompetensförsörjning,

arbetsgivarkommunikation, chefskommunikation och internkommunikation inom ett antal områden.

Hantering av digitala tjänster och webbinnehåll

För att kunna möta den förväntade utvecklingen av ett ökat behov från invånarna när det gäller digitala tjänster behöver arbetet med webben och enhetliga e-tjänster förbättras betydligt. Här finns flera förslag till åtgärder.

Strategiskt utvecklingsuppdrag för enhetlig invånarservice

Ett förslag är att ge KLF (Kommunikationsstaben och Digitaliseringsstaben) och VSS (Kontakt Linköping, e-lärandecenter och LKdata) ett strategiskt utvecklingsuppdrag kopplat till att utforma en enhetlig invånar- och företagservice och en kundanpassad externwebb med e-tjänster som är enkla att använda. Alltså ett inloggat läge på webben, där invånarna har möjlighet att få överblick över sina pågående ärenden, utföra tjänster i så hög grad som möjligt på egen hand och kunna få stöd från Kontakt Linköping vid behov, samt kunna ta del av relevant information som krävs.

Redan nu finns ett antal goda initiativ inom området, men det saknas en enhetlig styrning och riktning.

Det här är en fråga som har stor påverkan på kommunens varumärke och förtroende, samtidigt som det skapar förutsättningar för effektivisering av kommunens verksamhet på sikt.

När grunden är lagd för en enhetlig plattform och gemensamt arbetssätt, föreslås förvaltningarna få i uppdrag i budgeten 2023 att koppla på sina respektive e-tjänster och förbättra webbinnehållet för sina delar.

Gemensamt webbteam hos VSS för att avlasta förvaltningarna

Genom att tillsätta resurser i en gemensam webbfunktion finns det möjlighet att arbeta systematiskt med förbättringar av innehållet, samt uppföljning och analys av vad som är mest prioriterat att åtgärda för att invånarna ska få så bra och enkel information som möjligt.

Ett sådant pilotprojekt är redan startat under 2021 och föreslås permanentas under 2022. Inriktningen är att börja på en låg nivå (motsvarande 40 timmar per vecka) och att sedan långsiktigt omvandla en del av Kontakt Linköpings uppdrag, så att större fokus läggs på webbinnehåll när invånarnas behov av självservice och förbättrat innehåll blir större.

Finansieringen av det lilla webbteamet sker genom utnyckling av kostnader från VSS till förvaltningarna. På längre sikt sker en större del av finansieringen via Kontakt Linköpings ordinarie uppdrag från förvaltningarna.

Den digitala arbetsplatsen

Just nu pågår ett arbete med att peka ut en riktning för den digitala arbetsplatsen för Linköpings kommun. Digitaliseringsdirektören har fått i uppdrag att ta fram ett önskat läge, som ska ge vägledning i hur kommunen ska agera kopplat till detta. För kommunikationsverksamheten handlar det framför allt om strukturen för de interna kommunikationskanalerna, som intranät, chefsportal, förmånsportal, serviceportal och verktygen som tillgängliggjorts via Google Workspace. Även här är det viktigt att hitta en lättöverskådlig enhetlighet, som gör det enkelt för medarbetarna att få tillgång till den information och de system som behövs. I samband med att beslut fattas kopplat till den digitala arbetsplatsen tas också inriktningen för hur det fortsatta arbetet med intranät, chefsportal och intern serviceportal ska se ut.

Förändrad objektstruktur för PM3

I nuläget är kommunikationsdirektören objektägare för ett stödobjekt inom PM3-strukturen som heter AKN (Administration, Kommunikation och Näringsliv). Ett av de stora verksamhetssystemen inom objektet är det administrativa systemet W3D3 samt systemen kopplade till arkivfunktionen, vilket gör att fokus för objektledningen i hög grad hamnar på administrativa processer istället för service och kommunikation.

För att ytterligare öka fokus på service, samarbete och kommunikation föreslås en förändring av objektstrukturen från och med 2022. Inriktningen är att låta Google workspace tillsammans med systemen för e-tjänster, samarbete, digital kommunikation och intern service bilda ett gemensamt objekt och samtidigt se över strukturen för övriga stödprocesser i PM3. Det är i så fall ett uppdrag till Portföljstyrgruppen för PM3, som leds av digitaliseringsdirektören.

Ökat fokus på trygghet, säkerhet och kriskommunikation

Ett kommunikationsområde som kräver allt fler insatser handlar om att öka tryggheten, minska segregationen samt att förbättra kommunens säkerhetsarbete på många plan, som exempelvis civil säkerhet, totalförsvaret och krisledning. Redan nu finns en kriskommunikationsorganisation med bland annat en KiB (Kommunikatör i beredskap) i tjänst dygnet runt, året runt inom enheten Nyheter och media på Kommunikationsstaben. De senaste årens utveckling har dock visat att det krävs en annan form av uthållighet och långsiktighet inom det här området. Därför är förslaget att Kommunikationsstaben fokuserar ytterligare på dessa frågor genom att tillsätta en kommunikatör med ansvar för detta. Detta kräver i så fall medel i KS internbudget för 2022 och är en fråga som omhändertas i budgetprocessen.

Åtgärdslista i sammanfattning

1. Förändring i uppdragsbeskrivningen för kommunikationsdirektören. Innebär ett mer uttalat ansvar för säkerställa att webbinnehåll och e-tjänster håller tillräckligt god kvalitet, samt justeringar av övriga uppdrag kopplade till varumärke, externkommunikation och medierelationer.
2. Gemensam uppdragsbeskrivning för förvaltningarnas kommunikationsfunktioner tas fram och beslutas i samråd mellan kommunikationsdirektören och förvaltningscheferna.
3. Uppdrag till KLF och VSS kopplat till utökad invånar- och företagservice och enhetliga e-tjänster till internbudgeten 2022 med efterföljande uppdrag till övriga förvaltningar i internbudgeten för 2023.
4. Uppdrag från Kommunikationsstaben till VSS att starta ett webbteam i mindre omfattning med finansiering via utnyckling till förvaltningarna.
5. Nytt, utökad uppdrag för Ledningsforum kommunikation med prioritering och utveckling av gemensamma kommunikationsfrågor inom vissa områden samt utökad samverkan med HR-processen.
6. I samband med beslut om den digitala arbetsplatsen tas inriktningen för nytt intranät och intern serviceportal.
7. Portföljstyrgruppen får i uppdrag att utreda en förändrad objektstruktur för PM3:s stödbjekt.
8. Kommunikationsstaben förstärks med inriktning mot kriskommunikation, trygghet, säkerhet och medierelationer. Hantering av den frågan sker i samband med budgetprocessen för 2022.
9. Uppdrag från KLF till MoS (Hållbarhets- och miljökommunikation) kopplat till hållbarhetskommunikation ses över och justeras med inriktning att renodla uppdraget till MoS och lägga över delar av nuvarande kommunikationsuppdrag på Kommunikationsstaben.