

# Kvalitetsrapport

## Kommunikation och varumärke 2021

GFN 2020/399  
GVN 2020/92



**Postadress**  
136 81 Haninge

**Besöksadress**  
Rudsjöterrassen 2

**Telefon**  
Växel: 08-606 70 00

**Fax/e-post**  
08-606 81 40  
[haningekommun@haninge.se](mailto:haningekommun@haninge.se)

**Postgiro**  
1265-8

**Bankgiro**  
356-5975



## Förord

Föreliggande kvalitetsrapport bygger på förvaltningens arbete med prioriterade områden, vilket är en av flera delar i förvaltningens utvecklingsarbete. Arbetet med prioriterade områden är under justering och de konkreta processerna för arbetet och hur det kopplas till kommunens system för styrning är ännu inte helt fastställda.

Rapporten ger en bild av var förvaltningen står i arbetet inom området Kommunikation och varumärke. Den är ett försök att metodiskt och systematiskt gå igenom de områden som behöver utvecklas utifrån nuläge, omvärld och framtid. Den ringar in, med utgångspunkt från analys och reflektion, de åtgärder som behövs för att uppfylla organisationens mål och bidra till en god verksamhetsutveckling på kommunikationsområdet.

Haninge 8 oktober 2021

Henrik Lindh  
Utbildningsdirektör



## Innehållsförteckning

1. Inledning	4
2. Syfte	4
3. Slutsatser	4
4. Bilagor	5

# Kvalitetsrapport Kommunikation och varumärke

## 1 Inledning

Utbildningsförvaltningen har valt att arbeta med fem prioriterade områden för att ge förutsättningar att samordna, organisera, strukturera och styra förvaltningens arbete. Arbetet inom varje område ska sammanfattas i en kvalitetsrapport. Rapporten ska bilda ett underlag för samsyn, utveckling, styrning, och strategiska beslut på olika nivåer.

Rapporterna ska bygga på fakta och en transparent process. För att säkerställa ovanstående ska arbetet inom områdena och strukturen i kvalitetsrapporten följa en bestämd modell. För mer information se bilaga 1. Rapporten lyfter fram slutsatser från arbetet. Underlaget för slutsatserna återfinns i olika bilagor, se rubriken Bilagor.

## 2 Syfte

Syftet med denna kvalitetsrapport är att beskriva de kommunikationsfrågor som förvaltningen arbetar med och vilka prioriterade kommunikationsområden och förmågor som behöver utvecklas.

Genom rapporten beskrivs området Kommunikation och varumärke i sin helhet för första gången. Rapporten innehåller därför en betydande del grundläggande information som kommer att utgöra en plattform för vidare arbete, bland annat inom nätverket för kommunikation och varumärke.

Målgrupperna för rapporten är de förtroendevalda inom nämnderna och utbildningsförvaltningen, och då särskilt nätverket. Vidare bör rapporten komma till användning i andra sammanhang, som i arbetet med kommunens varumärkesarbete.

## 3 Slutsatser

Kommunikation är det kitt som håller samman en organisation och bidrar till dess målpuppfyllelse och utveckling. Kommunikation ska också i utbildningsförvaltningens fall bidra till att medborgarna får den information de har rätt till och behöver samt stärka verksamheternas attraktivitet.

Kommunen har en viktig roll att fylla som officiell faktaförmedlare av kommunens information gentemot medborgarna. För utbildningsförvaltningens del innebär det att processerna för information om utbildningsnämndernas beslut bör ses över. Förvaltningen behöver också i högre grad möta medborgarnas krav på service och tillgänglighet, särskilt vad gäller digitala tjänster, genom bland annat nya arbetssätt och metoder.

För att erbjuda en verksamhet som behåller och attraherar barn och elever, vårdnadshavare och personal krävs ett tydligt varumärke. Utbildningsförvaltningens varumärke är i dag otydligt och bör utvecklas. Kommunen är i färd med att starta ett varumärkesarbete. Förvaltningens varumärkesarbete behöver gå i takt med kommunens.

En förutsättning för att utveckla och behålla ett starkt varumärke är att organisationen har en välutvecklad kommunikativ förmåga. Förvaltningen har därför som ambition att bli en mer kommunikativ organisation, med ett tydligt kommunikationssystem och ett

kommunikativt ledarskap och medarbetarskap. De kan ses som viktiga beståndsdelar i en kompetent organisation. Ett viktigt redskap för att höja den kommunikativa förmågan är utbildningen Kommunikation för ledare som rullas ut i förvaltningen de närmaste åren.

Vidare behöver förvaltningens internkommunikation stärkas överlag för att verksamheten ska utvecklas i önskad riktning och gå mot ett sammanhållet utbildningssystem som är en del av en kommun där koncepttänkandet står alltmer i fokus.

Kommunikationsfunktionen ubfkom spelar en viktig roll för att höja organisationens kommunikativa förmåga och i det kommande varumärkesarbetet. För att ubfkom ska kunna stötta på bästa sätt behövs ett utvecklat partnerskap mellan utbildningsförvaltningen och ubfkom/kommunikationsenheten. En viktig förutsättning är också att det råder samsyn i ledningen kring grundläggande kommunikationsfrågor och att kommunikationsarbetet bedrivs decentraliserat. Vidare behöver den formella statusen för och förankringen av rutiner och processer på området ses över och utvecklas i organisationen.

Nedan sammanfattas de fem centrala utvecklingsområdena på kommunikationsområdet.

1. Samhällsinformation
2. Varumärke och marknadsföring
3. En kommunikativ organisation
  - Sjustegsmodellen för en kommunikativ organisation
  - Kommunikationssystemet
  - Kommunikativt ledarskap och medarbetarskap
4. Internkommunikation i övrigt
5. Ledning, styrning och organisering

## 4 Bilagor

- Bilaga 1 Prioriterade områden, arbetsmodell för kvalitetsrapporter och årshjul för redovisning
- Bilaga 2 Tillstånd
- Bilaga 3 Nuläge och utvecklingsområden
- Bilaga 4 Analys och förklaring
- Bilaga 5 Förslag på åtgärder
- Bilaga 6 Swot-analys

## **Bilaga 1. Prioriterade områden, arbetsmodell för kvalitetsrapporter och årshjul för redovisning**

### **Innehåll**

1 Inledning	7
2 Bakgrund	7
3 Utbildningsförvaltningens prioriterade områden	8
4 Ledningssystem	11
5 Nätverk	12
6 Arbetsmodell och struktur för kvalitetsrapporterna	12
7 Årshjul för kvalitetsrapporter	15

## 1 Inledning

I denna bilaga ges en översiktlig bakgrund till utbildningsförvaltningens kvalitetsrapporter och hur arbetet är organiserat.

Utbildningsförvaltningens kvalitetsrapporter utgår från arbetet med sex prioriterade områden som identifierats som väsentliga för att förvaltningen ska öka förutsättningarna att nå kommunala och statliga mål. Rapporterna sammanfattar var förvaltningen är i arbetet och vad som bedöms vara utvecklingsområden för det fortsatta arbetet. Till grund för arbetet finns ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete som för närvarande är under uppbyggnad. Tanken är att ledningssystemet ska förse förvaltningen med information om organisationen som bildar ett kontinuerligt lärande om organisationen, underlag för prioriteringar och beslut samt fortlöpande verksamhetsutveckling.

## 2 Bakgrund

Förvaltningen började arbeta i uppdragsområdena vid årsskiftet 2018/2019. Det var ett resultat av det utvecklingsarbete som förvaltningen påbörjat samt ett resultat av att förvaltningen ålagts 134 beställningar från det politiska styret i kommunen.<sup>1</sup> Utifrån beställningarna skapades områden. Områdena påverkade varandra och bildade sammantaget en naturlig helhet av det förvaltningen måste arbeta med. Sammanlagt bildades sju uppdragsområden *Kvalitet i undervisningen* och *Kvalitet i lärmiljö och samspel, Organisation, Ledning och styrning, Digitalisering, Kompetensförsörjning, Kommunikation och varumärke* samt *Klimat och miljö*.

Syftet med uppdragsområdena var att ge förutsättningar att samordna, organisera, strukturera och styra förvaltningens och verksamheternas arbete. Gränserna mellan organisationens linjer och avdelningar skulle brytas och möjliggöra att organisationens hela kompetens nyttjades. Därigenom skulle förvaltningens förmåga att nå målen för verksamheten öka.

Varje uppdragsområde hade en eller flera uppdragsägare som hade uppdraget att arbeta med de politiska beställningarna och att utveckla verksamheten inom uppdragsområdet. Vidare skulle uppdragsägaren skapa de forum och involvera de kompetenser i organisationen som behövdes för arbetet. Arbetet skulle bedrivas som en matris i förhållande till linjeorganisationen och sammanfattas en gång per år (vart annat år i en skriftlig kvalitetsrapport och vart annat år i en muntlig dialoginformation). Med tiden började arbetet i ökad grad omfatta det systematiska kvalitetsarbete som beskrivs i 4 kap. skollagen (2010:800).

Under året 2019 identifierades behovet att stärka strukturer och riktningen i utvecklingsarbetet. Det resulterade i projektet *Den kompetenta organisationen* som hade syftet att under tre år utforska, stärka och utveckla processer för att nyttja befintliga resurser och kompetenser bättre.

---

<sup>1</sup> Beställningarna kom från olika delar av kommunens styrsystem (uppdrag från kommunfullmäktige, strategier från nämnderna, den politiska plattformen), tjänstegarantier, överenskommelse om samverkan mellan socialförvaltningen samt kultur- och fritidsförvaltningen och utbildningsförvaltningen om barn och ungas utveckling och lärande i Haninge. Beställningarna var av starkt varierade karaktär och genomförandetid.

Förvaltningens utvecklingsarbete beskrivs utförligt i Kvalitetsrapport *Den kompetenta organisationen: Organisation, ledning och styrning*, dnr GFN 2020/69 och GVN 2020/282.

### 3 Utbildningsförvaltningens prioriterade områden

Idag kallas uppdragsområdena för prioriterade områden. Områdena har delvis reviderats och är de områden som identifierats som väsentliga för att förvaltningen ska öka förutsättningarna att nå kommunala och statliga mål. Nedan anges vilka områden förvaltningen arbetar med och vilken funktion som är ansvarig för de olika områdena.

#### Områden

Kvalitet i undervisning och lärmiljö  
Hållbar utveckling  
Centralt ledningsnätverk/Den kompetenta organisationen  
Hälsofrämjande och kompetensförsörjning  
Digitalisering  
Kommunikation och varumärke

#### Ansvarig funktion

Chef pedagogiskt team  
Central ateljerista  
Verksamhetsstrateg  
HR-partner  
IT-strateg  
Kommunikationsutvecklare

Under våren 2020 tilldelades varje område önskade tillstånd för åren 2020, 2021 och 2022. Formuleringen av tillstånden är gjorda utifrån en bedömning av vilka viktiga förhållanden som förvaltningen behöver arbeta med för att öka förutsättningarna för ökad målpuppfyllelse. Syftet med tillstånden är att skapa riktning i varje prioriterat område. Tillstånden kan därför beskrivas som en vägvisning eller mentala bilder om var utbildningsförvaltningen som organisation vill vara vid vissa tidpunkter. Av den anledningen är tillstånden inte mål eller strategier. Tillstånden är inte heller en uttömmande beskrivning av vad varje uppdragsområde ska arbeta med. Utöver det som tillstånden anger ska områdena arbeta med det som sker i organisationen. Se rubriken *Nätverk* för mer information.

Nedan redovisas tillstånden för varje prioriterat område. För mer information om tillstånden för det området som rapporten gäller (se bilaga 2).

#### Önskade tillstånd för *Kvalitet i undervisning och lärmiljö*

2020	2021	2022
<ul style="list-style-type: none"><li>Rudan Center har börjat etableras som en plats där det sker ett utforskande kring undervisning och lärmiljö.</li><li>CLH har börjat etableras som en dialog-partner till verksamhetens kvalitetsutveckling.</li><li>Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för undervisning och lärmiljö tas fram och börjar etableras i verksamheten.</li><li>Ett arbete för att säkerställa att skolor och förskolor är trygga platser med hög arbets- och studiero har påbörjats.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rudan Center är en plats där utforskning sker kring undervisning och lärmiljö och vägleder i tanke och handling.</li><li>CLH börjar integreras i verksamheternas kvalitetsarbete.</li><li>Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för undervisning och lärmiljö börjar integreras i verksamheten.</li><li>Barn och elever upplever ökad trygghet samt ökad arbets- och studiero.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rudan Center är integrerad i verksamheten och ett stöd för utforskande och innovation kring undervisning och lärmiljö.</li><li>CLH är en integrerad del i verksamhetens kvalitetsarbete.</li><li>Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring kvalitet i undervisning och lärmiljö och vägleder verksamheten i tanke och handling.</li><li>Barn och elever lärnar varje nivå i organisationen med hög självkänsla och goda förutsättningar att lyckas i livet.</li></ul>



**Önskad tillstånd för *Hållbar utveckling***

2020	2021	2022
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rudan Center har börjat etableras som en plats där det sker ett utforskande kring hållbar utveckling.</li> <li>CLH har börjat etableras som en dialogpartner till verksamheten gällande hållbar utveckling.</li> <li>Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för hållbar utveckling tas fram och börjar etableras.</li> <li>Ett arbete för att integrera "Agenda 2030" i verksamheten har påbörjats. I uppdraget ingår även att fördjupa arbetet med barns rättigheter och "giftfri vardag".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rudan Center är en plats där det sker ett utforskande kring hållbar utveckling och vägleder enheterna i tanke och handling.</li> <li>CLH börjar integreras i verksamheternas arbete med hållbar utveckling.</li> <li>Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för hållbar utveckling börjar integreras i verksamheten.</li> <li>Valda mål från "Agenda 2030" börjar integreras i verksamheten. Arbetet med barns rättigheter och "giftfri vardag" är levande frågor i utbildningen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rudan Center är en integrerad del i verksamheten och ett stöd för utforskande och innovation kring hållbar utveckling.</li> <li>CLH är en integrerad del i verksamhetens arbetet med hållbar utveckling.</li> <li>Organisationen har gemensamma ställningstaganden/värden och en samsyn om vad hållbar utveckling är i tanke och handling.</li> <li>Valda mål i "Agenda 2030" är en naturlig del i verksamheten. Organisationen är en barnrättsorganisation och där det finns minimala mängder gift i vardagen.</li> </ul>

**Önskad tillstånd för *Den kompetenta organisationen, fokusområde Ledarskap och medarbetarskap***

2020	2021	2022
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ett ledningsnätverk etableras som en funktion i organisationen att utveckla gemensam ledningsförmåga samt gemensamma synsätt och värden.</li> <li>Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för ledarskap och medarbetarskap börjar etableras i verksamheten.</li> <li>Former och strukturer för utökad delaktighet, samverkan och ansvarstagande etableras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledningsnätverket är en viktig funktion för att leda utbildningssystemet, skapa samsyn och utveckla en gemensam värdegrund.</li> <li>Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för ledarskap och medarbetarskap integreras i verksamheten.</li> <li>Organisationen är på väg mot en delaktighets- och ansvarskultur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledningsnätverket är en integrerad lednings- och styrningsfunktion i organisationen och är den översta noden i ett sammanhållet utbildningssystem.</li> <li>Organisationen har gemensamma ställningstaganden/värden och beteenden kring ledarskap och medarbetarskap som vägleder i tanke och handling.</li> <li>Organisationen bygger på delaktighet och ansvar och utvecklingsinitiativ uppstår på olika organisatoriska nivåer. Ledare och medarbetare skapar tillsammans rätt förutsättningar att lyckas i uppdraget genom en utvecklad feedbackkultur.</li> </ul>

**Önskad tillstånd för *Den kompetenta organisationen, fokusområde Organisation och lärande***

2020	2021	2022
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ett ledningssystem som bygger på systematiskt kvalitetsarbete börjar etableras i organisationen för ett ökat kollektivt lärande samt en ökad lednings- och prioriteringsförmåga.</li> <li>CLH, Rudan Center och kansliavdelningen börjar etableras som viktiga funktioner för organisationens kvalitetsutveckling, förmåga och lärande.</li> <li>Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för organisation och lärande börjar etableras i verksamheten.</li> <li>Framgångsrika arbetssätt föds och identifieras i enheterna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledningssystemet börjar integreras vilket leder till ett ökat kollektivt lärande, ett systematiskt arbete kring kvalitetsutveckling samt en ökad lednings- och prioriteringsförmåga.</li> <li>CLH, Rudan Center och kansliavdelningen börjar integreras som viktiga funktioner för organisationens kvalitetsutveckling, förmåga och lärande.</li> <li>Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för organisation och lärande börjar integreras i verksamheten.</li> <li>Framgångsrika arbetssätt föds och uppmärksammas i organisationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledningssystemet är integrerat och ger en utvecklad kollektiv kompetens vad gäller förmågan att skapa gemensamt lärande, hög kvalitet och värde inom ramen för givna förutsättningar.</li> <li>CLH, Rudan Center och kansliavdelningen är integrerade funktioner för organisationens kvalitetsutveckling, förmåga och lärande.</li> <li>Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring organisation och lärande som vägleder i tanke och handling.</li> <li>Organisationen är innovativ och föder framgångsrika arbetssätt och strategier som sprider och etablerar sig i organisationen.</li> </ul>

## Önskade tillstånd för *Digitalisering*

2020	2021	2022
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisationen har påbörjat ett arbete där hela organisationen ökar sin förmåga att utveckla, leda och prioritera arbetet med digitaliseringen i förhållande till den digitala strategin för skolväsendet samt Haninge kommuns digitala strategi. Syftet är att digitaliseringen blir en möjliggörare för undervisning, lärmiljö, innovation och kompetensförsörjning.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för digitaliseringen börjar etableras i verksamheten. Utbildningsförvaltningens dokument "Vägledning i digitaliseringsarbetet" börjar färdigställas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisationen är på väg mot att uppfylla den digitala strategin för skolväsendet och Haninge kommuns digitala strategi. Det finns en större förmåga i hela organisationen att utveckla, leda och prioritera arbetet med digitaliseringen. Digitaliseringen börjar bli en möjliggörare för undervisning, lärmiljö, innovation och kompetensförsörjning.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för digitaliseringen börjar integreras i verksamheten. Utbildningsförvaltningens dokument "Vägledning i digitaliseringsarbetet" är ett stöd i utvecklingen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisationen uppfyller den digitala strategin för skolväsendet och Haninge kommuns digitala strategi. Det finns en systematik för hur arbetet med digitalisering utvecklas, leds och prioriteras. Digitaliseringen är en möjliggörare för undervisning, lärmiljö, innovation och delar av kompetensförsörjning löses genom ny teknik.</li><li>• Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring digitaliseringen som vägleder i tanke och handling. Dokument "Vägledning i digitaliseringsarbetet" blir allt mindre viktigt då digitaliseringen mer och mer är en del av ordinarie verksamhetsutveckling.</li></ul>

## Önskade tillstånd för *Hälsofrämjande och kompetensförsörjning*

2020	2021	2022
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensmedvetenhet börjar utvecklas i organisationen.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kompetensförsörjningen börjar etableras i verksamheten.</li><li>• Stöttande faktorer till kompetensförsörjningen identifieras och börjar etableras (Ex. VFU-kuster och digitalisering).</li><li>• Organisationen har påbörjat ett fördjupat arbete kring arbetsmiljön och förmågan att skapa hälsofrämjande arbetsplatser.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för hälsofrämjande arbetsplatser börjar etableras i verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verksamheterna arbetar kompetensmedvetet med strategisk kompetensförsörjning.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kompetensförsörjningen börjar integreras i verksamheten.</li><li>• Identifierade och stöttande faktorer till kompetensförsörjningen integreras i verksamheten (Ex. VFU-kuster och digitalisering).</li><li>• Organisationen har en tydlig definition av innebörden i begreppet hälsa som vilar på en idémässig och teoretisk grund.</li><li>• Organisationen har en teoretisk och forskningsbaserad referensram kring vad som påverkar hälsan och vad som främjar hälsa.</li><li>• Organisationen har en idémässig och teoretisk referensram kring hälsofrämjande arbete med vägledande principer för tanke, handling och utvärdering.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensförsörjningen är en naturlig del i verksamhetsutvecklingen.</li><li>• Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring kompetensförsörjningen som vägleder i tanke och handling.</li><li>• Identifierade stöttande faktorer är integrerade i verksamheten.</li><li>• Alla i organisationen har en hälsa som gör att de mår bra och har tillräckligt med resurser för att klara vardagens krav samt att de kan förverkliga personliga och i arbetslivet professionella mål. (<i>Texten grundar sig på institutet för stressmedicins definition av begreppet "Hälsa"</i>)</li><li>• Organisationen har en gemensam syn på vad en hälsofrämjande arbetsplats är, samt hur ledare och medarbetare tillsammans uppnår det.</li></ul>

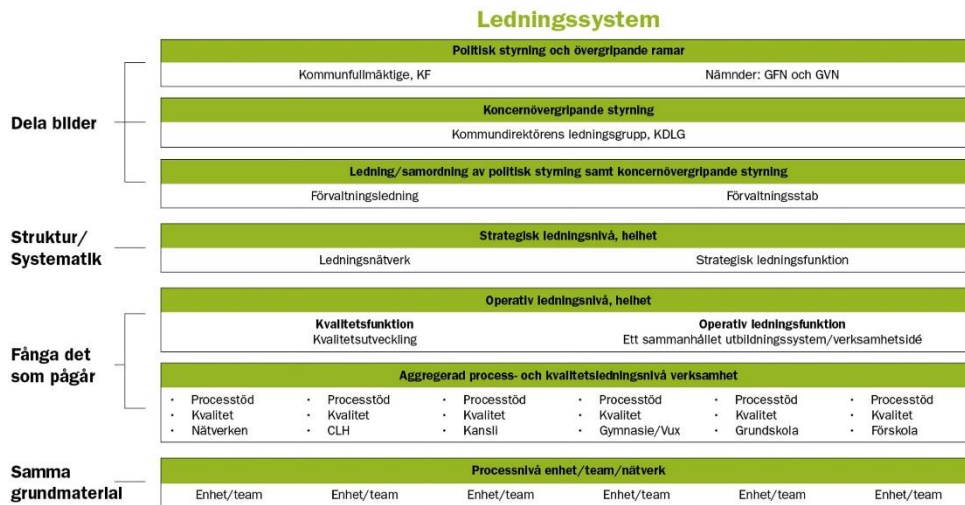
## Önskade tillstånd för *Kommunikation och varumärke*

2020	2021	2022
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strukturer i kommunikationssystemet har kartlagts och lett till ett utvecklingsarbete inom området.</li><li>• En medvetenhet om kommunikation- och varumärkesarbete, kopplat till verksamhetsutveckling, börjar etableras genom att organisationen genom att utbilda ledare och nyckelfunktioner i kommunikativt ledarskap.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kommunikation och varumärke börjar etableras i verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisationen är på god väg att integrera ett välfungerande kommunikationssystem på alla nivåer.</li><li>• Kommunikation- och varumärkesarbete börjar integreras i arbetet med verksamhetsutveckling. Vi har ökat vår attraktivitet hos samtliga målgrupper genom ett fördjupat kommunikation- och varumärkesarbete.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kommunikation och varumärke börjar integreras i verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utbildningsförvaltningen är en kommunikativ organisation med ett välfungerande kommunikationssystem.</li><li>• Kommunikation- och varumärkesarbetet är en integrerad del av verksamheten och bygger på samsyn och gemensamma ställningstaganden. Haninge kommun och utbildningsförvaltningen är ett attraktivt val för vårdnadshavare, medarbetare och elever, "man väljer Haninge".</li><li>• Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring kommunikation och varumärke som vägleder i tanke och handling.</li></ul>

## 4 Ledningssystem

Efter en längre tids arbete fastställdes under våren 2020 ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete som omfattar hela utbildningsförvaltningen. Systemet reviderades 2021. Sammanfattningsvis är tanken att ledningssystemet ska förse förvaltningen med information om organisationen. I en förenklad beskrivning sker det genom att information genereras nedifrån och upp, se bild 1. Först genereras informationen från varje förskolas och skolas systematiska kvalitetsarbete. Därefter fortsätter det systematiska kvalitetsarbetet på linjenivå, inom respektive nätverk för de prioriterade områdena och slutligen inom kvalitetsorganisationen. Varje del i systemet har sin specifika funktion och tillsammans bildas ett kontinuerligt lärande om organisationen, fortlöpande verksamhetsutveckling samt underlag för prioriteringar och beslut för organisationen och politiken.

Bild 1. Ledningssystem



Arbetet i de prioriterade områdena sammanfattas årligen för att ge en samlad bild av arbetet. Vart annat år sker det i en skriftlig rapport och vart annat år i en muntlig dialoginformation. (För mer information se rubriken *Årshjul för kvalitetsrapporter*).

## 5 Nätverk

Idag är de prioriterade områdena nätverk och arbetet i nätverken omfattar inte bara att ta emot information i ledningssystemet som beskrevs ovan. Nätverk är en strategi för att skapa ett nav för utveckling av kunskap, kompetens, lärande, likvärdighet och ”seende” inom de prioriterade områdena. Det görs genom att nätverken blir en samarbetsyta för det vertikala och det horisontella i organisationen. Det uppstår genom att sammanföra olika funktioner från olika nivåer i organisationer. Därigenom fylls nätverken med innehåll från hela organisationen och skapar en bred dialog om hur det prioriterade området ska utvecklas i förhållande till de önskade tillstånden. Vidare ska nätverken skapa ett gemensamt ”seende” om det som pågår på olika nivåer. Det uppnås genom att lyfta och dela intressanta fenomen, goda exempel och spänningar. Genom att göra detta intressant och reflekterbart skapas ett lärande.

Målet är att hela organisationen är i dialog, och ett intressant utforskande kring de prioriterade områdena samt utvecklandet av ett systematiskt utvecklingsarbete inom de prioriterade områdena. Effekten av nätverksarbetet är att öka samsyn kring uppdraget och likvärdigheten.

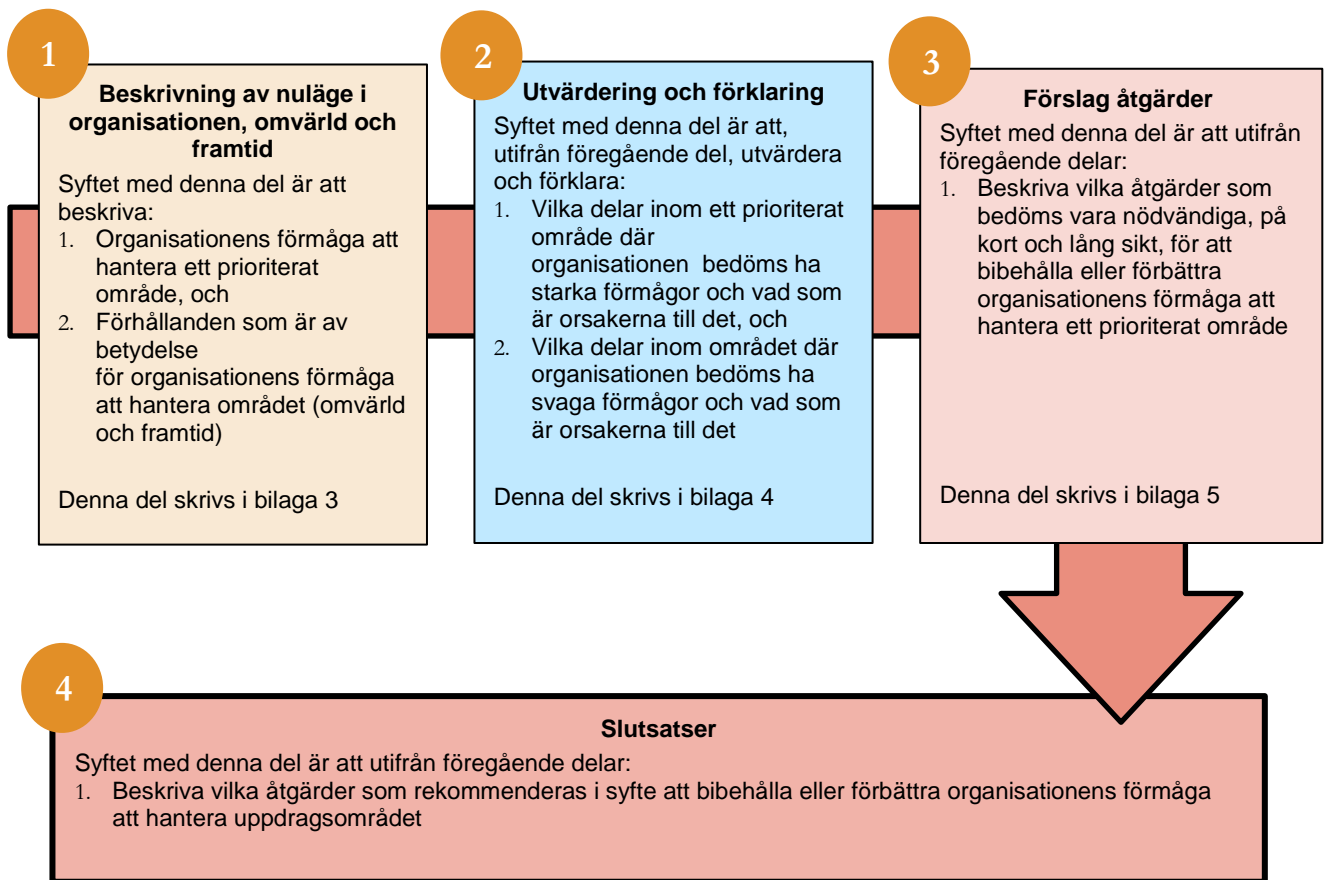
## 6 Arbetsmodell och struktur för kvalitetsrapporterna

Arbetet inom varje uppdragsområde ska sammanfattas i en kvalitetsrapport. Det övergripande syftet med rapporten är att beskriva organisationens förmåga att hantera det aktuella området och vilka åtgärder som bör vidtas på kort och lång sikt. Rapporten ska bilda ett underlag för samsyn, utveckling, styrning, och strategiska beslut på olika nivåer i förvaltningsorganisationen och för förvaltningens nämnder. Rapporterna ska

bygga på fakta och en transparent process. Mot denna bakgrund ska arbetet och kvalitetsrapporterna följa den struktur som framgår av bild 2.

Den skriftliga rapporten består av en rapport med slutsatser från arbetet. Bilagt till rapporten finns fem bilagor som tillsammans förklarar hur slutsatserna genererades. Den första bilagan är likalydande för alla rapporter och beskriver översiktligt de tankar som ligger bakom arbetet och hur arbetet genomförs. Den andra bilagan behandlar tillstånden för den aktuella rapporten. Den tredje bilagan beskriver organisationens förmåga att hantera det prioriterade området genom en beskrivning av nuläget och förhållanden som är av betydelse för organisationens förmåga att hantera uppdragsområdet (omvärld och framtid). Den fjärde bilagan utvärderar och förklarar organisationens starka och svaga förmågor inom området samt orsakerna till det. Den femte bilagan beskriver vilka åtgärder som bedöms vara nödvändiga för att bibehålla eller förbättra organisationens förmåga att hantera uppdragsområdet. Se bild 2 för illustration över strukturen.

Bild 2: Struktur för arbetet med kvalitetsrapporter

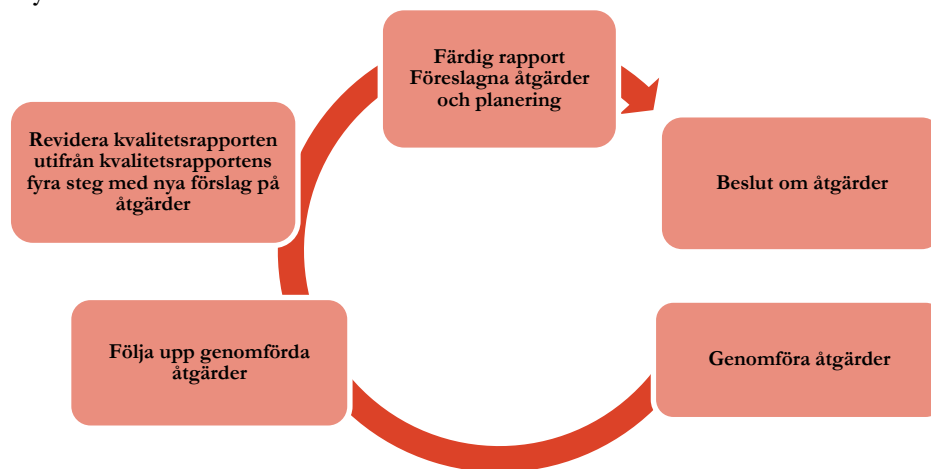


Arbetet ska i de olika stegen, i möjligaste mån, genomföras på ett sådant sätt att kommunens Kvalitetspolicy, diarienummer KS 2017/328, verkställs. För detta måste policyns kvalitetskriterier beaktas. Dessa är följande:

- Bemötande:** Vi bemöter våra medborgare med stor lyhördhet.  
**Inflytande:** Vi ger våra medborgare inflytande över verksamheten i så stor utsträckning som möjligt.  
**Tillgänglighet:** Vi har korta svarstider och god närhet. Vi beaktar tillgänglighetsaspekter för att underlätta för personer med funktionsnedsättning.  
**Trygghet:** Tydliga beskrivningar av vad medborgare kan förvänta sig, skapar största möjliga trygghet.

Rapporterna genererar förslag på åtgärder eller utvecklingsområden för att bibehålla eller förbättra organisationens förmåga att hantera det prioriterade området. Det kommer att leda till beslut som fattas inom förvaltningen eller av nämnd. Förvaltningen ska verka för att tiden mellan identifierad åtgärd och verkställande ska minimeras. När föreslagna åtgärder genomförts ska de följas upp för att avgöra behovet av ytterligare åtgärder. När en ny rapport ska upprättas utgår arbetet från den tidigare rapporten, varigenom arbetet kontinuerligt utvecklas. Arbetsprocessen överensstämmer med kommunens kvalitetspolicy och illustreras i bild 3.

Bild 3: Arbetscykel

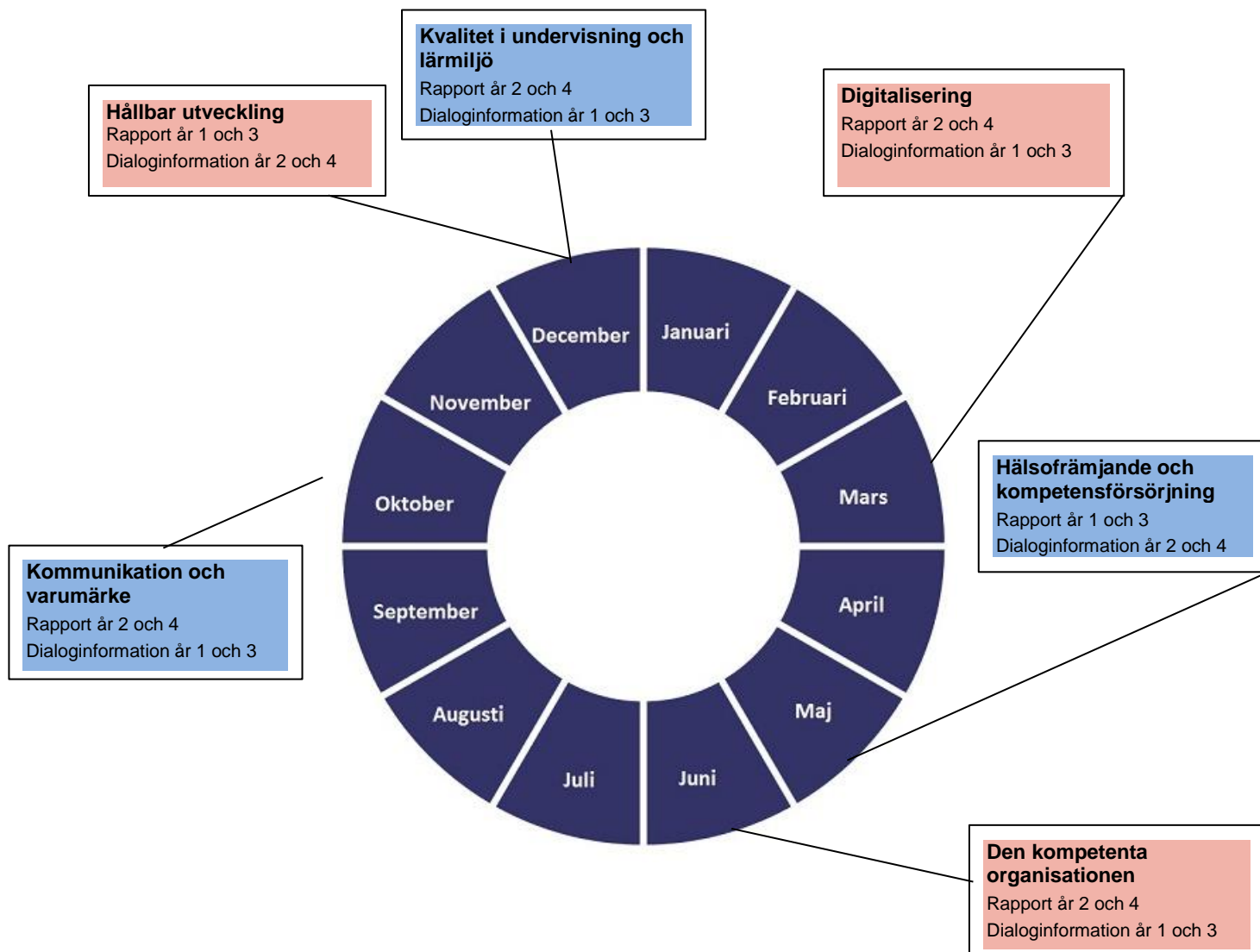


## 7 Årshjul för kvalitetsrapporter

Kvalitetsrapporten från varje prioriterat område rapporteras skriftligt vart annat år och i dialogform vart annat år. Bild 4 visar ett årshjul för när respektive uppdragsområde avrapporteras samt när det sker skriftligt och när det sker genom dialog. Årshjulet bygger på mandatperiodens fyraårscykel. Tidpunkten för redovisning av respektive uppdragsområde är anpassade till de områden som innehåller årlig statistik.

Förvaltningen har tidigare kontinuerligt redovisat olika rapporter till nämnd. Med införandet av kvalitetsrapporter och nedan angivet årshjul för redovisning bör alla typer av sådana rapporter (existerande och framtida) i möjligaste mån integreras i lämplig kvalitetsrapport. Undantaget är lagstadgade rapporter och rapporter som begärs av annan än någon av förvaltningens nämnder.

Bild 4: Årshjul för skriftliga kvalitetsrapporter och muntlig dialoginformation





## **Bilaga 2. Tillstånd**

### Innehållsförteckning

1	Inledning	18
2	Tillståndskarta	18
3	Tillstånd från 2020	18

## 1 Inledning

Alla prioriterade områden har ”önskade tillstånd” för åren 2020, 2021 och 2022. Syftet med tillstånden är att skapa riktning i de prioriterade områdena. De ger vägvisning eller mentala bilder om var utbildningsförvaltningen som organisation vill vara vid vissa tidpunkter. De är alltså inte strategier.

Formuleringen av tillstånden är gjorda utifrån en bedömning av viktiga förhållanden som förvaltningen behöver arbeta med för att öka förutsättningarna för ökad måluppfyllelse både i förhållanden till de statliga och kommunala styrdokumenterna. Vidare är formuleringen av tillstånden av övergripande karaktär för att lämna handlingsutrymme till medarbetarna vilket gynnar kreativitet och innovation.

## 2 Tillståndskarta

Nedan redovisas tillståndskartan, eller transformationskartan som den också kallas, för Kommunikation och varumärke.

### Tillståndskarta Kommunikation och varumärke

2020	2021	2022
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strukturer i kommunikationssystemet har kartlagts och lett till ett utvecklingsarbete inom området.</li><li>• En medvetenhet om kommunikation- och varumärkesarbete, kopplat till verksamhetsutveckling, börjar etableras genom att organisationen genom att utbilda ledare och nyckelfunktioner i kommunikativt ledarskap.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kommunikation och varumärke börjar etableras i verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisationen är på god väg att integrera ett välfungerande kommunikationssystem på alla nivåer.</li><li>• Kommunikation- och varumärkesarbete börjar integreras i arbetet med verksamhetsutveckling. Vi har ökat vår attraktivitet hos samtliga målgrupper genom ett fördjupat kommunikation- och varumärkesarbete.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kommunikation och varumärke börjar integreras i verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utbildningsförvaltningen är en kommunikativ organisation med ett välfungerande kommunikationssystem.</li><li>• Kommunikation- och varumärkesarbetet är en integrerad del av verksamheten och bygger på samsyn och gemensamma ställningstaganden. Haninge kommun och utbildningsförvaltningen är en attraktiv arbetsgivare, ”man väljer Haninge”.</li><li>• Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring kommunikation och varumärke som vägleder i tanke och handling.</li></ul>

Tillstånden omfattar delområdena varumärke, kommunikationssystemet, kommunikativt ledarskap och ”kommunikativ organisation”. Kommunikativt ledarskap och kommunikationssystemet kan sägas ingå i begreppet ”kommunikativ organisation” som är ett paraplybegrepp.

## 3 Tillstånd från 2020

Arbetet med tillståndskartan påbörjades 2019 men sattes på paus under 2020 och fram till tidpunkten för denna rapportens framtagande. Anledningen var ett omfattande kommunikationsarbete på grund av pandemin och sjukfrånvaro på utbildningsförvaltningens kommunikationsfunktion. Detta innebär att arbetet med tillstånden förskjutits.

En kartläggning av kommunikationssystemet när det kommer till central ledning och styrning genomfördes under 2019 (tillstånd 1, år 2020). En övergripande kartläggning av kommunikationssystemet kvarstår.

Utbildningen Kommunikation för ledare började rullas ut 2019 då förvaltningsledningen var först ut (tillstånd 2, år 2020). Syftet med utbildningen är bland annat att öka medvetenheten om kommunikations- och varumärkesarbetet. Det finns en plan för i vilken ordning utbildningen ska rullas ut till rektorer och chefer på motsvarande nivå. Utbildningen har återupptagits hösten 2021.

Etableringen av teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden (tillstånd 3, år 2020) i organisationen sker i huvudsak via utbildningen Kommunikation för ledare.

När det gäller utvecklingen av varumärket (tillstånd 2, år 2021) ska förvaltningens arbete gå i takt med kommunens. I april 2021 beslutade kommunstyrelsen att det första steget i kommunens varumärkesprojekt fick påbörjas. I väntan på att arbetet kommer igång på allvar har utbildningsförvaltningen inlett en process under 2021 för att ringa in vilken skola man vill vara, med andra ord har ett identitetsarbete initierats.

Eftersom denna kvalitetsrapport är den första av sitt slag ges en genomgång av definitioner och teorier för utvecklingsområdena i bilaga 3, kapitel 4. I samma kapitel motiveras det urval av utvecklingsområden som gjorts.

## Bilaga 3. Nuläge och utvecklingsområden

### Innehåll

1 Inledning	22
1.2 Syfte	22
1.3 Disposition	22
1.4 Området kommunikation och varumärke	23
1.4.1 Definitioner	23
2 Organisation för kommunikation	25
2.1 Enheten kommunikation och marknad, KoM	25
2.2 Styrdokument	27
2.3 Kommunikationsfunktionen ubfkom	28
2.4 Ansvars- och rollfördelning samt processer	29
2.4.1 Kommunikationspolicyn	29
2.4.2 Linjekommunikation	29
2.4.3 Fördelning ubfkom och verksamheter	30
2.5 Kommunikationsprinciper	31
2.6 Kommunikationsfrågor och prioritering	31
2.6.1 Årshjul	31
2.6.2 Kommunikationsplan	33
2.6.3 Prioritetsordning för kommunikation	33
3 Kommunikationen i dag	35
3.1 Målgrupper	35
3.1.1 Externa	35
3.1.2 Interna	37
3.2 Kanaler	38
3.2.1 Externa	38
3.2.2 Interna	41
3.3 Mål	43
3.3.1 <i>Externa</i>	43
3.3.2 Interna	44
3.4 Prioriterade områden	44
3.4.1 Extern kommunikation	44
3.4.2 Intern kommunikation	68
3.5 Måluppfyllelse	76
3.5.1 Externt	76

3.5.2 Internt	78
4 Tillståndskarta och utvecklingsområden	78
4.1 Tillståndskarta	79
4.2 Extern kommunikation	80
4.2.1 Samhällsinformation	80
4.2.2 Varumärke	84
4.3 Intern kommunikation	96
4.3.1 Forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen	96
4.3.2 Kommunikationssystemet	99
4.3.3 Kommunikativt ledarskap och medarbetarskap	103
4.3.4 Slutsatser och diskussion	105
5 SWOT-analys	112
Källförteckning	113
Publikationer	113
Publicerade	113
Opublicerade	114
Artiklar	115
Utbildningsmaterial	115
	129

## 1 Inledning

Utbildningsförvaltningen, UBF, är med sina 2 600 medarbetare den största förvaltningen i kommunen och nästan hälften av kommunens invånare utgör direkta målgrupper för verksamheten i egenskap av barn/elev, vårdnadshavare eller medarbetare.

En viktig målgrupp är också medborgarna i stort. De väljer de politiker som styr kommunen och åtnjuter den service som kommunen utför. För att målgrupperna ska kunna få insyn i och kännedom om utbildningsverksamheten krävs god information och kommunikation från förvaltningens sida. Det är grundläggande för att nämnderna och förvaltningen ska åtnjuta legitimitet och förtroende.

UBF ansvarar för en verksamhet som rustar barn och elever inför framtiden och förser arbetsgivare med kompetent arbetskraft. Förvaltningen spelar en viktig roll för kommunen. Dess förmåga att bedriva god utbildning är avgörande för att behålla och attrahera barnfamiljer, personal och företag till kommunen. Med andra ord är förvaltningens arbete viktigt för kommunens långsiktiga tillväxt. Verksamheterna bedrivs dessutom i konkurrens med privata aktörer varför de behöver synliggöra och kommunicera sin verksamhet för sina målgrupper.

Skolan är också den offentliga verksamhet som granskas mest av olika instanser och intressenter, och det handlar om allt från statlig tillsyn till rankinglistor och skoljämförelser enligt en rapport från PwC.<sup>2</sup>

För att klara de utmaningar verksamheterna står inför har utbildningsnämnderna i egenskap av huvudmän tagit stort ansvar för att det systematiska kvalitetsarbetet fungerar väl och leder verksamheterna framåt. Utmaningarna innebär också att avdelningar, linjer och enheter behöver utvecklas i takt med övriga kommunen vilket ställer krav på en god intern kommunikation som omfattar styr- och ledningskommunikation, operativ kommunikation, förändringskommunikation och kulturkommunikation.

Vidare krävs att förvaltningen har en kommunikativ förmåga, tydliga kommunikationsvägar och kanaler, ett väl förankrat varumärke som rimmar med kommunens varumärkesplattform samt en välplanerad samhällskommunikation.

### 1.2 Syfte

Syftet med bilaga 3 är att beskriva området Kommunikation och varumärke utifrån nuläge och redovisa prioriterade frågor och utvecklingsområden. Syftet är också att lyfta åtgärder och förmågor som behövs för att åstadkomma en god utveckling.

Eftersom denna rapport är den första av sitt slag på området ges en utförlig definition av begrepp och en genomgång av teorier för utvecklingsområdena.

### 1.3 Disposition

Rapporten består av fyra delar. Det första kapitlet innehåller inledning med en syftesbeskrivning, samt ramar in området Kommunikation och varumärke.

---

<sup>2</sup> Carragher Wallner J m.fl. *Systematisk omvärldsanalys och scenarioplanering*, PwC, 2020.

Det andra kapitlet beskriver förutsättningarna för förvaltningens kommunikationsarbete med ett visst fokus på kommunikationsfunktionen. Det tar upp kommunens organisation för kommunikation, ansvarsförhållanden, gällande ramverk på området, prioriteringsordning av kommunikationsfrågor och arbetssätt. Delar i kapitlet är främst av intresse för förvaltningen.

Det tredje kapitlet beskriver förvaltningens kommunikation i dag och ger en genomgång av målgrupper, kanaler och kommunikationsmål samt vad som görs inom olika områden, som marknadsföring. Kapitlet avslutas med ett resonemang om måluppfyllelse.

I det fjärde kapitlet borrar rapporten lite djupare i utvecklingsområden för kommunikationen. Det redovisar de prioriterade områdena i tillståndskartan: varumärke, kommunikationssystemet, kommunikativt ledarskap och ”kommunikativ organisation”. (Kommunikativt ledarskap och kommunikationssystemet kan sägas ingå i begreppet en kommunikativ organisation.) Även samhällsinformation tas upp. Teoretiska utgångspunkter och resultat och analys där undersökningar har genomförts redovisas.

## **1.4 Området kommunikation och varumärke**

Kommunikation är det kitt som håller organisationer samman. Den spelar en central roll vid bildandet, upprätthållandet och utvecklingen av en organisation. Ett vanligt uttryck inom kommunikation är ”Allt kommunicerar”. Med det menas när det kommer till organisationer att alla ord och handlingar kommunicerar, inte bara det som förmedlas via upprättade kommunikationskanaler. Samtalet vid kaffeautomaten, talarordning vid möten och klädkoder är exempel på företeelser som skickar kommunikativa budskap men som man vanligtvis inte tänker på som kommunikation. Även icke-kommunikation är en form av kommunikation.

Området Kommunikation och varumärke är således brett och för att läsaren ska få en tydligare bild av vad som ryms inom det professionella fältet ges nedan definitioner av olika kategorier av kommunikation som är centrala för en organisation. De olika kategorierna är inte ömsesidigt uteslutande utan överlappar och går in i varandra. Kommunens enhet för kommunikation och marknad, KoM, arbetar med samtliga kategorier.

### **1.4.1 Definitioner**

Definitionerna återkommer i kommunikationslitteraturen. De är här i huvudsak hämtade från kommunens utbildning ”Kommunikation för ledare”.<sup>3</sup>

#### **Samhällsinformation**

Samhällsinformation är offentlig information om beslut, regelverk samt aktiviteter som berör medborgarna. Det kan handla om läsårsdata, nya regler för skolskjuts, ändrad barnomsorgsavgift, information inför skolenkäter och skolvalet, säkra skolvägar, skoldialog etc. Fallerar samhällsinformationen kan det påverka förtroendet för nämnderna och förvaltningen.

---

<sup>3</sup> *Kommunikation för ledare*, Haninge kommun. 2019.

Även råd och rekommendationer från kommunen räknas ibland till denna kategori. Det kan vara en uppmaning till vårdnadshavare att låta barnen cykla eller gå till skolan eller broschyr med tips till vårdnadshavare om hur de kan hjälpa sina barn med skolarbetet.

### **Nyhetskommunikation**

Nyhetskommunikation omfattar både interna och externa nyheter. Nyheterna ska ha ett aktualitetsvärde, åtnjuta ett lite bredare intresse hos målgrupperna och ha en viss tyngd. Att en ny skola ska byggas, en avdelning omorganiseras och att vinnare av pedagogiska priset är utsedda är exempel på nyheter som brukar gå ut i kommunens kanaler.

### **Sälj- och etableringskommunikation**

Den här kategorin handlar om att skapa kännedom och attraktion för kommunen eller skolorna. Det kan röra sig om framgångar inom skolan som höjda betygsresultat, invigning av en utställning eller en ny skola. Många gånger brukar dessa kommunikationsaktiviteter beskrivas som pr och marknadsföring.

### **Varumärkeskommunikation**

Begreppet varumärke har blivit vanligare att använda inom kommunala verksamheter. Det har tidigare upplevts irrelevant då en kommunal verksamhet inte säljer varor och tjänster. Ofta har man istället använt begreppet som förtroende och rykte.

Under senare år har det växt fram en kommunal marknad där det råder konkurrens mellan kommuner och platser om att attrahera arbetskraft, investerare, besökare och nya invånare. För att kunna upprätthålla en god kommunal service är kommunen beroende av skatteintäkter, vilket förutsätter att man är en attraktiv plats att leva och verka på. Därför är det i dag helt naturligt att använda begreppet varumärke även i den kommunala verksamheten.

### **Värdekommunikation**

Värdekommunikation handlar om organisationens kultur, värderingar och förhållningssätt. Ibland brukar även varumärkeskommunikation tillföras denna kategori.

### **Kriskommunikation**

Kriskommunikation är kommunikation om extraordinära och oönskade händelser som kan utvecklas eller har utvecklats till kriser. Ett aktuellt exempel på riskkommunikation är pandemin. Andra exempel som kräver riskkommunikation är svåra väderförhållanden som påverkar skolorna och olyckor eller brott som skett på en skola. Kommunen har särskilda planer för hantering och kommunikation vid kriser.

### **Styr- och ledningskommunikation**

Kommunikation om vision, mål, strategi och budget samt verksamhetsplan är exempel på områden som brukar räknas till styr- och ledningskommunikation. Avsändare är oftast chefer.

### **Operativ kommunikation**

Kommunikation som medarbetarna behöver för att kunna sköta det dagliga arbetet. Det kan handla om rutiner, instruktioner och regelverk, möteskallelser, arbetsplatsträffar etc.



### **Förändringskommunikation**

Förändringskommunikationen tar sikte på långsiktiga och omfattande förändringar som ligger utanför den vanliga utvecklingen som sker löpande i vardagen. Det kan röra sig om digitalisering, omorganisation eller införande av ledningssystem.

## **2 Organisation för kommunikation**

### **2.1 Enheten kommunikation och marknad, KoM**

Efter beslut av kommundirektörens ledningsgrupp bildades en ny organisation för kommunikation 2016, samtidigt som den gamla kommunikationsenheten utvecklades. Enheten heter i dag Kommunikations- och marknadsenheten (KoM).<sup>4</sup> Bakgrunden till omorganisationen var att man ville skapa en enhet med en välutvecklad kommunikativ förmåga som arbetar mer strategiskt och samordnat med kommunikation. Se följande bild.

**Bild 1. Viktiga punkter i förändringen av KoM:s organisation**



KoM:s vision är att Haninge kommun ska ha en mycket väl utvecklad kommunikativ förmåga som bidrar till kommunens synlighet och produktivitet och därmed verksamheternas framgångsrika utveckling.

KoM sorterar organisatoriskt under kommunstyrelseförvaltningen, KSF. Enhetens organisation är en form av matrisorganisation som har inslag av både centralisering och decentralisering. På varje förvaltning finns medarbetare från KoM placerade som arbetar med förvaltningens kommunikation. De kallas för kommunikationsutvecklare och arbetar även med koncerngemensamma uppdrag, till exempel utveckling av kommunens digitala kanaler. Utöver kommunikationsutvecklarna som är placerade på förvaltningarna finns fyra utvecklare på KoM som ansvarar för press, marknadsföring och digitala kanaler.

---

<sup>4</sup> Enheten kallas fortsättningsvis för kommunikationsenheten i texten för enkelhetens skull.

**Bild 2. Stjärnmodellen – KoM:s organisering**



Enheten har i uppdrag att utveckla, vägleda och stödja samt genomföra kommunikativa processer och ageranden på förvaltningarna. Kommunen har ramavtal med produktionsbyrå, strategisk byrå och eventbyrå som kan nyttjas av förvaltningarna. Varje förvaltning avsätter resurser för sin kommunikation.

En central uppgift för KoM är att koordinera kommunens interna och externa kommunikation. Det sker genom dagliga medierapporter och veckovisa avrapporteringar av prioriterade frågor på förvaltningarna och inom områdena press, marknadsföring och digitala kanaler. På så sätt får enheten en gemensam bild av kommunikationsbehoven hos de enskilda förvaltningarna och hos kommunen som koncern, vilket gör det möjligt att prioritera och samordna kommunikationsinsatser på kort och lång sikt. Information om planerade insatser lämnas också till politiken.

Under 2019 slogs KoM och it-enheten ihop och bildade en ny avdelning, avdelningen Omvärld och utveckling, AOU. Den omfattar i dag även näringslivsenheten. KoM:s uppdrag kvarstår i grund och botten men uppdraget har förtydligats, se bild 3.

Bild 3. Kommunikations- och marknadsenhetens områden

Kommunikations- & marknadsenheten		
<p><b>Stöd och service</b></p> <p><b>Uppdrag:</b> Ger stöd &amp; service till förvaltningarna i kommunikation. Jobbar med ständiga förbättringar och löpande utveckling av kommunikation (i)</p> <p><b>Exempel på arbetsuppgift</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsplanering, intern och extern kommunikation</li> <li>- Samordning press- och mediekontakter – reaktivt och proaktivt</li> <li>- Kommunikationsplanering och samordning på förvaltning</li> <li>- Marknadsföring och kampanjer</li> <li>- Digitala kanaler – löpande utveckling, samordning samt förvaltning (objektägare)</li> <li>- Redaktionellt innehåll digitala kanaler och övrigt redaktionellt arbete</li> <li>- Coaching till chefer och nyckelpersoner</li> <li>- Samordning av budskap</li> <li>- Utbildning och nätverk – ex. klarspråk, lokala redaktörer, kommunikativt ledarskap, press</li> <li>- Kris- och incidenthantering</li> <li>- Beställning / samordning byråtjänster</li> <li>- Stöd vid eventplanering / invigningar med mera</li> <li>- Grafisk profil</li> <li>- Bild och rörlig media</li> </ul>	<p><b>Kommunikationsutveckling</b></p> <p><b>Uppdrag:</b> Strategisk utveckling av kommunikativa ageranden och projekt. (I)</p> <p><b>Exempel på arbetsuppgift</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsuppdrag med leverans till KDLG</li> <li>- Utveckling av kommunikationsprocesser och agerandet (nya riktlinjer och rutiner, bildbank, koncept för trygghetskommunikation, nya utbildningar)</li> <li>- Utveckling av digitala kanaler</li> <li>- Kommunikationsuppdrag avseende varumärkesutveckling</li> <li>- Utveckling av leverantörstjänster</li> <li>- Utveckling av kriskommunikation och SSR-samverkan</li> <li>- Större kommunikationsprojekt tillsammans med regionala samarbetspartner (tex Södertömsnätverket)</li> <li>- Kommande uppdrag i utvecklingsportföljen</li> <li>- Uppdrag i tillväxtportföljen</li> <li>- KLDG/KSF-uppdrag (ex bättre intranät för chefer, ny hr-strategier, ekonomiskommunikation)</li> </ul>	<p><b>Strategisk marknad</b></p> <p><b>Uppdrag:</b> Strategisk utveckling av alla delar i marknadsföringsmixen (<i>produkt, pris, plats och påverkan</i>) (I)</p> <p><b>Exempel på arbetsuppgift</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling påverkans-kommunikation</li> <li>• Public Relationsuppdrag</li> <li>• Utveckling koncept event</li> <li>• Uppdrag varumärke (utv.portfölj)</li> <li>• Platsutveckling och kvällsekonomi</li> <li>• Kommunikationsuppdrag i samarbete med strategiskt viktiga näringslivsaktörer (ex. Torvalla/Årsta, Stockholm Archeplago)</li> </ul>

## 2.2 Styrdokument

Kommunen, inklusive utbildningsförvaltningen, har kommunikativa skyldigheter som drivs av en rad lagar. De är:

- Förvaltningslagen
- Tryckfrihetsförordningen
- Yttrandefrihetsgrundlagen
- Offentlighets- och sekretesslagen

Dessutom finns:

- Regeringsformen
- Diskrimineringslagen
- Språklagen
- Lagen om digital tillgänglighet. (Webbdirektivet och DOS.)
- Dataskyddsförordningen (GDPR-General Data Protection Regulation)
- Upphovsrättslagen

Utbildningsförvaltningen följer liksom övriga förvaltningar råd och rekommendationer från myndigheter, Region Stockholm och SKR, vilket kan ställa krav på kommunikativa insatser. Under pandemin har detta blivit särskilt tydligt.

I kommunen finns också beslutade styrdokument för kommunikationsarbetet, exempelvis:

- Kommunikationspolicy
- Manual för grafisk profil
- Krisledningsplan
- Riktlinje för särskilda besök
- Riktlinje för kommunens webbplatser
- Riktlinje för närvaro i sociala medier.

### **2.3 Kommunikationsfunktionen ubfkom**

Kommunikationsfunktionen på utbildningsförvaltningen, som kallas ubfkom, har i uppdrag att leda, utveckla, styra, stötta och genomföra kommunikativa processer och ageranden på förvaltningen. Funktionen består av två kommunikationsutvecklare från Kommunikations- och marknadsenheten. Den är representerad i ledningsgruppen och stöttar i både strategiskt och operativt kommunikationsarbete.

Kommunikationsutvecklarna fördelar sin tid mellan UBF och KSF eftersom de också har uppdrag i koncerngemensamma kommunikationsprojekt och aktiviteter som kommer alla förvaltningar, inklusive utbildningsförvaltningen, till godo. Det kan handla om att ta fram gemensamma kommunikationsutbildningar, utveckla de digitala plattformarna eller genomföra evenemang som Haningedagen/gatufesten.

Styrningen av kommunikationsfunktionen är tudelad mellan utbildningsförvaltningen och KSF. Utbildningsdirektören ger uppdrag till ubfkom men kommunikationschefen är personalansvarig och samordnar och ansvarar för kommunens kommunikationsarbete ur ett helhetsperspektiv. När det kommer till mål- och resultatstyrningen av utvecklarna grundar sig målen bland annat på åtagandena i kommunikationsenhetens verksamhetsplan, och de sätts i dialog med och följs upp av kommunikationschefen.

Kommunikationsutvecklarna omvärldsbevakar, identifierar och lyfter kommunikationsfrågor i ledningsgruppen samt uppmärksammar de kommunikativa aspekterna i beslut och utvecklingsfrågor. De lyfter UBF:s kommunikationsperspektiv i kommungemensamma frågor men spelar även in koncerngemensamma kommunikationsfrågor i förvaltningsledningen för att bland annat tillse att kommunens budskap samspelar. Utvecklarna utgör därmed en viktig länk mellan förvaltningarna och kommunen som koncern.

Ubfkom tar varje år fram ett årshjul och en kommunikationsplan utifrån underlag från utbildningsförvaltningen i planeringssyfte.<sup>5</sup> Kommunikationsarbetet utgår från dessa dokument.

Kommunikationsutvecklarna ger avdelningarna och linjerna stöd främst i frågor som rör kriskommunikation, mediefrågor, samhällsinformation, digitala kanaler och i viss mån marknadsföring. De samarbetar med utvecklarna för press, digitala kanaler och marknadsföring men även med kollegor på andra förvaltningar vid behov.

---

<sup>5</sup> Se avsnitt 2.5.1 Årshjul.

## 2.4 Ansvars- och rollfördelning samt processer

### 2.4.1 Kommunikationspolicyn

Enligt kommunens kommunikationspolicy har alla ett ansvar att se till att kommunikation är ett verktyg i det dagliga arbetet.<sup>6</sup> Varje chef och medarbetare har kommunikationsansvar gentemot sin chef, medarbetare och de medborgare som är direkt berörda av den verksamhet som ligger inom det egna ansvarsområdet. Medarbetarna ansvarar också för att själva söka den information som behövs för att fullgöra sitt uppdrag.

Kommunikationspolicyn säger att varje nämnd ska, inom sitt eget verksamhetsområde, aktivt arbeta för att informera, råda och upplysa kommuninvånare och andra intressenter. Nämnden har ansvar för de kommunikationsinsatser som görs inom ramen för respektive verksamhet.

Policyn lyfter att Haninge kommuns chefer har ett ansvar för att upprätthålla en effektiv kommunikation inom respektive förvaltning, avdelning och enhet. I ansvaret ingår att beakta kommunikationsfrågorna vid verksamhetsplanering.

Det är förvaltningens ledningsgrupp som har till uppgift att se till att information och kommunikation fungerar både i och utanför förvaltningen. Ytterst ansvarig är utbildningsdirektören.

### 2.4.2 Linjekommunikation

Utbildningsförvaltningen har haft decentraliserade informations- och kommunikationsflöden, vilket har legat i linje med hur förvaltningen har styrts. Informationskedjan följer linjeorganisationen.

Varje avdelning och enhet ansvarar för sin kommunikation men den ska rimma med förvaltningens och kommunens centrala kommunikation i viktiga frågor, till exempel när det gäller pandemin. Detta blir allt viktigare i takt med att kommunen går mot en koncern.

Ledningen håller kvartalsmöten med kansliet och Centrum för lärande och hälsa, och centrala ledningsnätverk där ledningen och skolledarerna samt chefer på motsvarande nivå träffas för att diskutera och utbyta erfarenheter i ledningsfrågor. Central information som är av bredare intresse och behöver nå många samtidigt går via kanaler för masskommunikation, som intranätet (HINT), haninge.se och lärplattformarna. Avdelningscheferna kommunicerar via rektorsmöten och APT, nyhetsbrev, mejl och lärplattformar.

I takt med att förvaltningen går mer mot en matrisorganisation med ett tydligt ledningssystem kommer fler möten ske horisontellt i organisationen, bland annat via möten för kvalitetsutveckling.

När det kommer till den politiska organisationen sker vid sidan om möten i nämnden, arbetsutskott och ordförandeberedning andra möten vid behov. Regelbundna möten

---

<sup>6</sup> Kommunikationspolicy, Haninge kommun. Beslutad av kommunfullmäktige.

mellan politiska sekreterare, utbildningsdirektören och kommunikationsutvecklare hålls för att informera om förvaltningens årshjul och kommunikationsaktiviteter.

### 2.4.3 Fördelning ubfkom och verksamheter

#### **Verksamheterna**

Kommunikationsarbetet är som framgått i hög utsträckning decentraliserat. Verksamheterna är ansvariga för att planlägga och budgetera för sin kommunikation, enligt kommunens organisation för kommunikation. Det innebär i UBF:s fall att en enhet bestämmer själv vilka enhetsspecifika kommunikationsinsatser som ska genomföras.

Tanken är att medarbetarna ska kunna utföra många kommunikationsinsatser på egen hand. På intranätet, HINT, finns en avdelning för service och stöd på kommunikationsområdet som vänder sig till medarbetarna. Där står hur medarbetaren ska gå tillväga när hen vill ladda ned logotyper, beställa formgivning och tryckeritjänster, annonsera, göra film etc. Avdelningen rymmer också kommunikationsverktyg som trycksaksmallverket Brandgate. Upphandlade leverantörer inom kommunikation finns angivna. På HINT presenteras också kommunikationsutbildningar som kommunikationsenheten erbjuder.<sup>7</sup> Det förutsätts att verksamheterna följer lagar, riktlinjer och rutiner på kommunikationsområdet, till exempel den grafiska profilen och riktlinjerna för lokala redaktörer.

Det finns över 80 lokala redaktörer på enheterna och på central förvaltning som publicerar och uppdaterar information på skolwebbarna, HINT och haninge.se.

När enheterna har lite mer komplexa frågeställningar inom kommunikation ska de ta kontakt med ubfkom. Det framgår på HINT för vilka tjänster man ska kontakta kommunikationsutvecklarna.

#### **Ubfkom/kommunikationsenheten**

Ubfkom och kommunikationsenheten svarar för att skapa en plattform för verksamheternas kommunikation. Det görs genom utveckling och förvaltning av digitala kanaler, framtagande av rutiner och riktlinjer samt relevanta kommunikationsutbildningar.

Ubfkom arbetar också med förvaltningsövergripande informations- och kommunikationsinsatser samt med vissa andra större insatser som spänner över en avdelning eller flera avdelningar. Funktionen kan även kommunicera enskilda aktiviteter på en förskola eller skola i kommunens kanaler om den är av ett bredare allmänintresse. Kriskommunikation är ett annat område där ubfkom stöttar enheterna.

När ubfkom kopplas in för att stötta vid exempelvis större projekt och aktiviteter finns en ansvarsfördelning mellan förvaltning och ubfkom. Den som ansvarar för sakfrågan (sakkunnig, handläggare, chef, projektledare etc.) är så kallad informationsägare, och ska

---

<sup>7</sup> Se avsnitt 3.4.2.

ge underlag och faktagranska texter innan publicering. Ubfkom ska göra ett urval och målgruppsanpassa informationen samt bistå med budskapsformulering.

## **2.5 Kommunikationsprinciper**

I förvaltningens kommunikationsplan finns ett antal kommunikationsprinciper där merparten kan härledas ur kommunikationspolicyn.

Enligt principerna ska kommunikationen:

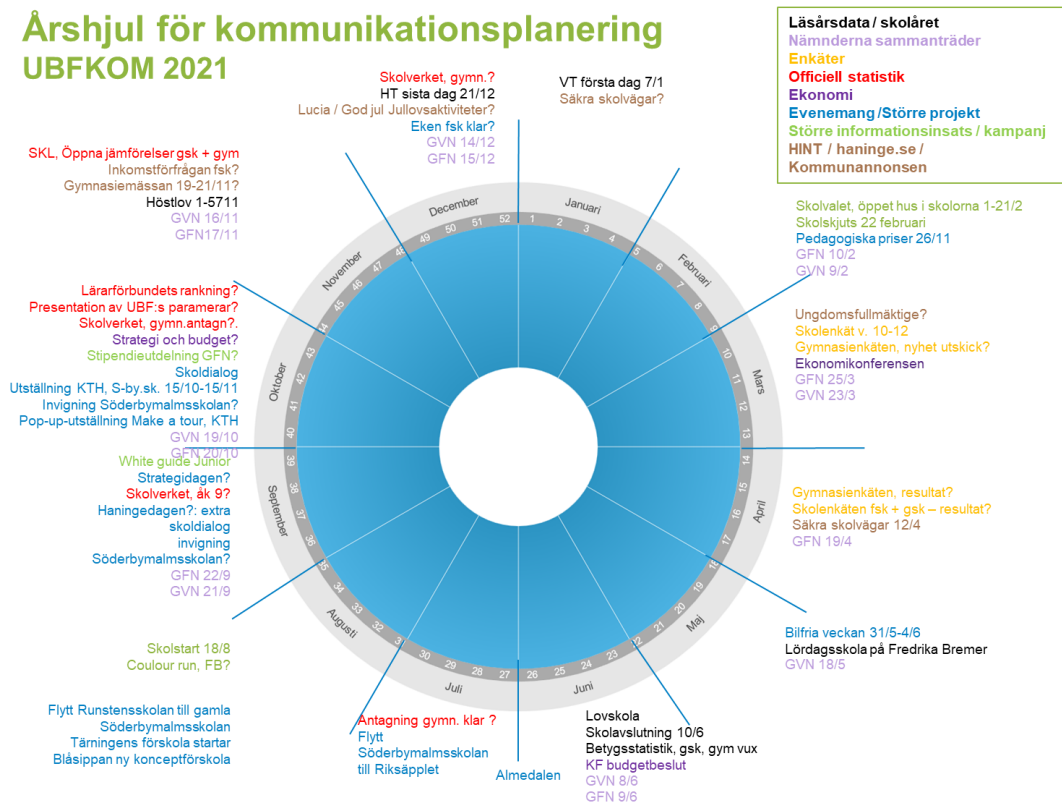
- bidra till att uppfylla fastställda mål, strategier och åtaganden.
- vara effektiv; rätt information ska nå rätt målgrupp i rätt tid och i rätt kanal.
- vara tydlig, relevant, aktuell, begriplig och tillgänglig.
- utgå ifrån och anpassas till olika målgruppers behov, förkunskaper och förutsättningar.
- vara förtroendeingivande, öppen, korrekt och saklig.
- ha en tydlig avsändare.
- samordnas internt och externt.
- vara ett strategiskt ledningsinstrument; planerad och budgeterad och en integrerad del av verksamheten.
- utvärderas och bevakas så den kan bli mer proaktiv än reaktiv.

## **2.6 Kommunikationsfrågor och prioritering**

### **2.6.1 Årshjul**

Ubfkom:s planering och genomförande av kommunikationsinsatser utgår som nämnts från ett årshjul som uppdateras varje år, utifrån avdelningarnas och linjernas input. Årshjulet presenteras också för de politiska sekreterarna. Se bild 4.

Bild 4. Årshjul för kommunikation 2021



De kategorier som finns i årshjulet är följande:

**Läsåret**

Återkommande händelser som inträffar under skolåret, till exempel skolavslutning, skolstart, ansökan om skolskjuts, skolenkäter och ansökan till gymnasiet.

**Nämndernas sammanträden**

Här ska en bevakning ske av vilka ärenden som kan behöva kommuniceras.

**Ekonomi**

Ekonomikonferensen och nämndernas strategi och budget kan föranleda kommunikationsinsatser.

**Statistik och rankingar**

Statistik från skolverket, SKR och SCB över resultat och behörighet samt Lärarförbundets och Lärarnas riksförbunds rankingar kan ha ett nyhetsvärde och därmed behöva kommunikationsstöd.

**Evenemang och större projekt**

Haningedagen/Haninge gatufest, pedagogiska priser, stipendieutdelning, researchED och skolinvinningar är exempel på evenemang som kräver omfattande informationsinsatser.

**Kampanjer**

Det kan handla om rekryteringskampanjer, kampanjer om säkra skolvägar med mera.

Alla aktiviteter av vikt i årshjulet skrivs in i kommunens gemensamma aktivitetslista för kommunikation som regelbundet föredras för den politiska organisationen. Aktiviteterna bokas in i kommunens kanaler varför en god planering är avgörande för att kommunikationen ska dels bli av, dels bli bra.



### **2.6.2 Kommunikationsplan**

Utbildningsförvaltningen har en kommunikationsplan som ska uppdateras varje år. Den innehåller information om förutsättningar för kommunikationsarbetet (swot), målgrupper, kommunikationsmål, principer för kommunikationen, årshjulet och prioriterade aktiviteter, transformationskarta samt åtaganden från kommunikationsenhetens verksamhetsplan och utbildningsförvaltningens verksamhetsplaner (tidigare förändringsplan). Åtaganden från nämnden som berör kommunikationsområdet ingår förstås också.

En organisations kommunikationsplan ska vara en del av förvaltningens verksamhetsplanering och strategier.

För 2021 har kommunikationsarbetet utgått från grunderna i 2020 års kommunikationsplan och årshjulet har uppdaterats vartefter då input saknats från förvaltningen. Arbetet med kommunikationsplanen inför 2022 kommer ske i enlighet med en ny process som innebär djupare dialog med ansvariga chefer i syftet att kunna presentera en tydlig plan för kommande kalenderår. I vanlig ordning kommer åtaganden som utmynnar från nämnderna att finnas med i planen.

Ubfkom har arbetat med en tillståndskarta sedan 2017. En ny tillståndskarta togs fram 2019, i samband med att förvaltningens prioriterade områden fastställdes. Tillståndskartan redovisas i kapitel 4.

### **2.6.3 Prioritetsordning för kommunikation**

Utbildningsförvaltningen har med sina 2 600 anställda och närmare 21 000 barn och elever ett mycket stort kommunikationsbehov. Eftersom verksamheten är omfattande och konkurrensutsatt samt ofta händelsestyrd behöver ubfkom arbeta utifrån en prioritetsordning. Se tabell nedan.

Prioritetsordningen har vart särskilt viktig på senare år då förvaltningen är inne i ett intensivt utvecklingsarbete samtidigt som det pågår en pandemi som i sin tur kräver mycket samordning internt på förvaltningen och med kommunikationsenheten. Balansen mellan möten, samordning och produktion kan vara en utmaning. En del av tiden behöver också ägnas åt research. Tiden för att arbeta långsiktigt med prioriterade kommunikationsfrågor kan därför behöva stå tillbaka.

På följande sida redovisas Ubfkom:s prioritering som utmynnar från det underlag som ligger till grund för stjärnmodellen. Prioritetsordningen är godkänd av utbildningsdirektören och kommunikationschefen.

**Tabell 1. Prioritetsordning för ubfkom**

Prioritering ubfkom		
	Område	Kommentarer och exempel
1.	Kriskommunikation	Pandemi, olyckor, brott och andra oönskade händelser etc.
2.	Samhällsinformation	Skolval, barnomsorgsavgift, skolskjuts etc.
3.	Medieförfrågningar	Inkommande
4.	Beslut från nämnd, ordföranden	Överlappar med kategorin samhällsinformation men är mer ad hoc
5.	Aktiviteter, evenemang och projekt av särskild vikt	researchED, haningedagen, rekryteringsmessa m.m.
6.	Övriga nyheter av vikt	Skolresultat och rankningar
7.	Förvaltning och utveckling av digitala kanaler	Skolwebbar, UBF:s sidor på haninge.se och intranätet och konton för sociala medier
8.	Utbildningsdirektörens uppdrag	Frågorna berör nästan alltid hela förvaltningen
9.	Frågor från övriga ledningsgruppen	Främst avdelningschefer
10.	Frågor från övriga chefer och medarbetare	

Frågor i nämndernas strategier som rör kommunikation och åtagandena i kommunikationsenhetens verksamhetsplan ryms inom de olika kategorierna i listan.

Uppdrag som kommer in till ubfkom prioriteras också utifrån följande kriterier:

- 1) uppdragets tyngd
- 2) kommunikationens roll för måluppfyllelse
- 3) närhet i tid och
- 4) avsaknad av kommunikativ kompetens i projektet.

Ubfkom hinner i stort sätt med områdena 1–6, och delar av områdena 7–8. Överlag kan man konstatera att de områden som upptar mest tid är de som ligger överst i listan – samhällsinformation och kriskommunikation.

Professionen Kommunikatör räknas till ett av de samhällsviktiga yrkena eftersom samhälls- och krisinformation kan vara av kritisk betydelse. Därför ligger också dessa områden överst i tabellen. Av de kommunikationsstöd som tas fram i kommunen vid oönskade händelser brukar utbildningsförvaltningen stå för hälften, vilket är naturligt med tanke på att förvaltningen utgör halva kommunen.

Vid mer omfattande och långdragna kriser, som pandemin, bildas en krisstab på kommunikationsenheten där samtliga kommunikationsutvecklare ingår. I ett sådant läge kan utbildningsförvaltningens behov behöva stå tillbaka i vissa fall för att säkerställa den övergripande pandeminformation.

Inom marknadsföring genomförs återkommande insatser för evenemang och mässor men det kan också handla om bredare annonsering. Dessa insatser ligger före så kallade hero-aktiviteter i prioriteringsordning.<sup>8</sup>

Utveckling och uppdatering av digitala kanaler är en annan viktig uppgift. Det kan handla om tillsyn av att webbplatserna är tillgängliga och följer GDPR, kvalitetssäkring av bilder, utveckling och underhåll av struktur med mera. Alla utbildningsverksamheter har en egen webbplats och ubfkom har lett ett nätverk med över 80 lokala webbredaktörer.

Inom utbildningsdirektörens uppdrag och åtaganden ryms en rad insatser, som intern-, lednings- och förändringskommunikation. Kommunikationsresurserna har varit begränsade varför området är eftersatt. Ubfkom har dock fått i uppdrag att ta fram ett förslag för arbetet med internkommunikation.

Stöd till enskilda avdelningschefer och andra medarbetare ges då tid finns. Många frågor inom samhällsinformation och kriskommunikation som ubfkom arbetar med hör dock hemma på de olika avdelningarna och i linjerna, som skolvalet.

Ubfkom har en brevlåda, [ubfkom@haninge.se](mailto:ubfkom@haninge.se), dit alla inom förvaltningen kan vända sig för kommunikationsfrågor. Dit kommer löpande frågor om uppdatering av skolwebbar och haninge.se, användning av grafisk profil, hjälp för upprättande av kommunikationsplaner och ibland nyhetstips. Frågorna tas om hand utifrån rådande prioriteringsordning.

Ambitionen för kommunens organisation för kommunikation är hög och förvaltningens kommunikationsbehov är omfattande. Därför är det viktigt att det finns en samsyn hos hela förvaltningsledningen och kommunikationsenheten om hur prioriteringen ska se ut.

### **3 Kommunikationen i dag**

I detta kapitel beskrivs målgrupper, kanaler, kommunikationsmål samt områden som varit prioriterade för förvaltningens kommunikation. I slutet sammanfattas måluppfyllelsen.

#### **3.1 Målgrupper**

##### **3.1.1 Externa**

- Potentiella barn (via vårdnadshavare)
- Potentiella elever
- Potentiella vårdnadshavare
- Potentiella yrkesverksamma medarbetare
- Förskole- och lärarstudenter
- Medborgare
- Fristående aktörer i kommunen

---

<sup>8</sup> Se bilaga 4, avsnitt 3.1, Hygiene, hub och hero.

- Intresseorganisationer och föreningar, exempelvis Attention, Rädda barnen, En rökfri generation med flera.
- Näringslivet
- Övriga skolkommuner – Södertörns- och Stockholmskommunerna och övriga Sverige
- Offentliga Sverige (regering, riksdag, myndigheter och SKR samt KSL)
- Medier (inklusive sociala medier) på lokal, regional och riksnivå samt inom skolvärlden

### **Potentiella barn, elever och vårdnadshavare**

Skolan är en viktig fråga för barnfamiljer som överväger att flytta till kommunen. Enligt avhandlingen *Att navigera på en lokal skolmarknad* av Anna Ambrose väljer vårdnadshavare grundskola utifrån plats, rykte och elevsammansättning.<sup>9</sup> Den information som föregår skolval sker framför allt via mun-till-mun-metoden, det vill säga vid fotbollsplanen, i grannskapet etc., enligt avhandlingen.

På sociala medier förekommer också diskussioner om vilket skola man bör välja. Även för elever som ska välja gymnasieskola spelar ryktet en viktig roll, utöver programutbudet, enligt en avhandling om gymnasievalet, *Kampen om eleverna*, av Håkan Forsberg.<sup>10</sup>

### **Potentiella medarbetare**

Det kommer återkommande rapporter om att lärarbristen är stor och att konkurrensen om förskollärare, grundskolelärare och fritidspedagoger är hård i Stockholmsområdet. Haninge har en låg andel behöriga lärare. Samtidigt ska det finnas statistik från Arbetsförmedlingen som visar att den öppna arbetslösheten bland grundskollärare stigit, enligt en artikel i Dagens Nyheter från februari 2021.<sup>11</sup>

### **Studenter**

Konkurrensen om lärarstudenter och förskollärarstudenter har varit hård. Haninge samarbetar med Stockholms universitet kring lärarstudenternas verksamhetsförlagda utbildning, VFU. På så sätt hoppas också förvaltningen att öka attraktionskraften för studenterna i ett led att trygga kompetensförsörjningen. Kommunen placerar sig på Universum Sveriges ranking av Sveriges 50 mest attraktiva arbetsgivare med målgruppen lärarstudenter.<sup>12</sup>

### **Fristående aktörer**

I kommunen finns 22 fristående förskolor och 10 grundskolor. Förvaltningen ska genomföra utförarmöten med de fristående aktörerna då kommunen ansvarar för alla

---

<sup>9</sup> Ambrose, A. *Att navigera på en lokal skolmarknad. En studie av skolvalfribetens geografi i tre skolor*. Stockholms universitet. Barn och ungdomsvetenskapliga institutionen, 2016.

<sup>10</sup> Forsberg, H. *Kampen om eleverna: gymnasiefältet och skolmarknadens framväxt i Stockholm*. Uppsala universitet, 2015.

<sup>11</sup> *Utbildade lärare har allt svårare att få jobb*. DN, 2021-02-18.

<sup>12</sup> *The Most Attractive Employers in Sweden. Students*. Universum, 2021.

barn i Haninge. Genom utförarmöten kan en dialog föras om saker som påverkar de fristående aktörernas verksamhet, som budgetbeslut, centrala resurser som finns för alla, och utvecklingsfrågor. Fristående aktörer brukar också bjudas in till förvaltningens strategidagar och har även deltagit i föreläsningar. Ubfkom har väckt frågan om behovet av information för friskolorna på kommunens webbplats.

### **Medborgare, näringsliv och organisationer**

Skolan är också viktig för andra målgrupper än de direkt berörda – kommuninvånare, näringsliv och organisationer. En bra skola bidrar till att attrahera och behålla företag och invånare. Dessa målgrupper är också viktiga ambassadörer för skolan och kommunen. Dessutom har gymnasieskolan och vuxenutbildningen ett viktigt samarbete med näringslivet, till exempel inom vård och motorbranschen och med Ung företagsamhet, UF. För kontakter med föreningar finns ett policydokument framtaget av ledningsgruppen.

### **Traditionella och sociala medier**

Skolan är en fråga som engagerar på alla nivåer och får stort medieutrymme. Artiklar om rankningar, lärarbrist, kriser och insändare men också positiva nyheter om skolframgångar har förekommit regelbundet. Utöver de traditionella medierna på lokal, regional och rikstäckande nivå finns en rad facktidningar, webbplatser, bloggar och andra sociala medier där diskussionen om särskilt förskolan och grundskolan är livaktig.<sup>13</sup>

Vid oönskade händelser och kriser kan det snabbt uppstå ryktesspridning via sociala medier som sedan når traditionella medier varför krisarbetet måste vara snabbfotat.

#### **3.1.2 Interna**

- Barn och elever
- Chefer och övriga medarbetare, UBF
- Chefer och övriga medarbetare, andra förvaltningar
- Förtroendevalda – GFN, GVN, KS och KF
- Partikanslier
- Fackliga organisationer

### **Barn och elever**

Haninge är en segregerad kommun där skillnaderna är stora mellan vissa områden sett ur ett socioekonomiskt perspektiv. Fler elever söker till yrkesprogram och färre till högskoleförberedande program på gymnasiet jämfört med vad som gäller i andra Stockholmskommuner. Även andelen elever som läser vidare efter gymnasiet är mindre i jämförelse med andra Stockholmskommuner.<sup>14</sup>

### **Vuxenstuderande**

Målgrupperna för kommunal vuxenutbildning (grundläggande vuxenutbildning, gymnasial vuxenutbildning, SFI), särskild utbildning för vuxna och yrkeshögskola skiljer sig gentemot målgrupperna för övrig skolverksamhet. De kan befinna sig i väldigt olika stadier i livet och har olika förutsättningar. En del arbetar medan andra är arbetssökande.

---

<sup>13</sup>

<sup>14</sup> Uppgift avstämd med Robert Aspfors, verksamhetschef, avdelningen för gymnasie- och vuxenutbildning.

Vissa är nyanlända vuxna och kan ha svårigheter att ta till sig information på svenska eller har inte tillräckligt stöd från sin omgivning för att förstå hur skolverksamheten fungerar.

### **Vårdnadshavare**

I Haninge kommun är utbildningsnivån bland invånare i åldern 25–64 år lägre i jämförelse med både Stockholms län och riket i stort. Av länets 26 kommuner är det två kommuner som har en lägre andel med eftergymnasial utbildning än Haninge. Medelinkomsten är också lägre i jämförelse med Stockholms län och riket. Men sysselsättningsgraden är högre.<sup>15</sup>

Enligt Anna Ambroses avhandling *Att navigera på en skolmarknad* väljer resursstarka vårdnadshavare fristående skolor i större utsträckning.<sup>16</sup> En annan generell trend är att vårdnadshavarna är mer engagerade och vill ha ett större inflytande över barnens skolgång än tidigare.

### **Medarbetarna**

Medarbetarna är ambassadörer för de utbildningsverksamheter de arbetar för. Det är sannolikt att de identifierar sig i högre grad med sin skola eller skolform än med kommunen i stort eftersom det funnits en tradition av en decentraliserad styrning. När det kommer till lärarna har Haninge en lägre andel behöriga lärare än nästan alla andra kommuner, enligt Skolverkets statistik.<sup>17</sup>

Det kan tilläggas att rektorerna, som är en nyckelgrupp, intar en särställning i jämförelse med chefer på samma nivå i kommunen eftersom de enligt skollagen styr över sin inre organisation.

### **Fackliga organisationer**

Skolvärlden har en tradition av starka fackförbund.

## **3.2 Kanaler**

### **3.2.1 Externa**

De aktiviteter som redovisas nedan är återkommande. Vissa evenemang utgick eller genomfördes digitalt under 2020 och 2021.

### **Skolwebbar**

Alla förskolor, grundskolor, gymnasieskolor och vuxenutbildningen har egna webbplatser som sköts vardera av en eller flera lokala redaktörer. Under 2019 och i början av 2020, innan pandemin, har ubfkom drivit ett nätverk för fortbildning av redaktörerna när det kommer till publicering och utveckling av innehåll och nyheter.

---

<sup>15</sup> Uppgift inhämtad från Linda Kollberg, statistiker, Kommunstyrelseförvaltningen.

<sup>16</sup> Ambrose, A. 2016.

<sup>17</sup> Ett undantag är gymnasieskolan som har en hög andel behöriga lärare. Andelen är högre jämfört med rikssnittet.

### **Skolornas och förskolornas sociala medier**

Utbildningsverksamheterna har också i stor utsträckning konton i sociala medier, som Facebook och Instagram. Enheterna måste ansöka hos utbildningsförvaltningen för start av konto och kommunens riktlinjer för sociala medier ska följas.

#### **haninge.se**

Under avdelningen Förskola och skola på haninge.se publiceras information av bredd och djup om förvaltningens verksamheter. Aktualiteter publiceras på avdelningen och på startsidan i form av nyhetsnotiser.

#### **Kommunens Facebookkonto**

Vissa UBF-nyheter som väcker intresse hos en bred publik publiceras på Facebook, till exempel nyheter om skolstart och utdelning av pedagogiska priser. Överlag är det positiva nyheter om kommunen som publiceras på Facebook. Frågor och kommentarer från medborgarna som kommer in ska helst besvaras inom 24 timmar.

#### **Kommunens Instagramkonto**

Instagramkontot startade 2020. Kontot är i hög grad inriktat på marknadsföring och har positiva inlägg om bland annat lovaktiviteter, friluftsliv och turistattraktioner. Men även frågor som rör trygghet och säkerhet och pandemin läggs ut.

#### **Twitter**

Större evenemang och nyheter twittras från kommunens Twitterkonto.

#### **Pressmeddelanden**

Skolresultat, särskilda satsningar och priser brukar uppmärksammas i pressmeddelanden på kommunens sida på Mynewsdesk.

#### **Skoldialogen**

Två gånger om året står ordförande i nämnderna värd för en skoldialog där angelägna skolfrågor står på dagordningen. Tjänstemän från förvaltningen medverkar och inbjudna är vårdnadshavare, allmänhet, föreningar etc. Ämnen som avhandlats är trygghet och säkerhet, fysisk hälsa, lärmiljöer etc.

#### **Rekryteringsmässan**

Kommunen ordnar en rekryteringsmessa i februari i kommunhuset varje år där förskolan och grundskolan brukar delta för att locka personal. Mässan är mycket välbesökt och har fungerat väl för rekrytering.

#### **Haninge gatufest och Haningedagen**

De sista åren har Haningedagen/Haninge gatufest arrangerats i september och är en del av kommunens platsmarknadsföring. Det är ett arrangemang som lockar tusentals besökare. Kommunen, företag, organisationer och föreningar ställer ut och en rad festliga aktiviteter anordnas. Utbildningsförvaltningen deltog för första gången 2019 i evenemanget med en monter där den visade upp förskolans och grundskolans verksamhet. Fredrika Bremergymnasiet deltog med en egen monter. Utbildningsförvaltningens erfarenheter var enbart positiva. Många besökare strömmade förbi och deltog i tipsrundor, ställde frågor etc.

**Bild 5. Haninge gatufest/Haningedagen (Poseidons torg)**



### **Skolkonferensen researchED**

Den internationella skolforskningskonferensen researchED har hållits i kommunen tre år i rad med utbildningsförvaltningen som värd. Den lockar till sig lärare, forskare och andra skole experter från hela Sverige och internationellt. Organisationen researchED är ideell och lärardriven. Konferensen är mycket populär och brukar bland annat sändas av Utbildningsradion. Den får även stor spridning på Twitter där den varit det mest omtalade evenemanget dagen för genomförandet.

**Bild 6. Skolkonferensen researchED, i Fredrika Bremergymnasiet**



### **Gymnasiemässan och öppet hus**

Gymnasiemässan äger rum på hösten inför valet till gymnasiet. Den riktar sig till elever och lärare. Både Riksäpplet och Fredrika Bremergymnasiet brukar ställa ut.

Inför skolvalet anordnar grundskolorna öppet hus för barn, elever och vårdnadshavare.



### **Skolmässor**

Två större mässor inom skolutveckling genomförs varje år för lärare, skolledare och andra tjänstemän; SET-dagarna och Skolforum. Skoljobbmässan är en annan stor mässa med inriktning mot rekrytering. Enskilda förskolor och grundskolor har närvarat på de större mässorna. Utbildningsförvaltningen har haft representanter som deltagit i SET-mässan.

### **Annonsering/marknadsföring**

- Lokalmedia - Mitt i
- Nynäshamnsposten
- Tidningen Skärgården
- Facktidningar som Skolporten
- Temabilagor till större tidningar
- Sociala medier

## **3.2.2 Interna**

### **Outlook - mejl och kalender**

Förhållandevis mycket information går via mejl inom förvaltningen. Även dokument skickas via mejl trots att det går att dela dem via Sharepoint. Förvaltningen har en policy om att medarbetarna ska ha öppna kalendrar.

### **Microsoft Teams**

Teams är en kanal som används flitigt för videosamtal och videomöten, chatt, lagring av filer etc. Det erbjuder också ett effektivt planeringsverktyg. Kanalen används i allt högre omfattning, särskilt efter pandemin.

### **Intranätet HINT**

HINT når samtliga medarbetare i kommunen. De som inte har egen dator kan logga in via webblogin från alla plattformar vilket innebär att medarbetare i verksamheterna som inte sitter vid en dator når kanalen. HINT används för praktisk information och nyheter.

### **Lärplattformar**

Lärplattformarna Unikum (förskolan), Schoolsoft (grundskolan) och V-klass (gymnasiet) är verktyg för förskolornas och skolornas pedagogiska uppdrag samt myndighetsutövning. De används också för kommunikation mellan personal, elever och vårdnadshavare kring skolgången. Ett projekt för att ta fram en ny gemensam lärplattform för skolformerna pågår.

### **G Suite for Education**

Molntjänst som kan användas i pedagogiskt arbete i grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning. Anslutningen är valbar. Den ska användas av lärare och elever för lärande, delning av dokument och kommunikation. Även lämpligt för formativ bedömning.

### **Nyhetsbrev**

Grundskoleavdelningen och förskoleavdelningen skickar regelbundet ut nyhetsbrev till rektorerna.

## **Möten**

En rad möten för information, kommunikation och dialog med tjänstemän och politiker hålls löpande för styrning, samordning och utveckling. I juni 2021 beslutade dessutom nämnderna om ett reviderat ledningssystem som i hög grad ska vara styrande för mötesstrukturen.

### **Politik och ledning**

- Nämndmöten, arbetsutskott och ordförandeberedningar.
- LTU där nämndordförande, utbildningsdirektör samt föredragande från förvaltningen tar upp och diskuterar utvecklingsfrågor. Vid LTU där gymnasie- och vuxenutbildningsfrågor är på agendan deltar också verksamhetschefen för gymnasie- och vuxenutbildningen.
- Möten med politiska sekreterare, utbildningsdirektör och kommunikationsutvecklare där information ges om planerade kommunikationsinsatser.

### **Förvaltningsledningsnivå**

- Förvaltningsledningen sammanträder regelbundet i olika konstellationer varje vecka för diskussion och beslut om övergripande strategiska och operativa frågor.
- Förberedande möten med ledningens stödfunktioner inför ledningsgruppens möten sker för att effektivisera ledningsmötena.
- Ledningsnätverk, där förvaltningsledningen och skolledarna träffas för erfarenhetsutbyte och dialog samt samordning av centrala frågor inom strategiska områden.
- En kvalitetsledningsfunktion ska träffas löpande för att säkerställa förutsättningarna för det systematiska kvalitetsarbetet inom förvaltningens prioriterade områden.
- Kvartalsmöten, som ledningen håller med CLH och kansliet för fördjupning och inblick i aktuella frågor, exempelvis förvaltningens utvecklingsarbete.

### **Avdelningsnivå**

Verksamhetscheferna håller möten varje vecka med rektorerna där aktuella frågor, erfarenhetsutbyte, verksamhetsutveckling med mera står på dagordningen.

### **Enhetsnivå**

Enhetschefer har regelbundna möten och APT med sin personal.

Förskolorna och skolorna har för sina målgrupper särskilda möten, som elevråd, föräldramöten, föräldraråd, utvecklingssamtal och öppet hus inför skolval.

### **Ledningssystem**

Förvaltningen har utarbetat ett ledningssystem som visar hur kommunens och förvaltningens styrning och ledning hänger ihop och vilka fora det finns på olika nivåer.

### **Fackliga organisationer**

Möten för strategisk och operativ samverkan hålls regelbundet med fackförbunden.

### 3.3 Mål

Kommunikationsmålen togs fram 2017 i samband med förvaltningens första kommunikationsplan och har justerats vartefter. De är övergripande och rimmar med den senaste kommunikationsforskningen.<sup>18</sup>

Målen behöver ses över och brytas ner och göras mätbara för effektivare uppföljning. Kommunikationsmålen ska stödja innehållet i den övergripande verksamhetsplanen och avdelningarnas verksamhetsplaner.

Även om det satts separata kommunikationsmål för den interna respektive externa kommunikationen ligger de nära varandra och kan ses som två sidor av samma mynt.

#### 3.3.1 Externa

**1. Målgrupperna ska få den information de behöver samt få insyn i verksamheten**  
Informationen om förvaltningen och dess verksamheter ska vara uppdaterad och aktuell i förvaltningens och förvaltningsgemensamma kanaler, som haninge.se och skolwebbarna. Skolwebbarna ska vara utbildningsverksamheternas skyltfönster utåt. Kundresan ska vara enkel, det vill säga det ska vara lätt att ansöka om förskola och skola, skolskjuts etc. och kontaktvägarna till förvaltning och verksamheter ska vara tydliga och kommuniceras i förvaltningens kanaler. Möjlighet till dialog för medborgarna ska erbjudas.

**2. Målgrupperna ska ha förståelse och förtroende för verksamheten, få ett bra bemötande och vårdnadshavarna ska veta vad de kan påverka**

Målgrupperna ska få relevanta nyheter och information om Haninges kommunala utbildningsverksamheter via utbildningsförvaltningens och förvaltningsgemensamma kanaler. Detta är särskilt viktigt vid oönskade händelser och kriser. Chefer behöver därför ha grundkunskaper i medie- och krisfrågor. Vidare behöver förskolor, grundskolor och gymnasieskolor förtydliga roll- och ansvarsfördelningen mellan hem och skola.

**3. Målgrupperna ska få en positiv bild av verksamheten<sup>19</sup>**

Genom ett proaktivt kommunikations- och mediearbete kan central förvaltning och enheterna synliggöra och lyfta det positiva som sker i verksamheterna, som goda exempel på områden där man ligger i framkant. Marknadsföring av evenemang och aktiviteter kan ske i både egna, köpta och förtjänade kanaler. Medierelationer ska vårdas.

**4. Målgrupperna ska veta vad utbildningsverksamheterna erbjuder och står för, och uppfatta dem som ett attraktivt och självklart val**

Här behövs ett levande varumärke och arbetsgivarvarumärke i organisationen och genomtänkta huvudbudskap i förvaltningens och förvaltningsgemensamma kanaler. Den grafiska profilen ska användas av samtliga utbildningsverksamheter.

**5. Målgrupperna ska uppfatta utbildningsförvaltningen som framsynt och nytänkande inom skolutveckling**

---

<sup>18</sup> Se avsnitt 4.3.1, Forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen.

<sup>19</sup> Informationen om positiva händelser och nyheter ska vara korrekt.

Förvaltningen ska vara en självklar samarbets- och samtalspartner inom skolvärlden med genomtänkta budskap, och befinna sig på rätt arenor och i rätt kanaler. Förvaltningen ska delta i och ta initiativ till dialoger och event. Expertrollen ska sättas för vissa chefer och nyckelpersoner.

Kommentar för mål 5: Målet bygger vidare på förvaltningens styrkor och fungerar som ett lokomotiv till att attrahera nya, och rätt, medarbetare som gör att verksamheten står sig i konkurrensen. Det rimmar med det som brukar kallas för thought leadership, tankeledarskap, inom kommunikation.

### **3.3.2 Interna**

#### **1. Medarbetarna ska lätt hitta den information de behöver för sitt uppdrag**

För att medarbetarna ska hitta den information de behöver krävs tydliga informationsvägar och kanaler (genomtänkt kommunikationssystem) där intranätet är navet för interninformation. Riktlinjer, rutiner och processer behöver vara lättillgängliga och nyhetsflödena effektiva. Det krävs också att informationen är uppdaterad och att lokala redaktörer samt sidansvariga är utsedda för förvaltningens sidor.

#### **2. Medarbetarna ska förstå hur de bidrar till målen och känna engagemang, delaktighet och stolthet**

Styr- och ledningskommunikationen behöver stärkas allmänt men också på intranätet. Cheferna behöver höja sin kommunikativa förmåga, bland annat via utbildningssatsningen Kommunikation för ledare. Vidare behövs huvudbudskap tas fram och dialog prioriteras i viktiga frågor och i förändringsprocesser för att skapa engagemang och delaktighet.

#### **3. Medarbetarna ska se sin roll som ambassadörer och ha en serviceinriktad attityd gentemot externa målgrupper**

En förutsättning för att medarbetarna ser sig själva som ambassadörer är ett medvetet varumärkesarbete och en ökad kommunikativ förmåga genom olika utbildningsinsatser.

#### **4. Medarbetarna ska vilja dela med sig av information och idéer och därmed bidra till vi-känsla och utveckling**

En förutsättning för att uppnå detta mål är utvecklingen mot en kompetent organisation. I en kompetent organisation vill medarbetarna bidra med information och idéer och dela med sig av goda exempel från verksamheterna. Här är det viktigt att positiva exempel sprids i förvaltningens kanaler.

### **3.4 Prioriterade områden**

Följande avsnitt redogör för insatser inom prioriterade kommunikationsområden. För varje område och aktivitet redovisas också relevanta mätningar och utvärderingar om så finns samt beslutade eller planerade utvecklingsåtgärder. I slutet av avsnittet förs ett resonemang kring måluppfyllelsen.

#### **3.4.1 Extern kommunikation**

##### **Samhällsinformation**

Samhällsinformationen är som nämnts ett av de två mest prioriterade områdena för ubfkom. Området är brett och innefattar löpande information till barn, elever,

vårdnadshavare, övriga medborgare, organisationer etc. om beslut från nämnderna och förvaltningen, viktiga milstolpar under skolåret, ny- och ombyggnationer, barnomsorgsavgift, skolenkät med mera. Mycket av samhällsinformationen har därför karaktären av upplysning till medborgarna – om deras rättigheter och skyldigheter samt förvaltningens service. Ibland ska den uppmuntra till ett beteende (ansöka om skola, besöka en skoldialog, hålla avstånd under pandemin etc.).

Informationen måste vara korrekt, relevant, tydlig, och begriplig men förstås också tilltalande så långt det är möjligt. Den ställer höga krav på tillgänglighet och ibland behövs anpassningar till andra språk för att nå fram till målgrupperna. Samhällsinformationen går ut via kommunens kanaler och i kommunannonser i mitti.

Syftet med insatserna är alltså inte att ”sälja in” Haninge som skolkommun men en välfungerande samhällsinformation är avgörande för förtroendet för nämnderna i deras egenskap av huvudmän. Insatserna kan med andra ord inte väljas bort till förmån för andra kommunikationsinsatser, som internkommunikation och marknadsföring. Inom kommunikationsfältet räknas kategorin till hygien och kan liknas vid den källargrund och de bärande väggar som de övriga kommunikationsinsatserna vilar på.

Vissa aktiviteter är omfattande och kräver breda insatser med många kanaler och kommunikationsformer för att nå målgrupperna. Skoldialogen och skolvalet är ett sådant exempel.

**Bild 7. Kampanjbild för skolvalet, haninge.se**



I samband med skolvalet arbetar förvaltningen med klarspråk, översätter information till andra språk och använder köpta kanaler etc. för att vårdnadshavare och elever ska få den information de behöver för att kunna välja skola.

En viktig uppgift för kommunikationsenheten är att skapa goda förutsättningar för samhällsinformationen. Det rör sig om teknisk och redaktionell förvaltning av kommunens kanaler, framtagande av broschyrer och kommunannonsering. Lanseringen av de nya webbplatserna för förskolorna, grund- och gymnasieskolorna och vuxenutbildningen 2018 var ett led i detta. Den genomfördes för att underlätta enheternas externa kommunikation och ge målgrupperna en god insyn i verksamheterna.

När verksamheterna kommunicerar med vårdnadshavarna samt barn och elever om ombyggnationer, säkra skolvägar och pandemin ägnar de sig också åt samhällsinformation. (Information kopplad till det pedagogiska uppdraget räknas normalt inte till samhällsinformation.)

Det är viktigt att informationen hänger ihop över linjerna. Ett tydligt exempel är pandemiarbetet, där enheternas, förvaltningens och kommunens budskap och aktiviteter behövde stämma överens för att ge effekt.

Aktiviteter inom samhällsinformation, som skoldialog och trygghetsarbetet, redovisas längre fram i detta kapitel och i kapitel 4, avsnitt 4.2.1, ges den teoretiska bakgrunden för området.

### **Marknadsföring**

I kapitel 4, avsnitt 4.2.2, lämnas en redogörelse av forskning om vad som påverkar elevers och vårdnadshavares val av skola och varumärkesteorier presenteras.

Forskningen ger vid handen att förväntningarna på effekterna av marknadsföring i exempelvis köpta kanaler måste hållas på en realistisk nivå när det kommer till enskilda skolor. Marknadsföring i sådana kanaler tjänar sitt syfte i samband med skolvalet, när en ny skola ska invigas eller har ändrat utbildningsutbud. Då kan marknadsföringen skapa uppmärksamhet och väcka intresse som lockar målgruppen till att söka mer information

på exempelvis skolans webbplats. Om besökaren blir intresserad av innehållet kan den välja att gå vidare och kontakta skolan.

### Enskilda skolor

Varje förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildningen svarar för sin marknadsföring av den egna verksamheten. Marknadsföringen sker främst inför skolval och då via kanaler som öppet hus, trycksaker, skolwebbar och sociala medier. Vissa skolor har producerat filmer och publicerat dem på sina webbplatser. Det förekommer också att skolorna annonserar och gör brevutskick till upptagningsområdena. En samlingsannons med skolornas öppna hus brukar gå ut i lokaltidningen mittihaninge. Gymnasiet gör omfattande marknadsföring via gymnasiemässan, annonsbilagor etc.

### Bild 8. Bild från film inför Nakterhusskolans invigning



Det är viktigt att skolorna satsar på egna kanaler för att rekrytera barn, elever och personal. Genom att synliggöra och levandegöra sin verksamhet i vardagen och hålla dialogen levande via sociala medier som Instagram kan verksamheterna bidra till att bygga goda relationer med sina målgrupper. Barn, elever, vårdnadshavare och personal följer där vad som sker. På så sätt stärks relationerna och närheten till målgrupperna. Även skolwebbarna är viktiga som skyltfönster utåt. Det finns utmärkta exempel på skolor som lyckats med sociala medier, exempelvis Måsöskolan för att nämna en av flera.

#### *Ryktets roll*

När det kommer till ryktets roll och mun-mot-mun-metoden inför skolval spelar sociala medier en betydande roll överlag.<sup>20</sup> I Haninge är Facebookgruppen ”Haninge, Aktuella händelser” en viktig informationskälla för vårdnadshavare. Där pågår periodvis långa diskussioner om vårdnadshavarnas erfarenheter av vilka skolor som är bra och mindre bra. Trådarna uppkommer inte bara inför skolval utan kan startas av nyinflyttade eller av vårdnadshavare som vill byta skola för sitt barn. Facebookgruppen är troligtvis en viktigare informationskälla än kommunens Jämförelseguiden i många fall. Elever diskuterar förstås också på sociala medier skolors för- och nackdelar.

---

<sup>20</sup> För ryktets betydelse och mun-mot-mun-metoden, se avsnitt 4.2.2, Varumärke, Skolval.

När en skolas rykte dalar kan det gå mycket snabbt. Det kan ta många år att arbeta upp ryktet igen.

### **Central marknadsföring**

Ubfkom bistår med övergripande marknadsföring av Haninges kommunala förskolor, grundskolor, gymnasieskolor och vuxenutbildningen. Marknadsföringen kan handla om annonsering som skolvalsannonser, rekryteringskampanjer, deltagande i mässor och event, profilannonsering, skolwebbar, broschyrer, framtagande av film etc.

Centrala budskap i marknadsföringen brukar lyfta att förskolorna ligger i framkant inom Reggio Emilia, att grundskolorna lägger ett stort fokus på kunskapsutveckling och når rekordresultat och att kommunen har en av Sveriges största och modernaste gymnasieskolor med en unik bredd i sitt programutbud. För vuxenutbildningens del brukar förvaltningen betona möjligheten till flexibilitet i programutbudet för att möta faktiska behov.

En budskapsplattform togs fram 2019 inför förvaltningens deltagande i Haninge gatufest/Haningedagen. Budskapsplattformen innehåller kommunens vision för skolan och budskap/beskrivningar av vad förvaltningen vill lyfta fram i sin kommunikation om verksamheterna. Plattformen bygger också på kommunens övergripande budskapsplattform. Den är tänkt att vara ett stöd för exempelvis förvaltningens representanter på rekryteringsmässor och andra event. Uppdatering av plattformen behöver ske vid behov, men minst vartannat år.

### *Pr-insatser*

Pr-insatser genomförs i samarbete med kommunikationsutvecklaren för press inför evenemang som den internationella skolkonferensen researchED, vid goda skolresultat, nyetablerad skola etc. Insatserna genomförs för aktiviteterna i årshjulet och består bland annat i pressmeddelanden och mediekontakter. Skolans värld erbjuder många goda pr-möjligheter men resurserna för oplanerade insatser är begränsade.

Lokal och regional media besöker regelbundet kommunernas webbplatser inklusive haninge.se och gör ibland nyheter med utgångspunkt från kommunens nyhetsartiklar och pressmeddelanden. Nyhetsflödet från kommunen gör skillnad.

Kommunikationsenhetens måltal för utbildningsförvaltningens externa pressbearbetning är per år 15 proaktiva och en reaktiv medieaktivitet(er). Den negativa tonen ska minska med 5 procent. Minst 25 procent av aktiviteterna ska också koppla till kommunens huvudbudskap och bidra till ökat pr-värde. Målen om aktiviteterna och kopplingen till huvudbudskapen uppfylldes 2019. Under pandemin har inga mål satts.



Bild 9. Artikel i mittihaninge om förskolebussen, exempel på pr-insats



Lukas Gyllstedt, Nikki Henriksson och de andra barnen blåser såpbubblor i väntan på att pastan och köttbullarna ska tas ut från bussen. Foto: Stefan Källstigen

## Full fart på rullande förskolan: ”Världens bästa jobb”

När de inte är ute med förskolebarnen är de i verkstan och putsar om bussen. Maria Janssons och Eva Edlers förskola i Haninge är en rullande buss. – Vi har världens bästa jobb, säger Eva.

ANNDNS

### *Grafisk profil*

Enligt kommunikationspolicyn ska den interna och externa kommunikationen vara enhetlig och anpassad till kommunens grafiska profil. Det finns en anpassad profil för utbildningsförvaltningen (den gröna färgen i vågen).

Genom mallverktyget Brandgate går det enkelt att ta fram trycksaker med förvaltningens profil. Verktyget är självinstruerande och nås via intranätet.

Bild 10. Exempel på trycksaker, Brandgate



Efterlevnaden av den grafiska profilen brister. Det finns utbildningsverksamheter som inte använder profilen på sina sociala mediekonton, trycksaker, roll-ups, skyltar etc. Det är viktigt att profilen används rätt så att mottagaren tydligt ser att avsändaren är en kommunal verksamhet.

Information om Brandgate och vikten av att använda den grafiska profilen har under 2021 gått ut till rektorer och personal.

### Vidareutveckling

Verksamheterna efterfrågar ibland hjälp med kommunikationsplaner, film, start av sociala mediekonton etc., särskilt inför skolvalet. Grundläggande information finns om detta på intranätet. Men en tydlig vägledning för skolornas marknadsföring behöver tas fram inför skolvalet. Grafisk profil, kanalstrategi och vilka kommunikationsverktyg som finns att tillgå är viktiga frågor att ta upp. Grundskoleavdelningen och ubfkom kommer se över vad som är möjligt att genomföra inför skolvalet tills varumärkesarbetet kommer igång.<sup>21</sup>

Vidare är en viktig förutsättning för verksamheternas kommunikationsarbete förvaltningens kommunikationsplan och budskapsplattform. De kan utgöra en grund för verksamheterna att arbeta vidare utifrån i sin kommunikation. En fördel vore om varje förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildningen kunde ta fram sin egen kommunikationsplan som emanerar från förvaltningens plan. De skulle skapa förutsättningar för en mer sammanhållen kommunikation och bidra till ett sammanhållet utbildningssystem.

Antalet förstahandssökande till Fredrika Bremergymnasiet har sjunkit och det behövs ett strategiarbete som omfattar både intern och extern kommunikation för att skolan ska

<sup>21</sup> För varumärkesarbetet – se avsnitt 4.2.2.

kunna stärka sitt varumärke och attrahera elever. Skolan är ett strategiskt viktigt utbildningsnav för Haninge. En kontakt har upprättats med kommunikationsbyrå för ändamålet.<sup>22</sup>

Andra utvecklingsåtgärder som pågår är planering av en film om förskolan som ska kunna användas i olika sammanhang.

En fråga för det kommande nätverket för kommunikation och varumärke att diskutera är elevambassadörer, som kan vara en framgångsfaktor i marknadsföringen. Nöjda elever som talar gott om sin skola, som informella ambassadörer, kan ha stor påverkan. Academedia har ett ambassadörsprogram för elever för att via dem locka till sig nya studerande, men det har inte passerat utan kritik.<sup>23</sup> När det kommer till personalen finns ett ambassadörsprogram för medarbetare inom utbildningsförvaltningen.

Vidare behöver ubfkom och förvaltningen arbeta effektivt med de resurser som finns genom att exempelvis koncentrera kommunikationsinsatserna mer till ett antal väl valda tillfällen under året för bättre effekt och genomslag. Sådana tillfällen är skolstart, haningedagen, skolvalet, rankningen Bästa skolkommun, researchED och skolavslutning.

Forum för utvecklingsfrågor och annat idéarbete inom marknadsföring är det blivande nätverket för Kommunikation och varumärke.

### **Arbetsgivarvarumärket**

Kommunen utarbetade ett nytt arbetsgivarvarumärke 2019 på temat ”Tid för utveckling, rum för idéer”.<sup>24</sup> Ett särskilt manér togs fram som ska användas i annonser, på mässor etc.

Intervjuer och rekryteringsfilmer gjordes med grundskollärare, förskollärare, fritidspedagog och barnskötare som publicerades på haninge.se. Förvaltningen gjorde här en extra satsning utöver den satsning som finansierades av projektet för arbetsgivarvarumärket. Se följande bild.

---

<sup>22</sup> Se avsnitt 4.2.2 Varumärke, Varumärke ur ett målgruppsperspektiv och Varumärke ur ett sändarperspektiv.

<sup>23</sup> *Academedia lär elever värva nya elever på skoltid.* DN, 2019-11-16.

<sup>24</sup> Se avsnitt 4.2.2 Varumärke.

## Bild 11. Intervju och film med medarbetare på haninge.se

### Muhamed Muminovic, lärare i matematik och NO

Muhamed Muminovic är lärare i matematik och NO på Vendelsömalmskolan och har arbetat inom Haninge kommun sedan 2005. God sammanhållning med kompetenta kollegor och den kompetensutveckling som kommunen erbjuder är viktiga faktorer som gör att han trivs.



Foto: Jennifer Glans



- Jag känner mig som rätt person på rätt plats. Men läraryrket är aldrig en enmansshow, du ingår i ett arbetslag med flera duktiga lärare som arbetar tillsammans, för eleverna.

#### Vad fick dig att välja att jobba som lärare i just Haninge kommun?

- Jag kände mig välkommen redan från första stund. Bemötandet under min anställningsintervju gjorde att jag kände mig värdefull, med min bakgrund och utbildning. Jag uppskattade att allt finns i Haninge och fascinerades av att skolan var så mångkulturell, jämfört med där jag jobbade tidigare. Jag var på rätt ställe!

Vidare har utbildningsverksamheterna en egen sida på sin webbplats om hur det är att jobba på just deras arbetsplats. Rekryteringsannonser för alla tjänster inom Haninge kommun publiceras på förskole- och skolwebbarna.

## Bild 12. Dalarö skolas information till arbetssökande på skolans webbplats

[Start](#) / [Vår skola](#) / [Jobba hos oss](#)

### Jobba hos oss

**Bli en medarbetare tillsammans med oss i den fantastiska skärgårdsmiljö som vi har turen att arbeta i varje dag! Som medarbetare blir du en viktig länk i ett litet team.**

Inom skärgårdsskolorna kan du arbeta som lärare, förskollärare och specialpedagog. Till området Skärgårdsskolorna hör Dalarö, Muskö, Ornö och Utö skolor.

På vår skola finns även en del andra funktioner som intendent, administratör, kock, köksbiträde, vaktmästare och skolsköterska. Vi uppskattar hög kompetens och stort engagemang.

Skolorna varierar i storlek, karaktär och förutsättningar men har skärgårdens natur och möjligheter gemensamt. Ett uppdrag hos oss kan innebära arbete på en skola, men ibland även tjänstgöring på flera skolor. Vi undervisar också med hjälp av fjärrundervisning i språk.

Som medarbetare hos oss blir du en viktig länk i ett litet team. Här finns utrymme för flexibilitet och stora möjligheter för dig som vill ta ansvar. Skärgårdsskolorna arbetar för att varje enhet ska vara självbärande så långt som möjligt.

Vi arbetar systematiskt med arbetsmiljön vid våra förskolor utifrån nära samtal med chef, på arbetsplatsträff och i medarbetarsamtal. Årligen genomförs arbetsplatsundersökning för att följa utveckling och ytterligare förbättra arbetsmiljön för våra medarbetare. Det finns utrymme för personliga utvecklingsplaner och vi gynnar vidareutbildning.

Vi äter subventionerad lunch och har friskvårdsbidrag samt möjligheter att utnyttja träningslokal gratis.

#### RELATERAD INFORMATION

► [För lärare och lärarstudenter](#)

#### LEDIGA JOBB

Här hittar du alla lediga tjänster på kommunens grundskolor.

**Speciallärare med inriktning mot utvecklingsstörning**

Haninge

**Köksbiträde till Nakterhusskolan i Vega**

Haninge

**Lärare F-3**, Haninge

**Ribbyskolan söker graviditetsvikariat till en åk. 1.**

Haninge

**Elevassistent/resurs sökes till**

**Dalarö skola**

Haninge

**Ribbyskolan söker 2 lärare till åk 4.**

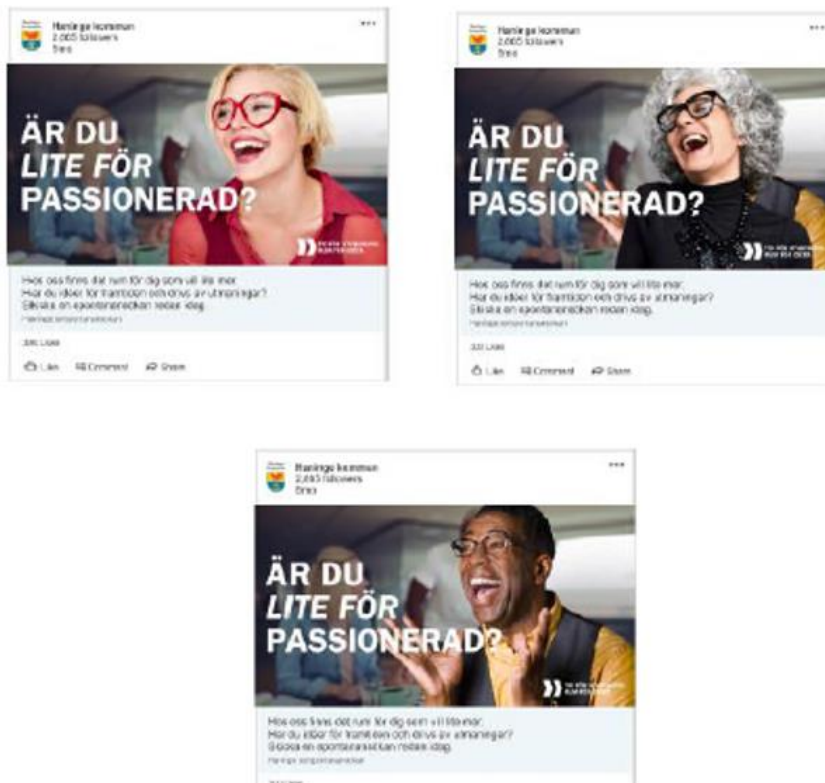
Haninge

### Rekryteringskampanj

En rekryteringskampanj ”Är du lite för...” riktad till behöriga grundskollärare genomfördes i sociala medier i Storstockholmsområdet en vecka på våren respektive en vecka på sommaren 2019. Kampanjen var en uppföljning av en mer generell kampanj från kommunen. Syftet var att skapa uppmärksamhet och väcka intresse för utbildningsförvaltningen som arbetsgivare. Klickade mottagaren på kampanjen kom den till en sida på haninge.se med bred information om förvaltningen.

Kampanjerna fick bra genomslag. Resultatet av den första kampanjveckan visade att 67 000 personer uppmärksammade den. Motsvarande siffror för den andra veckan var cirka 88 500. Statistik över ansökningar från kampanjperioderna visar att antalet sökande per lärartjänst ökade något (en mer sökande per tjänst) jämfört med motsvarande perioder 2018. Se bild på kampanjen på nästa sida.

Bild 13. Rekryteringskampanj 2019



### Ambassadörer - medarbetare

Utbildningsförvaltningen har sju stycken utbildade ambassadörer som har genomgått kommunens ambassadörsprogram. Målet med programmet är att öka kännedomen om kommunen som arbetsgivare externt och därmed kunna locka fler duktiga kollegor till förvaltningen. Ett annat viktigt mål är att få kompetenta medarbetare att stanna kvar i kommunen genom att öka stoltheten för yrket och arbetsplatsen och på så sätt minska personalomsättningen.

Tanken är att ambassadörerna ska vara aktiva i sociala medier som LinkedIn för att sprida nyheter, stärka varumärket och sprida information om nya tjänster etc. De har representerat Haninge kommun och utbildningsförvaltningen på researchED och presenterat sig och sin yrkesroll på kommungemensamma introduktionen för nyanställda. De har vidare deltagit i rekryteringsmässan och rekryteringskampanj "Är du lite för...".

En uppföljning behöver ske för att utvärdera hur arbetet med ambassadörerna gått. Se bild på ambassadörerna på nästa sida.

**Bild 14. Medarbetare på utbildningsförvaltningen som genomgick ambassadörsprogrammet 2018.**



### **Rekryteringsmässor**

Haninge har testat rekryteringsmässor som kanal och deltagit i bland annat Framtidsmässan och lärarmingel vid Stockholms universitet men det har inte gett någon större utdelning. Enstaka representanter från utbildningsförvaltningen har också deltagit i SET-dagarna som är en stor mässa för skolutveckling. Under skolkonferensen researchED har förvaltningen ställt ut för att väcka intresse som arbetsgivare. Den mässa som har gett mest effekt är Haninge kommuns rekryteringsmässa då timanställda men även behöriga lärare rekryterats. Mässdeltagandet bör ses över, särskilt med tanke på framgångarna med VFU.

**Bild 15. Kommunens rekryteringsmässa i kommunhuset**



## Annonsering

Utbildningsförvaltningen har annonserat i facktidningar men även i redaktionella bilagor som DN:s Vägen till världens bästa skola 2019. DN har en räckvidd på 522 000 läsare och bilagan delades också ut gratis på SET-mässan och i andra sammanhang.

En presentation av förvaltningen och utlysta tjänster finns också på skoljobbs webbplats skoljobb.se som är välbesökt bland arbetsökande.

### Bild 16. Annonser i DN:s redaktionella bilaga ”Vägen till världens bästa skola” 2019 som också delades ut på SET-mässan.

DETTA ÄR EN ANNONS FRÅN HANINGE KOMMUN

## Haninge kommun satsar på kvalitet och innovation i skolan

**Haninge kommun växer snabbt och lockar elever från hela länet till populära Fredrika Bremerymnasiet. Kommunens förskolor ligger också i framkant och grundskolorna har höjt sina resultat sett över tid. Just nu är man inne i en spännande förändringsresa som ska ta Haninge som skolkommun till nya höjder.**

Haninge sticker ut som en framåtsträvare där kvalitet och innovation leder vägen. Fredrika Bremerymnasiet är en av Sveriges största gymnasieskolor och förskolan har rönt framgångar med sin pedagogiska filosofi. Inom grundskolan lägger man stort fokus på elevernas kunskapsutveckling.

– Vi har kommit en bit på väg och nästa steg är att jobba ännu mer systematiskt med kvalitetsutveckling. Vi kommer att särskilt satsa på kvaliteten i undervisningen och elevernas lärmiljö och samspel med varandra. Ytterst handlar det om att ge våra barn och elever en god utbildning så att de får en bra start i livet, säger Henrik Lindh, utbildningsdirektör på Haninge kommun.

**Trygghet, delaktighet och stimulans**  
Utvecklingsarbetet ska ske på alla nivåer, från klassrummet och skolan till central nivå. Alla medarbetare i organisationen ska känna ett gemensamt ägarskap för att utveckla hela verksamheten.

– Målet är att våra barn och elever ska känna sig trygga, delaktiga och stimulerade till att lära nytt varje dag. En tillgänglig skolmiljö och bra samspel med lärare och andra elever ska vara en självklarhet, understryker Henrik Lindh.

För att nå hela vägen krävs nyskapande och inkluderande insatser. Och att omsätta nya idéer och forskning till praktik är något som har genomströmat Haninge som skolkommun inom olika områden, som pedagogik, elevers hälsa och kollegialt lärande. Ett exempel är grundskolan som lägger tidiga prognoser över elevernas kunskapsutveckling för att tidigt kunna sätta in utmanande eller stödjande insatser vid behov.

I februari stod dessutom kommunen värd för den internationella skolforskningskonferensen researchEd som lockar forskare och besökare från hela världen.

– Att just Haninge valts ut som arrangör tror jag beror på vår genuina vilja att förstå pedagogik på djupet för att kunna utveckla våra barn och elever på bästa sätt. Det är något vi brinner för, säger Henrik.

**FAKTA**  
43 förskolor  
19 grundskolor  
2 gymnasieskolor  
Vuxenutbildning

*I Haninge är det alltid nära – till kollegorna, till Haningeborna och till klipporna. Bara 20 minuter från Söder.*



Henrik Lindh, utbildningsdirektör i Vikingskolan – en av Sveriges modernaste skolor som ligger i centrala Haninge.

Läs mer på:  
[www.haninge.se/forskola-och-skola/](http://www.haninge.se/forskola-och-skola/)

Besök oss på facebook:  
[www.facebook.com/hanigekommun](https://www.facebook.com/hanigekommun)

Följ oss på LinkedIn:  
[www.linkedin.com/company/haninge-kommun](https://www.linkedin.com/company/haninge-kommun)



## Inför kommande satsningar

Offentliga rapporter har de senaste åren visat på att lärarbristen i landet är stor. Paradoxalt nog har arbetslösheten hos behöriga lärare ökat med 64 procent de senaste fem åren, enligt en artikel i Dagens Nyheter från 2021.<sup>25</sup> En anledning skulle kunna vara att det är dyrt att anställa behöriga lärare och att en skola därför väljer en obehörig. Det pågår en utredning som ska analysera varför andelen behöriga lärare är låg inom kommunens förskolor och grundskolor men inte på gymnasiet. Utan att bringa klarhet i denna fråga kan det vara svårt att ta fram nya rekryteringskampanjer som träffar rätt och ger resultat i förhållande till satsade medel. När frågan är utredd kan man planera för ny marknadsföring.

## Arenor inom skolvärlden

Inom kommunikation finns begreppet Thought leadership, tankeledarskap. Ett tankeledarskap handlar om att driva branschens utveckling, att vara den efterfrågade

<sup>25</sup> Artikel *Utbildade lärare har allt svårare att få jobb*. DN, 2020-02-18.



experten och stärka organisationens varumärke på ett specifikt område. Som tankeledare har man högre ambitioner än att bara delta i debatten.

Utbildningsförvaltningen ska kanske inte som offentlig förvaltning i en kommun självmant ta på sig rollen som pådrivare av skolutveckling i Sverige men att vara efterfrågad som expert och delta på relevanta arenor är en positiv och tacksam roll för en förvaltning ur ett varumärkesperspektiv. Likväl är det bra ur rekryteringssyfte.

Utbildningsförvaltningen har varit representerad i olika sammanhang inom skolvärlden i egenskap av expert. En viktig arena för skolutveckling är som sagt den internationella konferensen researchED, som Haninge stått värd för. Den har stor betydelse för Haninge som skolkommun eftersom forskare och praktiker från andra länder och Sverige kommer till konferensen. Evenemanget ger tillfälle till att profilera Haninge som skolkommun vilket är positivt. Men man bör också vara medveten om att den tar stora resurser i anspråk.

### **Bild 17. Kommunstyrelsens ordförande Meeri Wasberg inleder researchED**



Utöver researchED har olika företrädare för förvaltningen och nämndordförande hållit presentationer och deltagit i paneler på viktiga arenor. Utbildningsdirektör Henrik Lindh har som tidigare verksamhetschef för förskolan och nuvarande utbildningsdirektör hållit externa föreläsningar. Verksamhetschefen för grundskolan, Pär Olsson, har bjudits in till panel med Skolinspektionen vid ett par tillfällen för att prata om grundskolans systematiska arbete mot kränkningar och även deltagit i en podd från Skolverket om strategisk kompetensförsörjning. De psykologer som arbetar med metoden CPS, där förvaltningen också ligger långt framme, har varit omskrivna i facktidningar och hållit föreläsningar. Ateljérista och teamledare Maria Pelle-Bäck har hållit extern föreläsning om digitaliseringen inom förskolan. För att nämna några exempel.

**Bild 18. Verksamhetschefen för grundskolan medverkar i Skolverkets podd**



### **Statistik och rankingar**

Något som brukar få medial uppmärksamhet och därmed påverka ryktet är rankingar och offentlig statistik om landets skolkommuner. Som nämnts är skolan den offentliga verksamhet som granskas mest av olika instanser och intressenter.<sup>26</sup> Skolverket, SKR och SCB publicerar regelbundet statistik om förskolan, grundskolan, gymnasiet och vuxenutbildningen. Statistiken handlar bland annat om skolresultat och lärarbehörighet.

De fackliga organisationerna publicerar rankingar och rapporter som får mycket stor uppmärksamhet. De har fått kritik för att inte vara rättvisande och de kan heller inte betraktas som regelrätta kvalitetsmätningar. Men de brukar få publicitet i såväl riks- som regional- och lokalmedierna och bidrar därmed till allmänhetens bild av kommunerna som skolkommuner.

Det som ska vara styrande för förvaltningens utvecklingsarbete och prioriteringar är det systematiska kvalitetsarbetet som ska genomsyra hela organisationen. Rankingarna har alltså inte i sig en styrande funktion för förvaltningen men eftersom de påverkar allmänhetens bild av Haninge som skolkommun går ubfkom/kommunikationsenheten ut i vissa fall med pressmeddelanden inför och ibland efter publiceringen av rankingarna. Syftet kan vara att synliggöra att Haninge som skolkommun tagit kliv framåt eller för att uppmärksamma viktiga aspekter som inte kommer fram i rankingarna. De lyfter också upp utvecklingsåtgärder förvaltningen arbetar med för att höja resultaten. Rankingarna kan också vara ett bra tillfälle att samla in data för att få en överblick över hur organisationen ligger till utifrån ett antal parametrar.

---

<sup>26</sup> Rapport *Systematisk omvärldsanalys och scenarioplanering*, PwC för Haninge kommun, 2020.

Läraryrskommitténs ranking Bästa skolkommun publiceras varje höst och är den mest kända. Den redovisar hur skolorna ligger till utifrån ett antal parametrar som behörighet, meritvärde, ekonomiska resurser till skolan etc. Lärarnas riksförbund å sin sida utger en rapport om kommunernas resultat kopplat till ekonomiska förutsättningar (effektivitet). Tanken är att ranka kommunerna efter vilka ambitioner de har för skolan och hur de lyckas med uppdraget givet sina förutsättningar. Rapporten publicerades för första gången 2019 och kommer inte ges ut varje år.

### **Skoldialog**

Varje termin anordnas skoldialog. Temana har varierat genom åren. Tillgängliga lärmiljöer, fysisk hälsa, trygghet, hållbarhet, kränkning och diskriminering är exempel på frågor som tagits upp. Förslag på teman kommer från förvaltningen, ubfkom eller ordförande i utbildningsnämnderna och godkänns alltid av ordförande.

### **Bild 19. Annonser för skoldialogen våren 2020**



### **VÄLKOMMEN TILL VÅRENS SKOLDIALOG PÅ TEMAT FYSISK HÄLSA!**

**God och nyttig mat och fysisk aktivitet lägger grunden för en god skolgång. Torsdagen den 12 mars bjuder kommunen in dig till en skoldialog med inspirerande föreläsningar där förskolebarns och elevers fysiska hälsa står i fokus.**

Kom och lyssna, ställ frågor och tyck till!

**Tid:** Torsdagen den 12 mars klockan 18–20

**Plats:** Auditoriet, Kulturhuset

**Kl. 18.00–19.30:** Föreläsningar om kost och fysisk aktivitet

**Kl. 19.30–20.00:** Dialog

Fika serveras.

#### **Varmt välkomna!**

Tobias Hammarberg (L), ordförande i grund- och förskolenämnden  
Maria Fägersten (S), ordförande i gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden  
Henrik Lindh, utbildningsdirektör, utbildningsförvaltningen

[www.haninge.se/skoldialog2020](http://www.haninge.se/skoldialog2020)



**Haninge  
kommun**



Under dialogen föreläser olika experter från förvaltningen, därefter bjuder ordförande in till dialog med deltagarna. Målgrupper är vårdnadshavare, personal, allmänhet, intresseföreningar m.m. Marknadsföringen sker brett, via annonsering i mitti, kommunens kanaler, utskick till intresseföreningar och affischering.

Uppslutningen har genom åren varit låg och formen för skoldialog kan behöva ses över. Här kan man överväga de möjligheter som finns till dialog under Haningedagen/Haninge gatufest. Evenemanget har tusentals besökare och erbjuder ett naturligt tillfälle till dialog med medborgarna i en positiv kontext. Utvärderingen av förvaltningens deltagande 2019 visar enbart på positiva erfarenheter. Andra förvaltningar har dessutom med framgång prövat medborgardialog under evenemanget.

Det kan alltså vara lämpligt att ta tillvara på detta tillfälle och utveckla förvaltningens presentation samt arbeta med en strukturerad och planerad dialog med närvaro av politiker. Evenemanget går av stapeln i september, efter skolstart, vilket är ett bra tillfälle till marknadsföring inför skolvalet som öppnar i december. Med förhållandevis få resurser torde man kunna få god utväxling.

### **Statsrådsbesök**

Haninge har haft en rad statsrådsbesök genom åren. Fredrika Bremergymnasiet har som en av Sveriges största och modernaste gymnasieskolor lockat flera ministrar. När den nya södra byggnaden stod klar invigdes den av statsminister Stefan Löven. Statsrådsbesöken är viktiga eftersom det ger eleverna möjlighet att diskutera med ministrar samtidigt som kommunen och utbildningsförvaltningen får möjlighet att presentera sin verksamhet och lyfta viktiga frågor. Frågor som särskilt har lyfts är bland annat bristyrkes-SFI. Besöken ska följa kommunens besöksrutin och för ett professionellt bemötande krävs en god framförhållning.

### **Bild 20. EU-minister Hans Dahlgren på besök på Fredrika Bremergymnasiet 2019**



### **Invigningar**

Haninge växer, och förskolor samt skolor byggs och byggs om. Inför en större ny- eller ombyggnation genomförs ibland ett spadtag och när byggnaden står klar och verksamheten kan flytta in brukar den invigas. Vid spadtag och invigningar är politiker och delar av förvaltningsledningen på plats för att hålla tal och klippa band.

Invigningarna är ett utmärkt tillfälle till att synliggöra Haninges kommunala utbildningsverksamheter.

Törnberget har sedan 2019 tagit över samordningsansvaret för invigningarna i de fall bolaget ansvarat för byggnationen.

Invigning genomfördes 2020 för Nakterhusskolan i regi av externa entreprenörer samt förvaltningen och ubfkom. Invigning kommer också ske av Söderbymalmsskolan hösten 2021 i samarbete med externa entreprenörer.

### **Kommunikationsstöd i enskilda frågor**

Ubfkom tar löpande fram kommunikationsstöd och kommunikationsplaner i en rad frågor. Det kan handla om sammanslagning av förskolor, ekonomi, nybyggnationer, önskade händelser/kriser etc.

Det finns en mall för kommunikationsplan på intranätet som medarbetarna kan använda. Det händer att medarbetare tar fram en plan på egen hand men mallen behöver spridas mer. Tanken är att kommunens utbildningspaket för chefer ska öka förmågan för kommunikationsplanering.

### **Trygghetsarbetet och önskade händelser**

Utbildningsförvaltningen ska följa kommunens mål om att medborgarna ska vara trygga oavsett skede i livet, och processer som leder till ökad trygghet, exempelvis i Jordbro, ska utvecklas och stärkas. När det kommer till trygghetskommunikationen finns information om trygghet och studero på haninge.se och verksamheterna har också information på sina webbplatser om hur de arbetar med trygghet.

För förskolan, grundskolan och gymnasiet har trygghetsbroschyrer tagits fram på uppdrag av de folkvalda. De riktar sig till vårdnadshavare men också till lite äldre elever, och finns även på alla webbplatser. De har varit uppskattade och andra kommuner har frågat om de kan återanvända innehållet för sina verksamheter.

I broschyrerna utgår man från att det är när hem och skola samverkar som goda förutsättningar kan skapas för en lyckad skolgång. Innehållet tar upp ansvarsfördelningen mellan förskolan/skolan och vårdnadshavarna och ger nyttiga tips på vad vårdnadshavaren kan göra för att hjälpa sitt barn med skolgången. Det finns också tips om vart målgrupperna kan vända sig om de behöver extra stöd. Ett avsnitt handlar om disciplinära åtgärder.

**Bild 21. Broschyrer om trygghet**



En skoldialog på temat trygghet anordnades under 2019 där kommunen berättade om hur de arbetar med förebyggande och reaktiva åtgärder för att skapa bra lärmiljöer med studiero.

En rapport om mediebilderna av trygghet och brottslighet i kommunen under perioden januari–juni 2019 konstaterar följande:<sup>27</sup>

”Noterbart är att när otrygghet och brottslighet diskuteras har Haninge kommun en liten roll i publiceringarna. Detta blir synligt när tonaliteten avgörs i relation till kommunen, alltså i vilken utsträckning Haninge kritiserats eller hyllas, eftersom endast en artikel har varit negativ och endast en positiv. Detta säger något om att när frågor kring otrygghet diskuteras, så är det inte Haninge kommun och deras arbete som kritiserats, utan exponeringen håller sig ofta neutralt kring fenomenet och beskriver endast lägesbilden från poliser som återfinns i cirka 83 % av exponeringen. En talesperson från kommunen har endast återfunnits i 4 % av exponeringen, vilket kan säga något om att kommunen sällan får stå till svars för bristande arbete eller uttrycka vad de faktiskt gör för att motverka brottsligheten.”<sup>28</sup>

Det är viktigt att hålla isär begreppen faktisk och upplevd trygghet i kommunikationen. Trygghetsmätningar i kommunen har visat på att upplevelsen av otrygghet är större än

<sup>27</sup> *Medieanalys, Haninge kommun – Trygghetsrapport. Halvårsrapport jan – jun 2019.* Meltwater för Haninge kommun, 2019.

<sup>28</sup> *Ibid*, s. 4.

den faktiska otryggheten. På en stor skola som Fredrika Bremergymnasiet räcker det att enskilda händelser på skolan får medieuppmärksamhet för att det ska uppstå en bild av otrygghet, åtminstone under en period. Men enligt skolans mätning från oktober 2020 känner sig 96 procent av skolans 2 100 elever alltid eller oftast trygga.

## Bild 22. Utklipp från Fredrika Bremergymnasiets webbinformation om trygghet

### Trygghet och studiero



**På Fredrika Bremergymnasiet ska alla, såväl elever som personal, känna sig trygga och visa respekt för varandras olikheter. Vi arbetar därför både förebyggande och reaktivt för ökad trygghet och studiero, både internt och tillsammans med andra aktörer. Våra trygghetsmätningar uppvisar höga trygghetsvärden.**

Ingen elev ska behöva vara rädd för andra elever eller för personal på skolan. Personal ska upptäcka och reagera mot alla former av kränkande behandling.

Resultatet från vår senaste **trygghetsmätning** (oktober 2020) visar att 96 % av eleverna på skolan alltid /oftast känner sig trygga. Även om vår senaste trygghetsmätning uppvisar goda resultat arbetar vi för att resultaten ska bli ännu bättre.

Ubfkom och kommunikationsutvecklaren för press tar fram kommunikationsstöd vid misstanke om brott, kränkningar eller olyckor etc. Det är viktigt att motverka ryktesspridning genom att ge korrekt information. UBF följer kommunens rutiner för krisledning och kriskommunikation. Arbetet med säkerhets- och trygghetsfrågor är i dag organiserat på kommunstyrelseförvaltningen, KSF.

### Medieutvärderingar

Varje halvår genomförs utvärderingar av förvaltningarnas mediebild. Utvärderingen från första halvåret 2021 visar att utbildningsförvaltningen/skolfrågor förekom i 108 artiklar med en räckvidd (potentiella läsare) på 11 miljoner. Av artiklarna var 31 procent positiva, 17 procent negativa och 52 procent neutrala.<sup>29</sup> Anledningen till den positiva övervikten var artiklar om att Haninge tillsammans med nio andra kommuner blivit nominerad till Årets hållbara skolmatskommun, att kommunen satsar på skolan i budgeten, att Haninge

<sup>29</sup> *Analysrapport, Redaktionella och sociala medier, Haninge kommun, 1 januari-31 juni.* Meltwater för Haninge kommun, 2021.

► Ordningsregler

► Försäkringsbrev K  
olycksfallsförsäkring 2

#### KONTAKT

##### Cajsa Hofrén

Skolvård

08-606 77 51

073-081 84 54

✉ kajsa.hofren@hani

##### Armin Feta

Skolvård

08-606 76 32

072-581 25 05

✉ armin.feta@haning

toppar Lärarförbundets lönerankning och att man valt förlänga tiden i förskolan. En negativ artikel handlade om att lärarbehörigheten sjunker.

Utvärderingen från andra hälften av 2020 visar att förvaltningen/skolfrågor förekom i 107 artiklar med en räckvidd på 87 miljoner.<sup>30</sup> Av artiklarna var 3 procent positiva, 59 procent negativa och 38 procent neutrala. Över hälften innehåller ordet orosanmälan och de handlade i huvudsak om den nyhet där en mamma misstänktes ha hållit sin son instängd i 30 år. Covid-19 var också ett ämne som var återkommande. Även för första halvåret 2020 var det en övervikt av negativa artiklar. De handlade bland annat om en planerad attack mot Fredrika Bremergymnasiet.

Av tidigare utvärderingar framgår att den stora majoriteten artiklar är neutrala, möjligtvis med en lätt övervikt av negativa. Det positiva utfallet för det första halvåret 2021 är möjligtvis ett trendbrott för rapporteringen om skolfrågor/utbildningsförvaltningen. Man bör också ha i åtanke att en positiv artikel om grundskolans rekordresultat vad gäller niornas slutbetyg inte förekommer i mätningen. Den publicerades först i september 2021.

Utvärderingarna visar att man alltid behöver göra en innehållsanalys för att se vad som ligger bakom resultatet. När det gäller de negativa artiklarna från 2020 handlar de dels om en händelse som rörde skolan för 30 år sen, dels om en planerad attack som inte var någon hämnd på den aktuella skolan, enligt vad som framkommit i efterhand.

Trygghets- och säkerhetsfrågorna sorterar numera under KSF vilket kan påverka förvaltningens utfall i medieutvärderingarna framöver.

### **Kommunens webbplats haninge.se**

Kommunens webbplats haninge.se som är navet för kommunens externa kommunikation har en ingång för Förskola och skola. Enligt webbstatistiken är huvudsidan för Förskola och skola den mest besökta bland webbplatsens huvudingångar i toppmenyn och den femte mest populära sidan av kommunens webbsidor efter startsidan, sök, jobba hos oss och e-tjänster. Även sidorna om grundskolan respektive förskolan och barnomsorg finns med bland kommunens tio mest välbesökta sidor.

Under 2020 gjordes ett utvecklingsarbete på webbplatsen. Informationsdesign, navigation samt mobil surfing förbättrades och avdelningen Förskola och skola fick ett redaktionellt lyft med nya ingångstexter som bidrar till att öka attraktiviteten för Haninge som skolkommun. Avdelningen har fått ett eget nyhetsflöde. Nyheterna publiceras även på startsidan för haninge.se samt på förskolornas och skolornas webbplatser vilket ger en maximal exponering. Se följande bild på avdelningens startside.

---

<sup>30</sup> *Analysrapport, Redaktionella och sociala medier, Haninge kommun, 1 juli-31 december.* Meltwater för Haninge kommun, 2020.



Bild 23. Avdelningen Förskola och skola på haninge.se

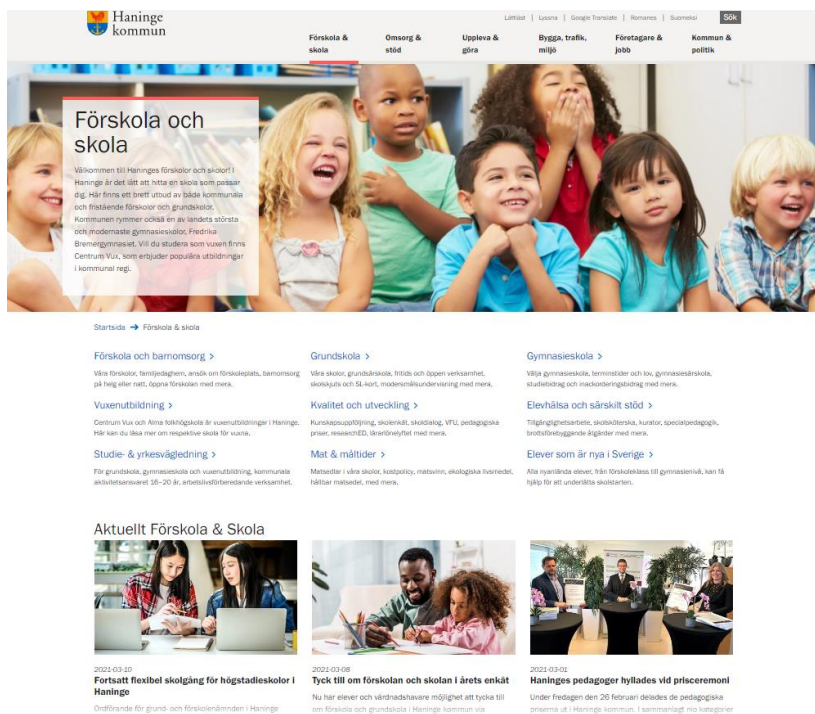
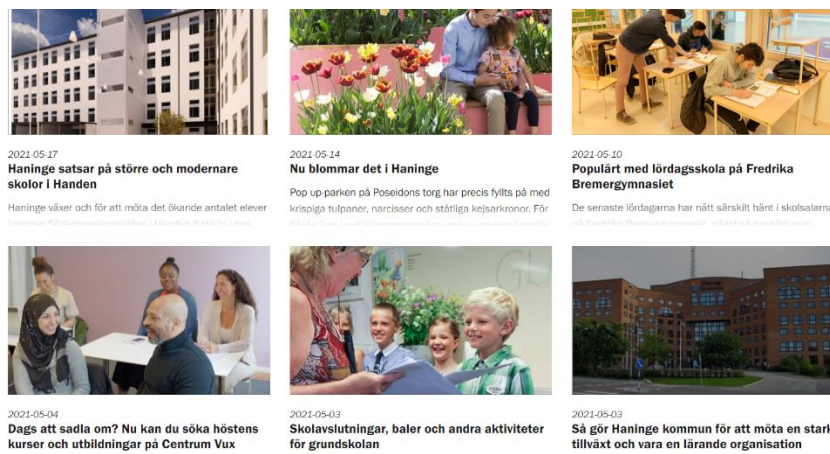


Bild 24. Nyhetsflöde på startsidan för haninge.se



E-tjänster är webbplatsens tredje populäraste sida. Utbildningsförvaltningen har många e-tjänster som används flitigt. I en så kallad WSI-undersökning från 2019 togs ett stickprov på förvaltningens e-tjänster och det visade på låg användarvänlighet.<sup>31</sup> En förbättringspotential finns överlag för kommunens e-tjänster.

<sup>31</sup> Web Service Index 2018, Information & Service, [www.haninge.se](http://www.haninge.se), Web Service Award, 2019.

Under 2021 pågår ett uppdrag inom kommunen som syftar till att hitta rätt arbetssätt, metodik, teknik och kompetenser för att kommunen ska kunna jobba mer effektivt med att få fram e-tjänster som fungerar bra för både kommunen och användarna.

Det pågår också som nämnts ett projekt för att ta fram en gemensam lärplattform för skolformerna. Ubikom har lämnat input om att plattformen och de digitala kanalerna behöver kunna dela information och nyheter med varandra. Det är särskilt viktigt vid kris, och det spar tid och pengar.

### **Skolwebbarna**

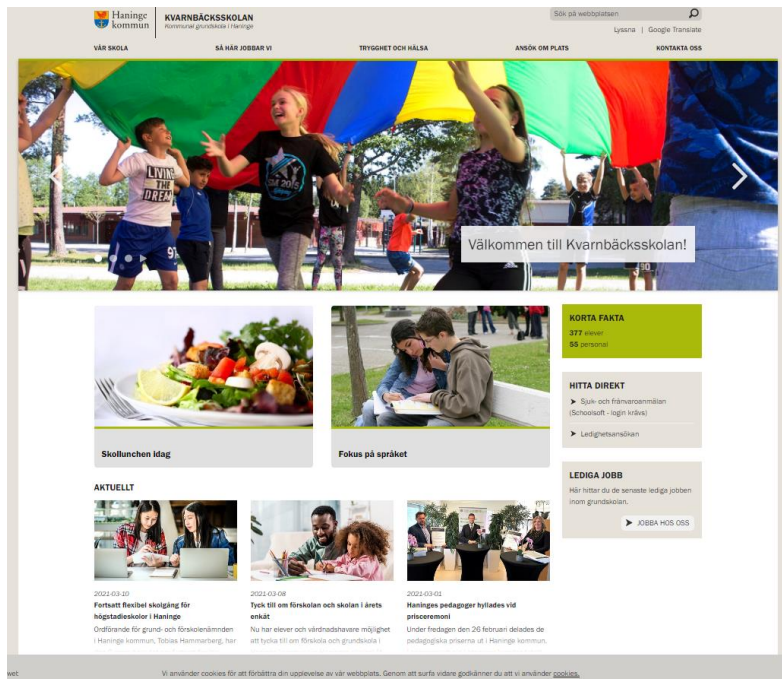
Nya webbplatser för förskolorna, grund- och gymnasieskolorna samt vuxenutbildningen lanserades 2018 då avtalen för de gamla gick ut. De nya är mer enhetliga, tillgängliga och användbara än de tidigare och bättre anpassade utifrån målgruppernas behov.

Webbplatserna är om sagt viktiga skyltfönster utåt – för att attrahera potentiella barn, elever och vårdnadshavare men också potentiella medarbetare. De ger skolorna en möjlighet att visa upp sina unika verksamheter samtidigt som de också innehåller viktig information som är gemensam för verksamheterna. Rektorer har återkopplat att kanalen är särskilt viktig ur ett rekryteringsperspektiv.

Webbplatserna ligger på samma plattform som haninge.se och HINT, och kan därmed dela information, tjänster och nyheter med de andra kanalerna vilket är optimalt för ett bra resursutnyttjande.

Någon användarundersökning har inte genomförts efter lanseringen 2018 på grund av kostnadsskäl.

Bild 25. Bild på Kvarnbäcksskolans webbplats



### **Sociala medier**

Utbildningsförvaltningens verksamheter har sammantaget över hundra sociala mediekonton på förvaltningen. De använder i regel kontona för att levandegöra och berätta om vad som händer i verksamheterna. Rutin för ansökan om start av konto behöver spridas mer i organisationen. Det är viktigt att kontona har en kontinuitet och kvalitetssäkras.

### **Lokala redaktörer**

Utbildningsförvaltningen har totalt 82 lokala redaktörer, varav 12 för haninge.se, 5 för intranätet och 67 för förskole- och skolwebbarna. De har genomgått en utbildning i administrationsgränssnittet Episerver, och har till uppgift att uppdatera informationen på webbplatsen så att den är korrekt och aktuell. Den lokala redaktören är också ansvarig för att publicera lokala nyheter. Teknisk support ges av servicedesk och vid frågor om informationsstruktur, innehåll etc. är det ubfkom som stöttar.

Ubfkom har hållit i ett nätverk för redaktörerna där man gått igenom bildhantering, nyhetsproduktion och målgruppsanpassning av innehåll med mera. Som nämnts har nätverket legat nere under 2020 och 2021 på grund av pandemin och sjukdom. En stor andel av arbetet för ubfkom har under åren handlat om att stötta nätverket och redaktörerna.

Kommunikationsenheten undersöker kontinuerligt hur webbplatserna fungerar ur ett kvalitetsperspektiv. Genomgångarna visar att webbplatserna behöver utvecklas redaktionellt överlag för att bättre nå fram till målgrupperna men också för att följa gällande lagstiftning.

Mot bakgrund av genomgångarna genomfördes en enkät hösten 2020 med kommunens lokala redaktörer. Ungefär hälften svarade, däribland 33 skolwebbsredaktörer. Av undersökningen framgår att majoriteten tycker uppdraget är viktigt men mer än hälften har svårt att hinna med det. Redaktörerna tycker att webbplatserna är bra men bara 60 procent uppdaterar sina sidor kontinuerligt. Ungefär 70 procent lägger inte någon tid eller max två timmar per månad på uppdraget. (Resultatet är i paritet med övriga förvaltningar.) Hälften upplever att de har tillräckliga kunskaper i Episerver.

En slutsats är att utbildningarna i EPiserver och de resurser som ubfkom hitintills har avsatt för stöd inte gett önskvärd utväxling. Dagens krav på webbplatser är omfattande för en webbredaktör. Kommunikationsenhetens slutsats är därför att kommunen behöver sträva efter färre redaktörer överlag som gör mer och få till en hög och jämn kvalitet. Kommunikationsenheten håller just nu på att utforma en plan med förslag på hur detta skulle kunna fungera. Förhoppningen är att framåt kunna erbjuda färre redaktörer mer stöd och utbildning.

Våren 2021 publicerades en självinstruerande manual om webbpublicering på intranätet, samt filmer och instruktioner.

Sammanfattningsvis är det viktigt att webbarna uppdateras vid behov och att kvaliteten är god. Vad gäller nyheter på skolwebbarna torde det egentligen räcka med att publicera nyheter inför större händelser som skolstart, skolavslutning, skolval och öppet hus.

### **3.4.2 Intern kommunikation**

#### ***Styr-, lednings- och förändringskommunikation***

Utbildningsförvaltningen är inne i en förändringsresa som är den mest genomgripande på många år. Utbildningsnämndernas uppdrag att utveckla förvaltningen till en kompetent organisation med ett välfungerande ledningssystem och ökad kvalitet ställer krav på en god förändringskommunikation i organisationen.

Förvaltningsledningen har i den övergripande förändringsprocessen arbetat organiskt, det vill säga processen har utvecklas steg för steg utifrån relevant forskning och i dialog i organisationen. Metodiken innebär att man inte arbetar utifrån en projektplan, tidslinje och kommunikationsplan, men kommunikationsarbetet har ändå varit omfattande. Arbetet började 2019 med workshops ”Haninge 2025” där alla organisationens enhetschefer och fackförbund deltog. Syftet var att tillsammans skapa en bild av vilka utmaningar utbildningsförvaltningen stod inför 2025. Genom workshopparna fick deltagarna klart för sig hur angeläget behovet av förändring var. Det internaliserades hos deltagarna, för att använda en pedagogisk term.

Inom ramen för förändringsarbetet ingick en omorganisation av Centrum för lärande och hälsa, CLH, och en kartläggning av kansliet. Kommunikationsarbetet har under resans gång utgått från bilder över milstolparna i utvecklingen, det vill säga Den kompetenta organisationen, ledningssystemet och de prioriterade områdena. Dialogen med enhetscheferna har utgått från dessa bilder, som varit riktningsgivande, och justerats vartefter arbetet fortskridit.

Bild 26. Processer (strategier och prioriterade områden) för att arbeta mot visionen

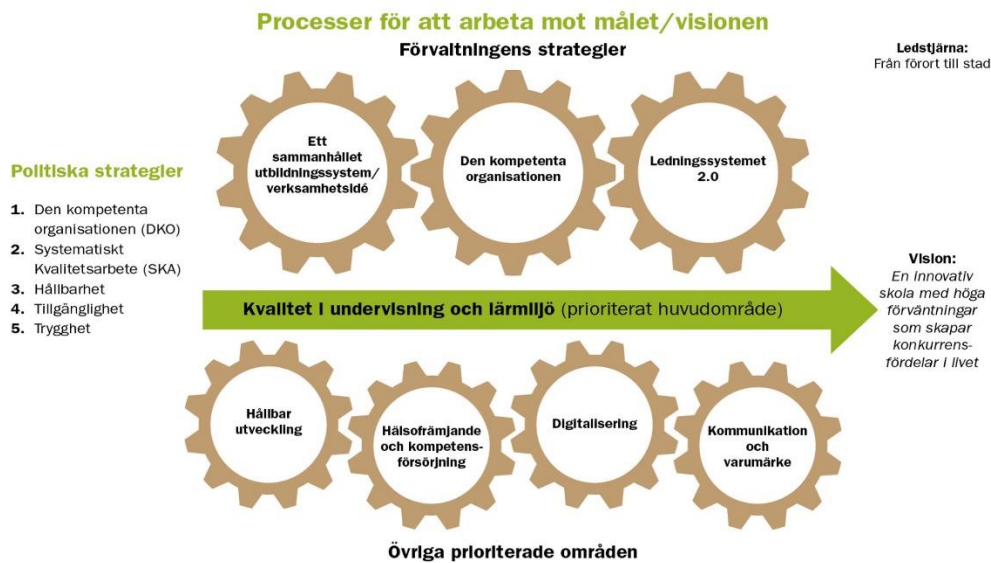
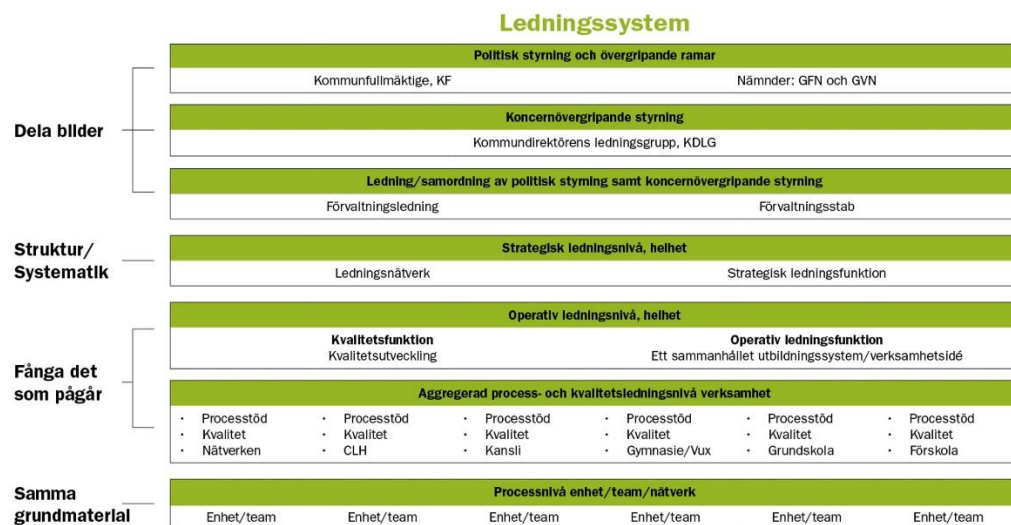


Bild 27. Ledningssystemet



Den kompetenta organisationen handlar om att skapa en kultur där medarbetare vågar tänka och agera nytt för att hitta innovativa lösningar inom områden som arbetsmetodik, teknik och samarbetsstyr.

Ledningssystemet handlar om att skapa en gemensam förmåga att leda och styra verksamhetsutvecklingen baserad på enheternas behov. Det ska bidra till att skapa en struktur och kvalitet så att mål och resultat kan uppnås. Upplägget av systemet, där information strömmar nedifrån och upp och uppifrån och ned samt horisontellt i

organisationen, rimmar med det kommunikationsforskningen förespråkar för en god styr- och ledningskommunikation.<sup>32</sup>

Förändringen har nu kommit så pass långt att utbildningsdirektören har följt upp utvecklingen med verksamhetsbesök på enheterna. Besöken har visat att begreppet Den kompetenta organisationen är ett begrepp som verksamheterna diskuterar och reflekterar över. Det har börjat leva och lett till nya idéer i form av nya arbetssätt. Ur ett kommunikativt perspektiv behöver mer storytelling byggas runt förändringen så att den inte tappar fart utan förstärks och befästs. Här bör enheterna engageras för att lyfta goda exempel i förvaltningens kanaler.

Nästa steg i processen är att organisera om central förvaltning. En kommunikationsplan har tagits fram för att skapa en god kommunikation kring förändringen.

### ***Intranätet (HINT)***

Enligt ett beslut i KDLG ska HINT vara den prioriterade kanalen för interninformation i organisationen. UBF har många etablerade internkanaler, som lärplattformar och G Suite for Education, men intranätet ska, i linje med KDLG:s beslut, vara navet för förvaltningens övergripande interninformation.

I dag finns information på HINT om utbildningsförvaltningens organisation med beskrivningar av vad de olika avdelningarna och linjerna gör och vilka kontaktvägarna är till förvaltningen. Därtill finns en ingång med information om hur förvaltningen styrs, Den kompetenta organisationen, förvaltningens prioriterade områden, ledningssystemet och riktlinjer och styrdokument. Vidare finns information om vad som gäller specifikt för utbildningsförvaltningen i vissa frågor, som it och GDPR. Med andra ord är en del hygieninformationen på plats men det saknas information om viktiga processer, aktuella projekt, protokoll etc. I takt med förvaltningens förändringsarbete behöver informationen byggas på.

---

<sup>32</sup> Inom kommunikationsfältet brukar ett system som genererar information nedifrån och upp kallas för laxtrappa. Ett system där informationen strömmar uppifrån och ned kallas för vattenfallsmodellen.

Bild 28. Om utbildningsförvaltningens organisation på intranätet

Kommunstyrelsen

Nämnder & förbund

Kommunstyrelseförvaltningen

Kultur- & fritidsförvaltningen

Social- och äldreförvaltningen

Stadsbyggnadsförvaltningen

**Utbildningsförvaltningen**

Förskola

Grundskola

Gymnasieskola och vuxenutbildning

Kansliavdelningen

Centrum för lärande och hälsa

Kontaktförar för skollära

LINGSAM

Kommunala bolag

### Utbildningsförvaltningen





Foto: Moarphoto

**Utbildningsförvaltningen, UBF, är kommunens största förvaltning och är organiserad i fem avdelningar: förskola, grundskola, gymnasie- och vuxenutbildning, kansli och Centrum för lärande och hälsa.**

**Organisation**

Via värdestörningsriktningen kan du ta del av vad de olika avdelningarna ansvarar för och vilken funktion de har.



```

graph TD
    A[UTBILDNINGSDIREKTÖR  
Henrik Lindh] --> B[TI KANSLIEF  
Kristina Myrenberg]
    A --> C[CENTRUM FÖR LÄRANDE  
OCH HÄLSA  
Patrik Lönn]
    B --> D[VERKSAMHETSCHEF  
FÖRSKOLA  
Åsa Harge]
    B --> E[VERKSAMHETSCHEF  
GRUNDSKOLA  
Pär Olsson]
    B --> F[VERKSAMHETSCHEF  
GYMNASIE- OCH  
VUXENUTBILDNING  
Robert Aspfors]
    C --> G[VERKSAMHETSCHEF  
CENTRUM FÖR LÄRANDE  
OCH HÄLSA  
Tommie Söderström]
    
```

**Henrik Lindh**  
Utbildningsdirektör  
08-606 71 55  
✉ henrik.lindh@haninge.se

**Robert Aspfors**  
Verksamhetschef gymnasie- och vuxenutbildning  
08-606 48 40  
✉ robert.aspfors@haninge.se

**Pär Olsson**  
Verksamhetschef grundskola  
08-606 81 24  
✉ par.olsson@haninge.se

**Åsa Harge**  
Verksamhetschef förskola  
08-606 92 44  
✉ asa.harge@haninge.se

**Kristina Myrenberg**  
TI kanslichef  
08-606 82 72  
✉ kristina.myrenberg@haninge.se

**Tommie Söderström**  
TI avdelningschef Centrum för lärande och hälsa  
08-606 92 11  
✉ tommie.soderstrom@haninge.se


**Patrik Lönn (föräldraledig, åter 1/6-21)**  
Avdelningschef Centrum för lärande och hälsa  
08-606 81 84  
✉ patrik.lonn@haninge.se

Bild 29. Om utbildningsförvaltningens arbetssätt

- Vision & värdegrund
- Mål & budget
- Kvalitetsstyrning
- Styrdokument
- Protokoll & kallelser
- IT-styrning
- Projekt
- Stadsbyggnadsprocessen
- Avvikelsehantering
- Socialtjänst
- Skola och utbildning**
- Så styrs utbildningsförvaltningen
- Den kompetenta organisationen
- Från vilja till effekt - prioriterade områden
- Rutiner och riktlinjer
- Förhållningssätt
- Strategidagarna (2015-2019)
- Kalendarium grundskola
- Äldreomsorg


### Skola och utbildning

**Så styrs utbildningsförvaltningen**




Den kommunala skolan ska vara innovativ med höga förväntningar på eleverna som ger konkurrensfördelar i livet. Detta mål ska hela utbildningsförvaltningen arbeta mot. Här kan du läsa om strategierna på vägen till målet och hur förvaltningen styrs.

**Den kompetenta organisationen**



Utbildningsförvaltningen står inför många utmaningar de kommande åren. För att ta sig an dem har förvaltningen påbörjat ett utvecklingsarbete med målet att skapa en kompetent organisation som vågar tänka och agera nytt.

**Prioriterade områden**



En resa från att gå från en traditionell linjeorganisation till mer av en matrisorganisation har börjat. Tvärfunktionella nätverk håller på att bildas inom fem prioriterade områden, där "Kvalitet i undervisning och lärmiljö" och "Hållbar utveckling" är de centrala.

Ubfkom publicerar löpande nyheter om skolåret, större evenemang och aktiviteter men förhållandevis få nyheter om själva organisationen.

### Inblick

Från 2015 fram till sommaren 2019 var förvaltningens viktigaste kanal för interninformation papperstidningen Inblick. Inblick utkom med fem nummer per år och

distribuerades direkt hem till medarbetarna. Enligt andrahandsuppgifter startade förvaltningen tidningen efter att en undersökning visat att medarbetarnas behov av interninformation inte tillgodosågs i tillräcklig omfattning. Behovet bestod i att få nyheter om vad som händer i organisationen, att fördjupa sig i aktuella frågor och att få information om vilka frågor som ledningen prioriterade. Tidningen lades ned efter våren 2019 av kostnads- och miljöskäl samt på grund av lanseringen av intranätet 2018.

Beslutet att starta en papperstidning kan sägas gick emot den allmänna trenden i samhället att lägga ner eller minska omfånget av personaltidningar i pappersform i tider av allt snabbare digitalisering. Beslutet måste dock ses mot bakgrund av att kommunens intranät då hade ett gammalt administrationsgränssnitt och att förvaltningen inte hade någon egen kommunikatör som kunde arbeta systematiskt med interninformation.

### **Möjligheter**

HINT gör det möjligt att snabbt och enkelt publicera och uppdatera information för alla medarbetare i organisationen. HINT är kommunövergripande startsida och går enkelt att nå via surfplattor och mobiltelefoner genom inloggning via kommunens webbportal. Det underlättar för de medarbetare som inte har någon egen dator. Vidare går det att rikta nyheter till utbildningsförvaltningens samtliga medarbetare men även direkt till förvaltningens chefer.

HINT ligger på samma plattform som haninge.se och skolwebbarna. Det betyder att en och samma nyhet kan publiceras i alla kanaler samtidigt, vilket är tidseffektivt. Information som ligger i strukturen kan dessutom enkelt speglas ut på haninge.se och skolwebbarna. I anslutning till nyheter och information går det att länka till annan relevant information i någon av Haninges digitala kanaler för att ge fördjupning och skapa ett helhetsperspektiv för medarbetarna. Det är också möjligt för exempelvis avdelningschefer och andra chefer att sprida informationen på HINT via nyhetsbrev och annan e-post.

Kort och gott går det att tillgodose de informationsbehov som förvaltningen har och som Inblick tillgodosedde. Det går att publicera information och nyheter som rör:

- operativ information (styrdokument, processbeskrivningar och annan praktisk information som behövs för det dagliga arbetet)
- styr- och ledningsinformation (ekonomi, vision och mål), nyheter
- värdeinformation (frågor kopplade till organisationskultur och värdegrund) och
- förändringsinformation (större förändringar som omorganisationer).

En viktig uppgift för kanalen är också att lyfta positiva exempel från verksamheterna och därigenom bidra till stolthet och engagemang hos medarbetarna.



**Bild 30. Vinnarna av det pedagogiska priset 2019, från artikel på intranätet.**



Efter Inblicks nedläggning hade ubfkom en extra kommunikationsresurs för intern kommunikation hösten 2019. Denna resurs arbetade systematiskt med nyheter inom ovannämnda kategorier. Under 2020 och 2021, då det också varit pandemi, har det inte funnits tillräckliga resurser för intern kommunikation, och nyheter från utbildningsförvaltningen har publicerats sporadiskt.

I dag använder utbildningsförvaltningen många gånger andra internkanaler för viktig interninformation. Det här bidrar till att kommunikationen sker splittrat och i stuprör. Traditionen av att inte använda intranätet har varit stark. Fram till 2017 fanns ingen information alls om förvaltningen i kanalen. För att gå mot ett sammanhållet kommunikationssystem behöver intranätet vara navet för förvaltningsövergripande information. Det är ingen annan kanal som kan fylla den rollen.

### **Vidareutveckling**

Medarbetarnas upplevelse av HINT mäts vartannat år via en så kallad WSI-undersökning. Den senaste mätningen från 2019 visar att kanalen upplevs som svårnavigerad med otydlig struktur, att det är svårt att hitta det man söker samt att innehållet behöver förbättras.<sup>33</sup> UBF:s verksamheter har i stor utsträckning gett uttryck för i flera WSI-mätningar att kanalens innehåll inte är relevant. Det finns en särskild utmaning i att öka relevansen för de som arbetar utanför kommunhuset generellt, oavsett förvaltning.

WSI-undersökningarna har visat att chefer använder intranätet i hög utsträckning, inklusive rektorer, men ger det samtidigt låga betyg. Därför har en förstudie ”HINT 2.0 – ett bättre innehåll för chefer” genomförts där ett projekt föreslås för att utveckla kanalen. Om projektet får klartecken till att genomföras kommer förbättringarna även gynna övriga medarbetare i kommunen.<sup>34</sup> Det kan också bidra till att göra intranätet mer relevant för UBF.

<sup>33</sup> *Web Service 2019, Intranät, Haninge kommun.* Web Service Award för Haninge kommun, 2019.

<sup>34</sup> Winting Husén, S. *Slutrapport – Förstudie: HINT 2.0, ett bättre intranät för chefer.* Haninge kommun. Kommunstyrelseförvaltningen, 2021.

(När HINT 1.0 togs fram 2017/18 var ubfkom i hög grad fränkopplad arbetet på grund av skolwebbsprojektet.)

Vidare ska som redan nämnts ett förslag på utvecklingsåtgärder för internkommunikation tas fram, på uppdrag av utbildningsdirektören. Tomrummet efter Inblick behöver fyllas. Förslaget är tänkt att innefatta utveckling av intranätets struktur, innehåll samt nyheter för UBF. Man bör här ha i beräkning att det kan ta tid att locka fler besökare till HINT.

I samband med förslaget kan en medarbetarundersökning behöva genomföras av vilka interna informationskällor och kanaler som är viktigast för att komma fram till hur kanalerna ska samspela på bästa sätt.

### **Utbildningar**

Som ett led i kommunikationsenhetens uppdrag att höja den kommunikativa förmågan i organisationen genom att lära, träna och utveckla såväl medarbetare som chefer har kommunikationsenheten tagit fram utbildningar i kommunikation som redovisas nedan. Utbildningarna ska revideras löpande.

Kommunikationsutvecklarna stämmer av med förvaltningschef och avdelningschefer vilka som ska gå utbildningarna.

### **Kommunikation för ledare**

Den stora utbildningssatsningen inom kommunikation är ”Kommunikation för ledare”. Utbildningen togs fram 2019 med chefer och nyckelpersoner, som projektledare, som målgrupper. Den är obligatorisk för förvaltningsledningarna och C-chefer och ska rullas ut i kommunen de närmaste åren.

Satsningen är ett led i att höja kommunens kommunikativa förmåga. Den ska bidra till att cheferna kan axla det informationsansvar de har enligt kommunikationpolicyn. Utbildningsmodulerna stämmer väl med inriktningen i det personalpolitiska programmet samt riktlinjer för chefer. <sup>35</sup>

Utbildningspaketet innehåller fyra moduler:

- *Grundläggande kommunikation*  
Betydelsen av kommunikation i offentlig verksamhet, kommunikation på mottagarnas villkor, varumärke och kommunikationsplanering
- *Presentationsteknik*  
Förberedelse av en presentation, kroppsspråkets betydelse och den perfekta powerpointen.
- *Kommunikativt ledarskap*  
Rollen som kommunikativ ledare, kommunikationssystem, kommunikation som ledningsverktyg och kommunikation i praktiken.
- *Förändringskommunikation*

---

<sup>35</sup> I avsnitt 4.3.3, redovisas den teoretiska grunden i kommunikativt ledarskap som ju utgör basen för utbildningen.

Olika perspektiv på förändringar, vad som påverkar individers förändringsvilja och en modell för framgångsrikt förändringsarbete (John P Kotter).<sup>36</sup>

Förvaltningsledningen har gått hela utbildningen och har därmed höjt sin kommunikativa förmåga. Ledningen har gett utbildningen ett gott betyg och anser att den kommer vara användbar. Turen har nu kommit till grundskolerektorerna som börjar utbildas i november 2021.

### **Klarspråk**

Enligt språklagen ska språket som myndigheter och andra offentliga verksamheter använder vara värdat, enkelt och begripligt. Det står också i förvaltningslagen att myndigheter ska sträva efter att använda sig av ett klart och begripligt språk. Klarspråk främjar demokratin och rättssäkerheten vilket ökar medborgarnas förtroende.

Syftet med kursen är att ge medarbetarna verktyg för att kunna uttrycka sig på klarspråk, både skriftligt och muntligt.

Av resursskäl har inga utbildningar hållits på utbildningsförvaltningen.

### **Mallverktyget Brandgate**

Brandgate, som används för trycksaker, är självinstruerande men kommunen erbjuder en utbildning för de som vill fördjupa sig.

### **Grundläggande redaktörsutbildning EpiServer**

Grundkursen i EpiServer är som sagt obligatorisk för lokala webbredaktörer. Efter genomförd kurs kan deltagaren uppdatera och publicera sidor i verktyget med text och bild. Uppskattningsvis har över 80 personer från utbildningsförvaltningen gått kursen, som anordnas externt. Det finns även en instruktionsfilm och manualer på HINT.

### **Medieutbildningar**

Kommunikationsutvecklaren för press genomför medieträning för chefer och nyckelpersoner vid behov. En kurs har hållits för grundskolerektorer men sedan kursen arrangerades har många nya rektorer tillkommit och det finns ett behov av ytterligare medieutbildning. Det finns ett behov av att utbilda chefer även inom övriga skolformer.

### **Employer net promoter score, eNPS**

Kommundirektörens ledningsgrupp, KDLG, har beslutat om ett nytt kvalitetsmått, Employer net promoter score (eNPS). Det är ett mått på medarbetarnöjdhet som i sin tur används som mått på attraktivitet som arbetsgivare. Varje förvaltning ska arbeta med eNPS.

Förra årets medarbetarundersökning, APU, utgjorde en nollmätning. Värdet sätts utifrån en skala som går från -100 till +100. Värdet över noll innebär att förvaltningen har fler ambassadörer än kritiker.

---

<sup>36</sup> Enligt kommunens kommunikationspolicy ska en kommunikationsplan tas fram vid större förändringar.

**Tabell 2. Kommunens mål för eNPS**

Förvaltningar	Utgångsvärde	2021	2022	2023
<i>Haninge kommun &amp; Haninge Bostäder</i>	0,8	5	10	15
Haninge kommun	0,1	4,3	9,3	14,3
Kultur- och fritidsförvaltningen	- 21,3	- 5	12	19
Kommunstyrelseförvaltningen	17,1	20	23	25
Stadsbyggnadsförvaltningen	5,1	11	19	21
Utbildningsförvaltningen	0,4	4	8	13
Social- och äldreförvaltningen	- 2,0	2	7	13

Utbildningsförvaltningen uppvisar en marginell positiv övervikt. I jämförelse med andra kommuner och myndigheter sticker inte resultatet ut.

Måttet är nytt och förvaltningen behöver komma fram till hur man ska arbeta för att nå målen de kommande åren. Det kommunikativa ledarskapet spelar en viktig roll för nöjda medarbetare. Men ur ett kommunikationsperspektiv behöver även positiva exempel från verksamheterna lyftas på avdelningsövergripande forum samt på intranätet för att bygga stolthet. Men dessa åtgärder är antagligen inte tillräckliga utan fler åtgärder kan behövas.

### 3.5 Måluppfyllelse

I följande avsnitt ges en sammanfattning av måluppfyllelsen utifrån det som tagits upp i kapitlet.

#### 3.5.1 Externt

De externa målgrupperna ska

1. få den information de behöver samt få insyn i verksamheten
2. ha förståelse och förtroende för verksamheten, få ett bra bemötande och vårdnadshavarna ska veta vad de kan och inte kan påverka
3. få en positiv bild av verksamheten
4. veta vad utbildningsverksamheterna erbjuder och står för, och uppfatta dem som ett attraktivt och självklart val
5. uppfatta utbildningsförvaltningen som framsynt och nytänkande inom skolutveckling.

För att skapa och bibehålla ett gott förtroende hos målgrupperna behövs en god samhällsinformation om verksamhet och service. Den löpande informationen om förvaltningens aktiviteter bidrar till detta. Men även större satsningar som lanseringen av skolwebbarna 2018 och det redaktionella lyftet av utbildningssidorna på haninge.se 2020 har varit viktiga. Under det senaste året har pandemin satt en stor prägel på informationen varför annan samhällsinformation fått stå tillbaka. När det kommer till service som e-tjänster till medborgarna behövs ett utvecklingsarbete. (Mål 1 och 2.)

Incidenter och oönskade händelser återkommer i Haninge precis som i andra skolkommuner. Kommunikationsutvecklarna ger kommunikationsstöd för att säkerställa att målgrupperna får korrekt information för att motverka ryktesspridning. En del rektorer har genomgått en workshop i mediefrågor. Trygghetsbroschyrerna är också viktiga redskap i trygghetsarbetet och har tjänat sitt syfte väl. Utan de sammanlagda insatser som görs skulle skillnaden mellan den upplevda och faktiska tryggheten sannolikt vara större än vad som är fallet. (Mål 1 och 2)

Ett proaktivt kommunikations- och mediearbete är som nämnts viktigt för att kunna synliggöra det positiva som sker i verksamheterna och för att kunna arbeta strategiskt med kommunikationen. Positiva nyheter publiceras via pressmeddelanden och andra kanaler. Kommunikationsplaneringen sker utifrån ett årshjul med input från förvaltningen. Input saknas dock för 2021 varför kommunikationsarbetet sker mer ad hoc. Pr- och marknadsföringsinsatser har legat på en låg nivå under pandemin men ökade våren 2021. (Mål 3 och 4)

Förskolor och skolor marknadsför sina verksamheter inför skolvalet i egna och köpta kanaler.<sup>37</sup> En del av skolorna har erbjudit digitala öppna hus och producerat filmer. Här finns en utvecklingspotential och en vägledning för marknadsföringen med bland annat kanalstrategi behöver utarbetas. Även Fredrika Bremergymnasiet har utmaningar och en kontakt har inletts med en kommunikationsbyrå i syftet att utveckla kommunikationen. Nyheter publiceras i huvudsak via sociala medier och här finns en utvecklingspotential för skolwebbarna, även om de främst fyller sin roll genom att ge grundläggande information. Redaktörsorganisationen inom kommunen håller på att ses över för att skapa bättre förutsättningar för redaktörernas arbete. (Mål 3 och 4.)

Det finns brister i verksamheternas användning av den grafiska profilen. Det måste finnas en tydlig avsändarkoppling i all information och kommunikation. Målgrupperna har rätt att få veta att det rör sig om en kommunal utbildningsverksamhet vid exempelvis annonsering. Efter att utbildningen i kommunikativt ledarskap rullat ut på förvaltningen, där information om varumärke och grafisk profil ingår, kommer användningen av profilen sannolikt att öka. (Mål 4.)

Förvaltningen arbetar utifrån kommunens vision för skolan och har inletts ett identitetsarbete för att ringa in vilken skola man vill vara. Frågan tangerar kommunens kommande varumärkesarbete.<sup>38</sup> Utbildningsförvaltningens varumärkesarbete ska gå i takt med det arbetet. (Mål 4.)

Företrädare för utbildningsförvaltningen deltar på olika arenor inom skolvärlden i sin roll som experter, vilket ligger i linje med så kallat thought leadership. Detta är ett strategiskt viktigt område som kan vidareutvecklas och där ubfkom kan coacha. (Mål 5.)

Sammanfattningsvis har förvaltningen kommit en bit på väg för den externa kommunikationen men insatserna har skett i en mindre omfattning under pandemin. Det finns större utvecklingsområden som tas upp i kapitel 4.

---

<sup>37</sup> Med skolor åsyftas både grundskolor och gymnasieskolor

<sup>38</sup> Se avsnitt 4.2.2, Varumärke.

### 3.5.2 Internt

De interna målgrupperna ska

1. lätt hitta den information de behöver för sitt uppdrag
2. förstå hur de bidrar till målen och känna engagemang, delaktighet och stolthet
3. se sin roll som ambassadörer och ha en serviceinriktad attityd gentemot externa målgrupper
4. vilja dela med sig av information och idéer och därmed bidra till vi-känsla och utveckling.

God intern kommunikation skapar ordning och reda, bidrar till måluppfyllelse och utveckling, delaktighet och engagemang samt bygger stolthet. Den kanal som ska vara navet för utbildningsförvaltningens interna kommunikation, HINT, har utvecklats 2020 genom att ingångarna om förvaltningens organisation och utvecklingsarbete har byggts ut. Men mycket återstår vad gäller innehåll och nyheter. Sedan Inblick lades ner har resurser saknats för effektiva nyhetsflöden, med undantag för en kort period 2019. Interninformationen är i mångt och mycket stuprörsorienterad i dag. HINT behöver förmedla mer vad som händer i UBF:s organisation och vart förvaltningen är på väg för att bidra till ett sammanhållet utbildningssystem. När den väl börjar göra det blir den relevant för medarbetarna och kan locka fler besökare. (Mål 2 och 3.)

Men även andra områden behöver utvecklas för att attrahera intranätbesökare. Undersökningar har visat att kommunens medarbetare överlag tycker att det är svårt att hitta, att information om viktiga processer saknas med mera. Ett förslag på ett projekt för att förbättra HINT för chefer har lagts fram. Ubfkom har också fått i uppdrag att ta fram förslag för att förbättra internkommunikationen. (Mål 1-2 .)

Ett kommunikativt ledarskap spelar en nyckelroll för att utveckla en organisation med engagerade och stolta medarbetare som bidrar till organisationens mål. Utbildningsnämningen Kommunikation för ledare som börjat rullas ut igen är ett första steg mot ett kommunikativt ledarskap. (Mål 2.)

Utvecklingen av den kompetenta organisationen med ett tydligt ledningssystem, prioriterade områden och strategier är andra viktiga förutsättningar för att nå kommunikationsmålen. Inom ramen för den kompetenta organisationen behöver medarbetarna få dela med sig av positiva exempel i interna kanaler – det bidrar till lärande och förändringsvilja samt bygger stolthet. (Mål 2–4).

Sammanfattningsvis är den bredare internkommunikationen eftersatt och det finns en stor utvecklingspotential som beskrivs i kapitel 4.

## 4 Tillståndskarta och utvecklingsområden

Måluppfyllelsen för kommunikation, omvärldens krav samt utvecklingen inom förvaltningen och kommunen visar på behovet av att arbeta med ett antal större utvecklingsområden framöver. Områdena är samhällsinformation, varumärke samt organisationens kommunikativa förmåga (kommunikativ organisation).

Utvecklingsåtgärder som redan är beslutade eller under planering redovisades i kapitel 3.

## 4.1 Tillståndskarta

Utvecklingsområdena finns i tillståndskartan för Kommunikation och varumärke, som togs fram under årsskiftet 2019/2020. Samhällsinformation står dock inte med på grund av att det är ett hygienområde.

Tabell 3. Tillståndskarta Kommunikation och varumärke

2020	2021	2022
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strukturer i kommunikationssystemet har kartlagts och lett till ett utvecklingsarbete inom området.</li><li>• En medvetenhet om kommunikation- och varumärkesarbete, kopplat till verksamhetsutveckling, börjar etableras genom att organisationen genom att utbilda ledare och nyckelfunktioner i kommunikativt ledarskap.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kommunikation och varumärke börjar etableras i verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisationen är på god väg att integrera ett välfungerande kommunikationssystem på alla nivåer.</li><li>• Kommunikation- och varumärkesarbete börjar integreras i arbetet med verksamhetsutveckling. Vi har ökat vår attraktivitet hos samtliga målgrupper genom ett fördjupat kommunikation- och varumärkesarbete.</li><li>• Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kommunikation och varumärke börjar integreras i verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utbildningsförvaltningen är en kommunikativ organisation med ett välfungerande kommunikationssystem.</li><li>• Kommunikation- och varumärkesarbetet är en integrerad del av verksamheten och bygger på samsyn och gemensamma ställningstaganden. Haninge kommun och utbildningsförvaltningen är en attraktiv arbetsgivare, "man väljer Haninge".</li><li>• Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring kommunikation och varumärke som vägleder i tanke och handling.</li></ul>

Enligt tillståndskartan ska gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden etableras i verksamheten. Eftersom denna rapport är den första av sitt slag tar detta kapitel upp begreppsdefinitioner och teorier för varje utvecklingsområde. Efter varje område förs en diskussion och dras slutsatser för UBF:s räkning. Men först en förklaring till varför områdena valts ut.

Utbildningsförvaltningen har i dag ett otydligt varumärke som behöver utvecklas för att uppfylla kommunens vision om en innovativ skola med höga förväntningar på eleverna som ger konkurrensfördelar i livet. En förutsättning för att kunna utveckla och behålla ett starkt varumärke är att organisationen har en välutvecklad kommunikativ förmåga. Förvaltningen har därför ringat in som mål att den ska bli en mer kommunikativ organisation.

En grundsten i en kommunikativ organisation är ett välutvecklat kommunikationssystem. Det skapar ordning och reda i kommunikationen och tillsammans med ett kommunikativt ledarskap och medarbetarskap kan det bidra till högre måluppfyllelse och en effektivare kommunikation som gör att politikens vilja blir till effekt.

Ett viktigt redskap för att höja den kommunikativa förmågan och öka medvetenheten om kommunikationens och varumärkets betydelse kommer, som redan upprepat i kapitel 3, vara utbildningen Kommunikation för ledare.

Arbetet med tillstånden för Kommunikation och varumärke påbörjades under hösten 2019 men pausades 2020 på grund av pandemin. Det kan återupptas 2021 då också nätverket för området Kommunikation och varumärke är tänkt att bildas.

Kapitlet har en viss övervikt av intern kommunikation men förhållandet kommer troligtvis vara det omvända vid nästa rapport till nämnderna då kommunens varumärkesarbete bör ha kommit i gång.<sup>39</sup> Likväl kommer sannolikt det empiriska materialet vara mer omfattande vid nästa rapportering.

## 4.2 Extern kommunikation

### 4.2.1 Samhällsinformation

I kapitel 3 gavs en kort definition av samhällsinformation. Samhällsinformationen har en utvecklingspotential och bakgrunden till området beskrivs i följande avsnitt.

#### **Regelverk**

En kommuns informations- och kommunikationsverksamhet har sin grund i de rättsprinciper som finns i svensk lagstiftning där fri åsiktsbildning är en av folkstyrets grundvalar. Ett exempel på en viktig rättsprincip är offentlighetsprincipen som innebär att kommunen skyndsamt ska lämna ut allmänna handlingar som är offentliga till den som begär det.

Ett annat regelverk som styr samhällsinformationen är förvaltningslagen. Enligt den ska en myndighet se till att kontakterna med enskilda blir smidiga och enkla. Den säger också att myndigheten ska lämna den enskilde sådan hjälp att hen kan ta till vara sina intressen, och vara tillgänglig för kontakter med enskilda samt informera allmänheten om hur och när sådana kan tas.

Förvaltningslagens skrivning om serviceskyldighet har utvecklats i kommunens kommunikationspolicy. Av den framgår att ”...varje nämnd ska, inom eget verksamhetsområde, aktivt arbeta för att informera, råda och upplysa kommuninvånare och andra intressenter. Nämnden har ansvar för de kommunikationsinsatser som görs inom ramen för respektive verksamhet”.

Andra lagar som styr samhällsinformationen är språklagen och diskrimineringslagen.

#### **Begreppet samhällsinformation**

Självta begreppet samhällsinformation handlar om offentlig information från kommunen till medborgarna medan begreppet samhällskommunikation innebär att ett ömsesidigt informationsutbyte och dialog sker mellan kommunen och medborgare.

Definitionen av samhällsinformation har vidgats genom åren. Begreppet förekom för första gången 1969 i en statlig utredning. Bakgrunden till att det infördes var kommunreformen som ställde krav på organiserad informationsspridning då avståndet mellan myndighet och medborgare ökade. Behovet av samhällsinformation ökade också i takt med att den offentliga sektorn expanderade och flera tidningar lades ner. Begreppet definierades då som meddelande av beslut och instruktioner utfärdade för myndigheterna

---

<sup>39</sup> Se avsnitt 4.2.2. Kommunens varumärkesprogram.



av riksdag, landsting och kommuner. Definitionen fick kritik för att enbart ta sikte på information om redan fattade beslut och envägskommunikation.<sup>40</sup>

Kritiken ledde fram till en modernare definition av begreppet där serviceperspektivet blev mer framträdande. Den nya definitionen syftade till att underlätta för medborgare att ta del av rättigheter och förmåner samt uppfylla förpliktelser. Uttrycket samhällskommunikation kom till vid samhällsinformationssymposiet år 1970 i Stockholm, och tog fasta på att innebörden av kommunikation är att tala med någon, medan information är att tala till någon.<sup>41</sup>

Summa summarum är kommunens information och kommunikation en grundförutsättning för medborgarnas insyn, delaktighet och inkludering, och för att de ska kunna tillvarata sina demokratiska rättigheter och påverka hur Haninge utvecklas. Samhällsinformationen har också i denna rapport liknats vid den källgrund och bärande väggar som övriga kommunikationsinsatser vilar på. Det spelar ingen roll hur bra marknadsföring eller internkommunikation förvaltningen gör om samhällsinformationen fallerar, i sämsta fall kan det få rättliga följder vilket exemplet i följande avsnitt visar.

### **Om samhällsinformationen fallerar**

I en stor kommun fick utbildningsförvaltningen ändra ett barns skolplacering efter ett domstolsbeslut på grund av bristfällig samhällsinformation, enligt en TT-artikel från 2019.<sup>42</sup> Föräldrarna hade överklagat placeringen till förvaltningsrätten med anledning av att kommunen informerat om skolvalet via vykort. Förvaltningsrätten konstaterade att kommunen inte kunde styrka att man informerat tillräckligt om skolvalet och gav därmed föräldrarna rätt. (I Haninge underrättas vårdnadshavarna via brev.)

---

<sup>40</sup> Bogren H, Gullstrand S, *Samhällsinformation i Göteborg En jämförande studie av förmedlare av samhällsinformation*. Magisteruppsats. Bibliotekshögskolan i Borås, Biblioteks- och informationsvetenskap, 2000.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> TT. *Information på vykort räckte inte om skolval*. Publicerad i DN. 2019-09-02. Hämtad: 2021-06-01

**Bild 31. Artikel i SvD om en kommuns hantering om skolval**

**Information på vykort  
räckte inte om skolval**



Vykort är trevliga, men räcker inte som informationskanal till exempel när föräldrar ska underrättas om ett obligatoriskt skolval. Det framgår i ett beslut från förvaltningsrätten om skolval i Göteborg. Arkivbild. Foto: Erik Abel/TT

IT  
Publicerad 2019-09-02



Elever som nu börjar i högstadiet i Göteborg har på skolor med en viss organisation varit tvungna att söka plats på skolan igen, även om de gått i samma skola under alla år. Information om detta har skickats till föräldrarna – men bara med vykort.

**Förändrat medielandskap**

Betydelsen av samhällsinformationen har också ökat i takt med att medielandskapet förändrats de sista 20 åren. Nyheter och rykten sprids i dag snabbt via sociala medier och drev kan uppstå. Därför är det viktigt att säkerställa att medborgarna får sanningsenlig och allsidig information om kommunens verksamhet, tjänster och beslut. Och det finns bara en aktör som kan fylla rollen som offentlig faktaförmedlare av denna information och det är kommunen.

**Digitalisering**

När det gäller serviceskyldigheten har digitaliseringen i samhället medfört att medborgarna ställer högre krav på digitala tjänster. De förväntar sig att e-tjänster är tillgängliga, användbara och smidiga att använda. Som vårdnadshavare vill man att det ska gå snabbt att söka förskola eller skola eller ansöka om skolskjuts på webben. Ny lagstiftning om GDPR och tillgänglighet ställer dessutom omfattande tekniska och redaktionella krav på informationen som måste uppfyllas.

**Konkurrensmedel**

Utöver riktade informations- och kommunikationsinsatser sker mycket av kommunens kommunikation med målgrupperna i vardagen. Det digitala mötet eller det fysiska mötet mellan den anställde och medborgaren påverkar i hög grad medborgarens uppfattning om kommunen. Därför är det viktigt att kundresan fungerar väl. Bra e-tjänster och ett gott bemötande skapar förtroende. Samhällsinformationen är med andra ord inte bara viktig ur ett demokratiskt perspektiv utan är också ett konkurrensmedel för kommuner som vill behålla och attrahera invånare. Att Haninge ska prioritera samhällsinformationen kan man dessutom utläsa av att en av kommunens fyra utpekade hjärtefrågor är medborgarfokus.

### **Slutsatser och diskussion**

Ubfkom:s uppdrag på området är som nämnts att tillsammans med förvaltningen formulera innehåll och budskap kring aktiviteter samt skapa förutsättningar för kommunikationsinsatserna genom att förvalta och utveckla kanaler tillsammans med övriga kommunikationsenheten.

### **Nämndbeslut**

Ett viktigt område är besluten från de folkvalda. Nämndbeslut som har politisk tyngd och ett allmänintresse ska uppmärksammas i kommunens kanaler och kommunansonsen i mitti. Det sker efter nämnden eller inför att beslutet ska träda i kraft. Avstämningar sker löpande med utbildningsdirektören om vilka ärenden som ska kommuniceras.

Nämndbesluten är också av intresse för medarbetarna på förvaltningen. Kansliet har publicerat nyhetsnotiser på intranätet när nämndprotokollet kommit ut som kort summerat de viktigaste frågorna. Nämndnotiserna har dock upphört det senaste året och processen behöver ses över.

### **Målgrupps- och tillgänglighetsanpassning**

Andra utvecklingsfrågor är målgrupps- och tillgänglighetsanpassning i form av klarspråk och översättningar till andra språk eftersom många i kommunen inte har svenska som modersmål. Webbplatserna har Google translate för översättning och viktiga informationsinsatser som skolval och viss trygghetsinformation översätts till andra språk. Men även annat material kan behöva översättas, vilket pandemin visade prov på. Utbildningar i klarspråk behöver hållas på förvaltningen.

### **Kulturförändring för ökat medborgarfokus**

Utvecklingen av digitala kanaler går som sagt snabbt, och ubfkom måste prioritera förvaltningen av dem. Utöver praktiska åtgärder som löpande ska till på webbplatserna krävs kontinuerlig utveckling för att målgrupperna ska uppfatta dem som relevanta.

Digital utveckling av kanaler och e-tjänster utifrån användarnas behov ställer krav på nya arbetssätt, som effektkartläggningar och tjänstedesign. För att arbeta enligt denna metodik krävs något av en "kulturförändring" på förvaltningen med mer medborgarfokus samt samarbete med Avdelningen omvärld och utveckling. I dag är den digitala mognaden på förvaltningen låg, enligt en undersökning som presenterades 2020.<sup>43</sup>

Kommunikationsenheten har genom åren lagt resurser på att förklara hur förvaltningarnas e-tjänster fungerar. I stället behöver KoM med sin verktygslåda vara med och utveckla dem från start så att de blir mer användbara och intuitiva.

### **Uppföljning och utvärderingar**

För att vässa kommunikationen gentemot medborgarna ska ubfkom följa upp och utvärdera kommunikationsinsatser kontinuerligt. Utvärderingar görs i dag främst för digitala kanaler genom större användarundersökningar, där medborgarna får tycka till, och webbstatistik. För att utveckla UBF:s digitala kanaler utifrån ett tjänstedesignperspektiv behövs samarbete mellan ubfkom och handläggare som har

---

<sup>43</sup> *Digital mognad, nyckeltal och förflyttningstal*, Haninge kommun, 2020.

löpande kontakt med målgrupperna, utöver förvaltningsspecifika användarundersökningar. Större målgruppsfokus behövs även för andra utvärderingar, som skoldialogen, haningedagen etc.

### **Förutsättningar**

För information om större aktiviteter som start av ny skolverksamhet, skolval och om- och nybyggnationer behöver processen för informationsproduktion vara effektiv och ske i partnerskap mellan ubfkom och förvaltningen.

Processerna brister dock i dag. Det finns ibland en avsaknad av proaktivitet från förvaltningen, vilket arbetet med det senaste årshjulet för kommunikation visat. Det kan också vara svårt att få in fullständiga underlag för informationen. Saknas samordnare eller projektledare för aktiviteten riskerar projektledarskapet att skjutas över på ubfkom bakvägen och tiden för själva kommunikationsarbetet minskar därmed i hög grad. Det här har medfört att ubfkom fått agera något av pådrivare i stället för samarbetspartner i vissa lägen. Samtidigt kan tilläggas att ubfkom-lådan varit underbemannad under pandemin vilket kan ha sänkt förvaltningens motivation att inkomma med input till årshjulet. Arbetsprocessen behöver i vilket fall ses över för att säkerställa en god kvalitet.

När det kommer till enskilda utbildningsverksamheter torde samhällsinformationen fungera i stort sett väl. Ubfkom får ofta bra underlag när funktionen ska stötta rektorer i olika frågor. Men det redaktionella arbetet med skolwebbarna behöver som sagt utvecklas. Utöver en kommande omorganisering av det lokala redaktörskapet behöver utbildningsförvaltningen också ta ett något större ägarskap i frågan.

Utvecklingen av samhällsinformationen har inte varit föremål för större diskussioner på förvaltningen vilket kan bero på att kunskaperna om regelverket (kommunikationspolicyn och lagar) och den övergripande utvecklingen på området är bristfälliga. Men det är inte unikt för förvaltningen; kunskaperna kan även brista inom kommunikationssfären. Utbildningen Kommunikation för ledare är som nämnts tänkt att höja kunskapsnivån.

Avslutningsvis kan det poängteras att samhällsinformationen handlar om respekten för kommunens invånare och deras behov samt de folkvaldas och förvaltningens uppdrag. Det är ett uppdrag i demokratins tjänst som behöver förvaltas väl för att förvaltningens varumärke ska vara starkt.

### **4.2.2 Varumärke**

Av tillståndskartan framgår att kommunikations- och varumärkesarbetet ska vara en integrerad del av verksamheten. Den definition av varumärke som gavs i rapportens inledning bygger på den definition som ges i utbildningen Kommunikation för ledare. Den utvecklas i följande avsnitt.

Ett varumärke är människors sammanlagda upplevelser av och förväntningar på en tjänst, en plats, en organisation osv. Det är summan av kunskaper, åsikter, känslor, myter, rykten och erfarenheter i medvetandet hos våra intressenter. En organisation behöver agera och kommunicera för att skapa rätt förväntningar och leverera det som förväntas för att skapa ett gott varumärke. Varumärket kan alltså beskrivas som

människors förväntan men också ses som ett löfte som ska uppfyllas av organisationen. Ett starkt varumärke upplevs hålla sitt löfte varje dag och i varje situation.

Varumärket är alltså inte detsamma som en logotyp. Oavsett om det finns utarbetade varumärkesstrategier eller inte har alla organisationer ett varumärke.

En kommuns varumärke kan sägas omfatta nedanstående tre aspekter.

### **Organisationsvarumärket**

Här betraktar man hela organisationen, dvs. den kommunala verksamheten, som ett varumärke, ofta kallat kommunvarumärket. Det handlar främst om att skapa förtroende och få ett gott rykte som en organisation som kan leverera god service till kommuninvånarna.

### **Arbetsgivarvarumärket**

Arbetsgivarvarumärket kallas även för employer branding och syftar till att säkerställa kompetensförsörjningen genom att stärka anseendet som arbetsgivare. Under 2018 lanserades som nämnts ett nytt arbetsgivarvarumärke för kommunen med budskapet ”Tid för utveckling, rum för idéer”. Det togs fram efter en rad intervjuer med medarbetare på utbildningsförvaltningen och på andra förvaltningar. Resultatet från intervjuerna visade att medarbetarna ansåg att kommunen var bra på att lyssna in och ta tillvara på idéer från personalen. Budskapet tar fasta på detta samt kommunens behov av utveckling mot bakgrund av de utmaningar kommunen står inför.

Exempel på kampanjer och andra aktiviteter i linje med arbetsgivarvarumärket gavs i kapitel 3.

### **Platsvarumärket**

Med platsvarumärke avses kommunen som geografisk plats, både som destination för besökare men också som attraktiv plats att bo och verka på. Attraktionskraften är en viktig förutsättning för att kunna förverkliga tillväxtmål och stadsutvecklingsplaner.

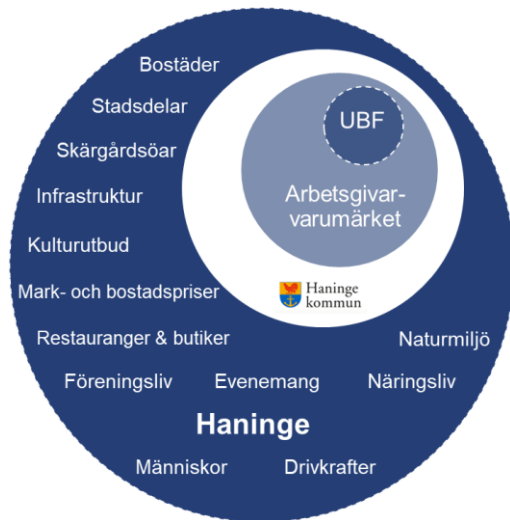
Platsvarumärket skiljer sig från organisations- och arbetsgivarvarumärket på så vis att kommunen inte är ensam leverantör av varumärket. Platsvarumärket skapas av allt utbud och av platsens olika aktörer inklusive näringsliv och civilsamhälle.

I grunden handlar det om hur vi vill att Haninge som plats ska upplevas och uppfattas och hur vi alla är med och skapar den bilden. Några av de viktigaste frågorna vid utveckling av platsvarumärken handlar därför om hur platsens intressenter ska involveras samt vem/vilka som fungerar som enande kraft.

Ett exempel på en viktig aktivitet för öka Haninges attraktivitet är Haningedagen/Haninge gatufest som är ett mycket populärt evenemang. Det är en utmärkt arena för kommunens förvaltningar att möta kommunens invånare och besökare.

Följande bild åskådliggör varumärkeshierarkin och varumärkets olika fasetter.

**Bild 32. Exempel på varumärkeshierarki**



### **Identitet, profil och image**

Inom varumärkesarbete och marknadsföring pratar man ibland om en organisations tre ben - identitet, profil och image. Identitet är vad organisationen står för, vilka värden man har och vad man identifierar sig med. Profil handlar om hur organisationen vill profilera sig utåt och image är vilken bild målgrupperna har av organisationen. Hos vissa organisationer överensstämmer identitet, image och profil. Hos andra spretar det. Ibland är det svårt att bedöma överensstämmelsen om ett eller fler ben är otydligt/otydliga.

### **Skolval**

Sedan friskolereformen infördes finns ett utökat behov av både information om och marknadsföring av skolorna eftersom de befinner sig på en marknad där skolpengen följer eleven till den skola hen eller vårdnadshavaren väljer. Det innebär att betydelsen av ett starkt varumärke har blivit viktigare för enskilda skolor vilket redovisningen av nedanstående forskning indikerar.

### **Resursstarka vårdnadshavare har försprång**

Anna Ambrose studerade i sin avhandling *Att navigera på en lokal skolmarknad* vad som styr vårdnadshavares och elevers val av skola.<sup>44</sup> De grundskolor som studerades låg i Stockholmsområdet. En slutsats i avhandlingen är att skolvalfriheten samspelar med den tilltagande boendesegregationen och förstärker de sociala skillnaderna mellan eleverna. Eleverna delas upp i högpresterande respektive lågpresterande skolor.

Skolvalet utnyttjas framförallt av familjer där föräldrarna har god ekonomi och hög utbildning. Resursstarka föräldrar vet hur de ska orientera sig på skolmarknaden, de ställer sina barn i kö i tid till populära skolor, de kan hantera om barnen får långa resor och de har råd att flytta om det skulle krävas för att barnen ska kunna gå på den skola som de tycker är den bästa.

<sup>44</sup> Ambrose, A. 2016.

### **Elitskolor, marknadsorienterade och marknadsutsatta gymnasieskolor**

Ambroses slutsatser går igen i Håkan Forsbergs avhandling *Kampen om eleverna* som visar hur friskolereformen påverkar valet till gymnasiet i Stockholmsregionen och att det bjuder på utmaningar för unga med sämre stöd hemifrån och föräldrar med låg utbildningsnivå.<sup>45</sup> Det fria skolvalet medför ökad rörlighet och att fler rör sig längre för att komma till sin gymnasieskola.

Forsberg noterar att det finns tre olika sorters skolor: elitskolor, marknadsorienterade och marknadsutsatta. Elitskolorna lever på sitt goda rykte och gör väldigt lite för att locka elever annat än exempelvis pr-satsningar. De marknadsorienterade försöker locka så många elever som möjligt med intensiv marknadsföring medan de utsatta skolorna väljer att inrikta sig på exempelvis elever med särskilda behov. Akademikerbarn tar sig till de prestigefyllda skolorna i stan medan arbetarklassens barn går på skolor som är mer yrkesinriktade, vilka numera kan ligga i innerstaden såväl som i förorten.

### **Läget, elevsammansättningen och ryktets betydelse**

När det kommer till de parametrar som styr skolvalet inom grundskolan är läget det viktigaste för dem som gör ett aktivt val, enligt Ambrose. Skolor i områden där flertalet boende antingen har lägre utbildning eller utländsk bakgrund, eller båda delar, är de skolor som väljs bort. En av de skolor som Ambrose studerade var en skola i ett socioekonomiskt utsatt område där många av de boende har utländska rötter, men där de flesta eleverna är födda i Sverige. Studien visade att den skolan i princip är dömd på förhand genom sitt geografiska läge. Det är ingen som vill välja den på grund av att den ligger där den ligger. Även om eleverna trivdes väldigt bra på skolan så är föreställningarna om platsen så stigmatiserande att få personer ger skolan en chans. Skolan får det svårt att hävda sig. Näst efter skolans placering är ryktet det som gör en skola populär. Information om skolorna sker främst via mun-till-mun-metoden i sammanhang där föräldrar träffas, enligt avhandlingen.

### **Elever med medelbetyg påverkas mer**

Utöver plats, rykte och elevsammansättning finns det andra faktorer som påverkar val av skola. Elever i mitten av betygsskalan i nionde klass och på gymnasiet påverkas mer av sina klasskamraters gymnasieval jämfört med hög- och lågpresterande elever. Det visar Erik Rosenqvists avhandling *Social Influence and Educational Decisions: Studies on Peer Influence in Secondary Education*.<sup>46</sup>

Enligt avhandlingen beror det sannolikt på att framtiden inte är lika förutbestämd för dessa elever. Betygen är inte lika tongivande i livsvalen som de är för de andra elevgrupperna. Den avskräckande effekten är också starkare för eleverna. Om många elever är högpresterande tenderar klasskompisar med medelbetyg att värdera sina betyg lägre jämfört med om de gått i en klass där de flesta har medelbetyg.

---

<sup>45</sup> Forsberg, H. *Kampen om eleverna: gymnasiefältet och skolmarknadens framväxt i Stockholm*, Uppsala universitet, 2015.

<sup>46</sup> Rosenqvist E. *Social Influence and Educational Decisions: Studies on Peer Influence in Secondary Education*. Stockholms universitet. Sociologiska institutionen, samhällsvetenskapliga fakulteten, 2018.

### **Könsskillnader**

En grupp forskare vid institutionen för psykologi vid Lunds universitet har undersökt vad som ligger bakom könsskillnaderna i elevernas utbildningsval och kommit fram till att skolelevens kön fortfarande i hög grad styr deras val av gymnasie- och högskoleutbildning.<sup>47</sup> Forskarna träffade 2 600 elever inför att de skulle göra sitt gymnasieval eller välja högskoleutbildning och tittade både på ungdomarnas yrkesintressen och senare vad de faktiskt valde för utbildning.

En förklaring till att ungdomar valde som de gjorde är att många trodde att de skulle trivas sämre på en utbildning som dominerades av det andra könet. En annan anledning är att flickor i högre utsträckning tvivlade på sin egen kompetens och på sin förmåga att klara mansdominerade yrken.

Även yrkesmål spelade roll för utbildningsvalet. De flesta ungdomar, av båda könen, ansåg att mål som hade med lön och status att göra var viktigare än mer altruistiska mål, som att hjälpa andra. Män var dock ännu lite mer intresserade av statusmål än kvinnor, vilket tyder på att man nog bör öka statusen i kvinnodominerade yrken om fler män ska lockas dit, enligt forskarna. Alternativt jobba för att öka ungdomars värdering av altruistiska mål.

### **Skolors varumärke**

Eftersom ryktet kommer på andra plats bland de faktorer som avgör skolval, enligt Ambrose, är det viktigt att skolor arbetar med sin externa kommunikation.

Lena Leigert poängterar i boken *Kommunen och varumärket* att en skola som saknar ett aktivt varumärkesarbete riskerar att behöva dras med att vara okänd och att ha ett oförtjänt dåligt rykte.<sup>48</sup> Även skolor som inte arbetat medvetet med sitt varumärke har ett varumärke. Sådana varumärken brukar vara relativt svaga eller förenade med oklara, tvetydiga och ibland väldigt negativa förväntningar. En skolas varumärkesarbete bör aldrig reduceras till att ”designa ytan” eller att ”hitta på en slogan”, menar Leigert. Varumärkesutveckling handlar till syvende och sist om att generera nytta och god service för invånarna.

### **Ambassadörer – ett exempel**

Leigert betonar också att medarbetarna inte bara är viktiga för att verksamheten ska fungera utan de är också ambassadörer. Allt fler organisationer och företag väljer därför att arbeta *internt* för att kunna stärka varumärket *externt*. Ett exempel som Lena Leigert tar upp är följande:

En förälder ska hämta sitt barn på den kommunala förskolan och har en fråga om barnets plats. Pedagogen svarar att föräldern får ta detta med ”dom på kommunen”. Detta är ett exempel på när medarbetarna omedvetet bidrar till att försvaga kommunens varumärke. En genomsnittlig invånare gör sällan skillnad mellan olika förvaltningar och verksamheter i en kommun. Därför bör kommunens anställda agera som representanter

---

<sup>47</sup> Oredsson U m.fl. *Kön styr val av utbildning – trots ett av världens mest jämställda länder*. Lunds universitet. 2017-11-01

<sup>48</sup> Leigert L. *Kommunen & varumärket: för politiker, ledare och tjänstemän*. KreaFon, 2019.



för kommunen. Och därför vinner kommunen på att stärka den interna vi-känslan och utveckla medarbetarnas bemötande och kommunikation.

### **Kommunens varumärkesprogram**

Kommunen har fått klartecken till att starta ett varumärkesarbete. I april 2021 gav kommunstyrelsen kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att påbörja arbetet med det första steget i leveransen.

Det ska bedrivas i form av ett varumärkesprogram som går under beteckningen ”Attraktiva Haninge”. Programmet ska ingå i utvecklingsportföljen och omfatta de perspektiv som nämnts ovan - plats, organisation och arbetsgivare.<sup>49</sup> Det beräknas löpa under cirka tio år och ska stödja kommunens övergripande vision och mål om hållbar tillväxt och trygghet för medborgarna.

Arbetet kommer att ske i samverkan med andra viktiga aktörer. Kommunen är inne i en tillväxtfas och genom att gå från ett eget varumärke till ett bredare varumärkesprogram i samverkan med andra kan denna fas ges ett bättre stöd. Dessutom står kommunen inför utmaningar som ligger utanför den kommunala organisationen vilket ställer krav på samverkan.

Utmaningarna, vilka några redan nämnts, är följande:

- Utvecklingen av Haninge stad
- Ökad digitalisering i samhället
- Hållbar utveckling
- Ökade krav på kommunal service
- Effektiv organisationsstruktur
- Kompetensförsörjning

### **Plats, organisation och arbetsgivare**

Genom att ta ett helhetsgrepp kan även förändringsresan mot ett tydligare koncernperspektiv där kommunen ses som en organisation oavsett vilken del av kommunen en aktör möter få ett bättre stöd, enligt skrivelsen.

Arbetet med varumärkesprogrammet ska bedrivas målinriktat, metodiskt och långsiktigt. Syftet är att skapa:

- En attraktiv plats – som är känd, har tydliga fördelar och upplevs som positiv så att invånare, besökare, företag, entreprenörer och investerare väljer Haninge
- En attraktiv organisation – som skapar förtroende, god service och agerar som en helhet
- En attraktiv arbetsgivare – som rekryterar, utvecklar och tryggar kommunens kompetensförsörjning genom att attrahera rätt förmågor

---

<sup>49</sup> Josephsson E. *Varumärkesprogram*. Haninge kommun. näringslivsenheten, 2021

### **Bred förankring**

Av skrivelsen framkommer att utvecklingen av platsvarumärken kräver en bred förankring för att skapa en gemensam bild och ett engagemang, där kommunen såväl som externa aktörer medverkar. En bred politisk förankring är särskilt viktig. Skrivelsen lyfter också att ett varumärke inte bara präglas "... av de budskap som sänds ut, utan även av hur olika målgrupper uppfattar interaktionen i de fysiska och digitala miljöer de befinner sig i. Detta gör att ett varumärkesprogram även behöver involvera kommunens medarbetare".

Det första steget i leveransen ska säkerställa en gemensam bild av Haninges nuläge och önskat läge. Här behövs analys inom ramen av en varumärkesstrategi.

### **Slutsatser och diskussion**

#### **Varumärke ur ett målgruppsperspektiv**

Nedan förs en diskussion kring olika målgruppers bild av utbildningsförvaltningens verksamheter för att ge en uppfattning om deras image.

##### *Allmänheten*

Public image-mätningar och målgruppsundersökningar, där man mäter hur målgrupper uppfattar organisationen, har inte genomförts. Det går därför inte att dra säkra slutsatser kring den breda allmänhetens och kommuninvånarnas bild av Haninges förskolor, grundskolor, gymnasieskolor och vuxenutbildning.<sup>50</sup> De mätningar som finns är medieutvärderingar som kan ge en indikation om målgruppens uppfattning. Mediebilderna har varit neutral eller svagt negativ under åren med undantag för 2020 och 2021. Under 2020 påverkade enskilda händelser bilden negativt. Under första halvåret 2021 var det en tydlig övervikt av positiva artiklar.

Låga resultat i skolrankningar kan också ha påverkat bilden av Haninge som skolkommun. Haninge fick en sistaplacering 2004 i rankningen Bästa skolkommun vilket fick stor uppmärksamhet. Även år 2020 hamnade kommunen i botten, på plats 287 av 290. Samtidigt har grundskolans skolresultat ökat rekordartat de sista två åren varför rankningsresultatet gissningsvis kommer se annorlunda ut 2021.

##### *Vårdnadshavare och elever*

Vårdnadshavarna och elever utbyter som nämnts åsikter om kommunens förskolor och grundskolor via sociala forum som Facebook och via mun-till-mun-metoden samt inhämtar information från kommunens jämförelseguide. Uppfattningen färgas av personliga erfarenheter och vad man hör från andra. Verksamheterna får både ros och ros på sociala medier, möjligtvis mer ros på senare år jämfört med tidigare. I enstaka fall kan kritiken vara skarp. Kommunala såväl som fristående förskolor får ofta positiva omdömen. För att få en djupare bild av målgruppens uppfattning kan man studera skolenkäter men det är svårt att se mönster på en aggregerad nivå genom åren.

---

<sup>50</sup> Förslag har tidigare lämnats på genomförande av målgruppsmätning men genomfördes inte, bland annat på grund av resursskäl.

Den viktigaste indikatorn på verksamheternas popularitet är dock söktrycket. Fristående skolor, som Engelska skolan i grannkommuner och andra fristående skolor i centrala Haninge, har högt söktryck. Även kommunala skolor med gott rykte i resursstarka områden lockar många elever. Skolor i utsatta områden med låg behörighet kan däremot ha svårt att rekrytera både personal och elever. Anna Ambroses resonemang om platsens, elevsammansättningen och ryktets betydelse vid skolval har relevans för Haninge som segregerad skolkommun.<sup>51</sup>

Antalet förstahandssökande till Fredrika Bremergymnasiet har sjunkit och andelen studerande flickor uppgår till cirka en tredjedel i dag, enligt uppgift från skolan. Skolan har genomfört undersökningar under sommaren 2021 för att skapa en bild av elevernas sökmönster. Elever som är folkbokförda i Haninge och som söker sig utanför kommunen söker till många olika skolor, både kommunala och fristående. Fler och fler elever efterfrågar information om vad som är speciellt med utbildningarna på Fredrika Bremergymnasiet eller vad som skiljer skolan från andra skolor. Enligt studie- och yrkesvägledare vill många elever i Haninge ta sig utanför kommunen och ett förändrat programutbud kommer troligtvis inte förändra den ståndpunkten. Vidare ser skolan en ökad efterfrågan av skolplatser efter terminsstart och inför skolstarten i gymnasiets årskurs 2.

Enstaka incidenter som inträffade på gymnasieskolan under 2020 och även ryktet för området där skolan ligger kan ha påverkat bilden av skolan och därmed själva söktrycket, även om tryggheten på skolan är hög enligt trygghetsmätningar.

Utöver de undersökningar som redan nämnts behövs enligt ubfkom:s bedömning elevundersökningar för att få en helhetsbild av situationen. Inom ramen för förvaltningens identitetsarbete ska intervjuer genomföras på skolan med elever. De kan bidra till en klarare bild av skolans image. Se också avsnittet nedan om varumärket ur ett sändarperspektiv.

Centrum Vux har enligt uppgift från avdelningen för gymnasie- och vuxenutbildningen ett högt söktryck i dag och har inget behov av bredare kommunikationsinsatser för att attrahera fler elever. Mediebilden har uppskattningsvis varit neutral eller positiv genom åren där särskilt bristyrkes-SFI uppmärksammats.

### *Skol-Sverige*

Haninge har satt sitt namn på kartan i dag genom skolkonferensen researchED och Reggio Emilia. Chefer och sakkunniga deltar dessutom som vi sett på olika arenor och skapar på så sätt uppmärksamhet. Samtidigt torde inte fackförbundens rankningar ha gått skolvärlden förbi.

### *Lärarstudenter*

I den senaste mätningen från Universum där lärarstudenter rankar de 50 mest populära arbetsgivarna i Sverige har Haninge klättrat från plats 45 år 2020 till plats 40 år 2021.<sup>52</sup> En förklaring till populariteten kan vara samarbetet med Stockholms universitet kring

---

<sup>51</sup> Ambrose, A. 2016.

<sup>52</sup> *The Most Attractive Employers in Sweden. Students.* Universum, 2021.

verksamhetsförlagd utbildning, VFU. Att överhuvudtaget kvala in på listan är en bragd i sig eftersom Haninge konkurrerar med landets övriga 289 kommuner och skolmyndigheter om platserna.

### *Medarbetare*

Lärarbehörigheten har sjunkit i grundskolan men på Fredrika Bremergymnasiet har lärarbehörigheten varit stabilt mycket hög. En utredning pågår för att ta reda på orsakerna till detta.

Som nämnts använder kommunen måttet för medarbetarnöjdhet, Employer Net Promoter Score (eNPS) som mått på kommunens attraktivitet som arbetsgivare.<sup>53</sup> UBF:s värde på 0,4 för 2020 innebär att det finns en svag övervikt av ambassadörer i organisationen. Resultatet behöver analyseras närmare för att se var i organisationen det finns flest ambassadörer, passiva och kritiker för att man ska kunna arbeta för en höjning. Även om resultatet inte sticker ut vid jämförelse med andra kommuner vid stickprov måste resultatet höjas för att UBF ska bli attraktiv som arbetsgivare.

### **Varumärket ur ett sändarperspektiv**

Nedan förs ett resonemang om varumärket för Haninges utbildningsverksamheter utifrån olika nivåer. I avsnittet är det verksamheternas identitet och profilering, med andra ord sändarperspektivet, som står i fokus.

### *Haninge som skolkommun*

Haninge som skolkommun kan ses som ett varumärke där både fristående och kommunala förskolor, grundskolor och gymnasieskolor samt vuxenutbildning ingår. Kommunen är ansvarig för att tillgodose utbildningsbehovet, oavsett huvudmannaform.<sup>54</sup> I Lärarförbundets rankning Bästa skolkommun, som brukar få medial uppmärksamhet, ingår delvis friskolorna.

### *Haninges kommunala förskolor, grundskolor och gymnasieskolor samt vuxenutbildning*

Förvaltningen gjorde en synvända 2005/2006 och tog fram en vision som innebar att den kommunala skolan skulle ha höga förväntningar på eleverna.<sup>55</sup> Haninges framgångsrika arbete med synvändan och nya arbetssätt satte Haninge som skolkommun på kartan. Visionen tydliggjorde vad Haninge som skolkommun stod för, vad den erbjöd och på vilket sätt den stack ut. Den har dock blivit mindre levande med åren och kommunicerats allt mindre.

I dag har kommunen en ny vision som innehåller spår av den gamla. Den nuvarande innebär att kommunen ska ha en innovativ skola med höga förväntningar på eleverna som ger dem konkurrensfördelar i livet. Visionen har gett en riktning i förvaltningens utvecklingsarbete och används i kommunikationen. I kommunikationsinsatser som spänner över skolformerna lyfts utöver visionen bland annat förvaltningens utvecklings- och kvalitetsarbete.

---

<sup>53</sup> Se avsnitt 3.4.2, Employer net promoter score, eNPS.

<sup>54</sup> Förvaltningen ska ha utförmöten med de fristående aktörerna där dialog förs om utvecklingsfrågor och andra frågor som berör de fristående aktörernas verksamhet.

<sup>55</sup> Lindh H, 2020.

Inför lanseringen av skolwebbarna 2018 genomfördes workshoppar med förskolan, grundskolan, gymnasieskolan och vuxenutbildningen för att ringa in deras värderingar och vad de ville förmedla.<sup>56</sup> Gemensamma värderingar var likvärdighet, jämställdhet, mångfald och allas lika värde. De flesta tyckte också att det var viktigt att signalera en inkluderande, modern och resursstark skola och man ville gärna förmedla en känsla av trygghet, säkerhet och kvalitet.<sup>57</sup>

Resultaten från workshopparna kan vara viktiga att ta med i det identitetsarbete som idag pågår på förvaltningen.

### *Skolformer*

När det kommer till de enskilda skolformerna är förskolans varumärke medvetet utformat.<sup>58</sup> Förskolan har sedan flera år en uttalad pedagogisk filosofi (Reggio Emilia), en tydlig verksamhetsidé och gemensamma arbetsätt som förskolorna löpande utvecklar. Den ligger i framkant inom Reggio Emilia och 2017 stod Haninge bland annat värd för den internationella utställningen Bordercrossing som lockade besökare från hela Sverige. Förskolan har också bjudit in till föreläsningar dit utomstående pedagoger varit välkomna. Varumärket är att betrakta som levande, starkt och under ständig utveckling, och man är sedan flera år aktiv i sociala medier.

Grundskolan har andra förutsättningar för sitt varumärkesarbete. Den kan inte nischa in sig så som exempelvis Engelska skolan eller Kunskapskolan gör eftersom uppdraget är annorlunda. Huvudbudskapen har genom åren varit kunskapsfokus och att skolan utgår från varje elevs förutsättningar och behov för att den ska kunna lyckas. De senaste åren har kvalitetsarbetet som lett till rekordhöga betygsresultat jämfört med tidigare år också lyfts. Kunskapsfokus och kvalitetsarbetet ger vid sidan om pågående identitetsarbete en god grund för fortsatt varumärkesarbete.

De enskilda grundskolornas profilering skiljer sig åt eftersom kommunen rymmer alltifrån den lilla skärgårdsskolan till den stora skolan med många profiler. Skolorna har ofta framtagna visioner och kärnvärden.

Fredrika Bremergymnasiet kan räknas till kategorin marknadsorienterade skolor enligt Håkan Forsbergs indelning.<sup>59</sup> Skolan brukar kommunicera att det är en av Sveriges största och modernaste gymnasieskolor som har ett programutbud med en unik bredd.

Eftersom antalet förstahandssökande sjunkit har skolan inlett ett arbete för att se över programutbudet och profileringen av vissa utbildningar samt håller på att initiera ett varumärkesarbete. Översynen grundar sig på bland annat de undersökningar som nämndes under ovanstående avsnitt ”Varumärket ur ett målgruppsperspektiv”. Därutöver har initial kontakt med en upphandlad kommunikationsbyrå tillsammans med

---

<sup>56</sup> Förstudie *Nya webbplatser för Haninge kommuns för-, grund-, gymnasie- och vuxenskola*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2017.

<sup>58</sup> När det gäller budskap för de olika skolformerna – se också avsnitt 3.4.1 Marknadsföring.

<sup>59</sup> Forsberg, H. 2015.

kommunikationsenheten tagits för att se över möjligheterna till externt stöd i arbetet med att stärka varumärket. Ett medskick från kommunikationsenheten är att det tar lång tid att bygga ett starkt varumärkesarbete och att man behöver arbeta med det på kort och lång sikt.

Centrum Vux har enligt avdelningen för gymnasie- och vuxenutbildningen ett behov att utveckla sin profilering, att göra kommunikationen om sitt erbjudande mer tillgänglig och användbar för målgrupperna. Någon djupare omgörning av varumärket finns inget behov av just nu förutom en översyn av själva namnet ”Centrum Vux och logotypen.<sup>60</sup> Ubfkom har haft ett första möte med avdelningen för gymnasie- och vuxenutbildningen om Centrum Vux och ubfkom har för avsikt att ha ett möte med vuxenutbildningen om profilering, framför allt deras webbplats.

### *Avsändarkoppling*

Avsändarkopplingen är som sagt inte alltid tydlig i verksamheternas profilering. Vissa har hittat på egna varianter av den grafiska profilen eller använder egna framtagna profiler. Ibland används inte kommunens profil vid annonsering överhuvudtaget. När avsändarkopplingen är otydlig förstår inte målgrupperna att det handlar om en kommunal verksamhet. Förr eller senare brukar mottagaren inse faktum vilket då kan påverka mottagarens förtroende.

### **Sammanfattning av varumärket i dag**

Hitintills har det varit svårt att bygga ett sammanhängande varumärke eftersom den röda tråden som binder ihop skolformerna saknats. Det finns ett arv av viss splittring som förvaltningen fortfarande lever med. I dag är det mångt och mycket kommunens vision och förändringsarbete som håller ihop de kommunala förskolorna och skolornas varumärke utåt. Det kan tilläggas att behovet av koordinering av verksamheter inte är unikt för utbildningsförvaltningen utan behovet har funnits på en bredare front varför kommunen nu har som ambition att gå mot ett tydligare ”koncerttänk”.

Det saknas vidare mätningar för att kunna konstatera om omvärldens bild hänger ihop med hur verksamheterna ser på sig själva och hur de profilerar sig (överensstämmelse mellan identitet, profil och image). Skolorna är med största sannolikhet bättre än sitt rykte varför det finns en marknadsföringspotential. Förvaltningen har höga förväntningar på vad marknadsföring kan uträtta. Men för att marknadsföringsinsatser ska kunna göra skillnad i långa loppet behöver de en fast och gemensam grund att stå på så att de inte blir till tomteblöss. Det är särskilt viktigt när kommunikationsresurserna är begränsade.

### **Kommande varumärkesarbete**

Det är tydligt att det behövs ett varumärke som klargör vad Haninges kommunala utbildningsverksamheter står för, vad de erbjuder och hur de skiljer sig från andra. Ett genomtänkt varumärke skulle vara ett viktigt stöd för verksamheterna i mötet med målgrupperna och underlätta för vårdnadshavarna att välja i skolvalet. Det kan även bidra till att skapa stolta och motiverade medarbetare som inte är rädda för att axla rollen som ambassadörer, och underlätta en sammanhållen och smart marknadsföring som ger

---

<sup>60</sup> Eftersom kommunen nu påbörjar ett varumärkesarbete bör man invänta en omgörning av logotypen.

bra effekt. Ett varumärkesarbete kan vidare ge en känsla av mening och sammanhang internt och därför driva på verksamhetsutvecklingen.

Förutsättningarna för ett sådant arbete börjar komma på plats. Utöver kommunens kommande varumärkesprogram skapar kommunens vision för skolan en god grund som går att bygga vidare på. Förvaltningens pågående identitetsarbete samt strävan mot ett sammanhållet utbildningssystem innebär också att man tagit steg framåt.

Den största utmaningen är vägen mot ett sammanhållet utbildningssystem som ska vara en del av en kommunkoncern. Verksamheternas spretiga användning av den grafiska profilen kan ge en fingervisning om att vägen dit inte är enkel. Utifrån ett kommunikativt perspektiv arbetar förvaltningen för mycket i stuprör och det behöver luckras upp för att åstadkomma ett starkt varumärke. Som Lena Liegert skriver är det sällan skillnad mellan olika förvaltningar och verksamheter i en kommun för en genomsnittlig invånare.<sup>61</sup>

Varumärkesarbetet bör ha en bred förankring för att motverka stuprör. Det kommande nätverket ”Kommunikation och varumärke” kan spela en viktig roll i processen men det kan inte axla arbetet allena. Som Leigert lyfter är varumärket en ledningsfråga samtidigt som det berör alla.<sup>62</sup> Det är också viktigt för att lösa ut frågan hur de olika nivåernas varumärken – förvaltningens, skolformernas och enheternas – ska jacka in i varandra.<sup>63</sup>

Även om förskolorna och skolorna, liksom ubfkom, har stora behov att komma igång med arbetet kan förvaltningen inte springa för fort. Arbetet på kommunens förvaltningar måste någorlunda hänga ihop.

### **Övriga utvecklingsåtgärder**

Fram tills varumärkesarbetet kommer i gång på allvar bör förvaltningen fokusera på vad som kan förbättras här och nu. När den externa utredningen om lärarbehörigheten är klar och förvaltningen lagt en strategi framåt med utgångspunkt i resultaten bör en plan tas fram för hur man ska kommunicera och marknadsföra sig, med tydliga mål och genomtänkt syfte. Det är viktigt för trovärdighet och bra utfall i marknadsföringen. Vidare håller ett kommunikationsarbete på att initieras på Fredrika Bremergymnasiet och där bör man som nämnts driva arbetet på kort och lång sikt.

Ogenomtänkta marknadsföringsinsatser som sammanfaller i tid med att rankningar eller den låga lärarbehörigheten uppmärksammas i medierna riskerar bli kontraproduktiva så länge orsakerna till behörigheten inte är klarlagda och det finns många röster i debatten. Eventuellt behöver kompletterande målgruppsundersökningar göras för att ta reda på vad som kan driva potentiella medarbetare att välja respektive inte välja utbildningsförvaltningen som arbetsgivare.

---

<sup>61</sup> Leigert L, 2019.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Inom näringslivet kallas varumärket för moderbolaget modervarumärket och motsvarande term för dotterbolaget är dottervarumärket.

Av Ambroses och Forsbergs resonemang framgår hur viktigt det är för utbildningsverksamheterna att vårda sitt rykte, det som inom kommunikation brukar kallas för Reputation management. Marknadsföringen behöver fokusera på vad grundskolorna gjort för att höja skolresultaten och de framgångar som redan tillryggalagts inom de olika skolformerna. Det är fortsatt viktigt att verksamheterna lyfter det positiva de gör i sina kanaler. Då blir det också lättare för ubfkom att göra ett redaktionellt urval och lyfta positiva nyheter i centrala kanaler. Samtidigt behövs också, som uppgetts, medieutbildningar för rektorer för hantering av oönskade händelser.

Avslutningsvis kan det inte nog betonas att skolorna gör många bra insatser i dag och med ringa stöd. Men de behöver mer stöttning och vägledning från central förvaltning. Se förslag på åtgärder för ändamålet och andra åtgärder i avsnitt 3.4.1 under Marknadsföring.

### **4.3 Intern kommunikation**

En kommunikativ organisation är en förutsättning för att utveckla ett starkt och levande varumärke. Följande kapitel tar upp forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen och grunderna i en sådan organisation – kommunikativt ledarskap och medarbetarskap samt ett sammanhållet kommunikationssystem. I anslutning till kommunikationssystemet redovisas en intervjuundersökning.

#### **4.3.1 Forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen**

Under 2014–2018 genomfördes ett forskningsprojekt vid Institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds universitet. Syftet var att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för organisationers måluppfyllelse och framgång och bidra med ny kunskap om framtidens krav och utmaningar för kommunikatörer och organisationers kommunikation.

Projektet är världsunikt eftersom det bygger på ett mycket stort empiriskt material där svenska storföretag och offentliga organisationer ingick. Inte bara kommunikatörers utan även chefers och medarbetares uppfattningar studerades.

#### **Definition**

Projektet definierar en kommunikativ organisation enligt följande:<sup>64</sup>

”En kommunikativ organisation har ständigt kommunikation på agendan. Det finns i organisationen en utbredd förståelse för att kommunikation är en förutsättning för en organisations existens, måluppfyllelse och framgång. Ett genomtänkt och välfungerande kommunikationssystem är grundläggande. I en kommunikativ organisation värdesätts olika röster och det existerar ett aktivt lyssnande för att organisationen ska kunna utvecklas, anpassas till förändringar och leda utvecklingen. Dialogen värdesätts som ett medel för att uppnå tillräcklig ömsesidig förståelse för att kunna handla klokt. Chefer och medarbetare har kommunikativ kompetens och tar ansvar för kommunikationen.

Organisationskulturen ligger i linje med organisationens verksamhetsmål och är ett stöd för medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag. Kommunikatörerna är

---

<sup>64</sup> Heide, Mats m.fl. *Den kommunikativa organisationen*. Lunds universitet. Institutionen för strategisk kommunikation, forskningsprojektet Kommunikativa organisationer, 2019.



kommunikationsexperter och driver utvecklingen av organisationens kommunikation.”

Forskarna poängterar att en förutsättning för att kunna bli en kommunikativ organisation är att ledning och chefer tar kommunikationen på allvar och inser dess betydelse och komplexitet.

En annan förutsättning är att ansvaret för kommunikation decentraliseras. En kommunikativ organisation kan inte uppstå och skötas endast med kommunikatorernas insatser och arbete. Medarbetare och chefer har också ett kommunikativt uppdrag, som totalt sett är större än kommunikatorernas. Varje interaktion mellan medarbetare och mellan medarbetare och intressenter skapar effekter som slutligen får övergripande effekter på organisationens anseende.

Det här synsättet på kommunikation innebär att medarbetarna behöver kommunikativ kompetens och i processen att säkerställa en sådan har kommunikatorerna en avgörande roll och betydelse, enligt forskarna. Allt detta måste också bygga på en gemensam värdegrund och kultur som hjälper medarbetarna att navigera i kommunikationen med olika personer i och utanför organisationen.

I rapporten poängterar man också vikten av att det finns en förståelse i organisationen för att den interna och externa kommunikationen är nära relaterade till varandra och att de påverkar varandra ömsesidigt.

### ***Sju steg mot en kommunikativ organisation***

Utifrån forskningsresultat och teori ringar forskarna in sju steg en organisation behöver ta för att bli en kommunikativ organisation.

En kommentar är att man bör ha i åtanke att det tillstånd som eftersträvas är något av ett idealtillstånd. Modellen kan utgöra en inspirationskälla och motor för vidareutveckling men vissa steg kan problematiseras. Genom att ta på sig realistiska glasögon finns utsikter för en framgångsrik tillämpning.

#### **1. Utveckla synen på kommunikation**

Studien visar att det finns en kommunikationsparadox. Kommunikation ses som en viktig nyckel till framgång för organisationer, och uppfattas ofta som ett universalmedel som tros kunna lösa alla problem, även om beslutsunderlaget är dåligt. Det här hänger ihop med ett gammalt synsätt på kommunikation som en överföringsprocess där information med ett visst budskap ska skickas från en sändare till en mottagare, och att detta budskap förväntas få en direkt och bestämd effekt. Om organisationen bara kommunicerar tillräckligt väl med tydliga budskap i noggrant utvalda medier så kan problemen lösas. I själva verket är kommunikation en komplex och meningsskapande process mellan sändare och mottagare. Medarbetarnas kommunikation med intressenter i vardagen kan ha större effekt på organisationen förtroende än riktade informations- och kommunikationsinsatser. Det är därför viktigt att organisationen skapar en arkitektur för lyssnande, dialog och återkoppling.

**2. Ompröva värdeskapande, mål och mätning**

Organisationen behöver identifiera var kommunikationen skapar mest värde. Den behöver sedan målsättas och mätas för att det ska bli tydligt vad den bidrar med.

**3. Reflektera över kommunikatorers kompetens, placering och uppdrag**

Studien visar att det är vanligt att chefer anser att kommunikatorers främsta kompetensområde är det tekniska/operativa, så som att arbeta med kommunikationskanaler. Samtidigt uppger både chefer och kommunikatorer att strategisk kommunikationskompetens, som stöd till chefer och förändringskommunikation, är viktigast för att organisationen ska uppnå de övergripande målen. Studien lyfter vikten av att kommunikatorerna driver utvecklingen av kommunikationen.

**4. Skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit**

En av grundförutsättningarna för en kommunikativ organisation är enligt forskarna ett öppet kommunikationsklimat. I ett öppet klimat är kommunikationen rak och ärlig vilket bygger tillit. Medarbetarna lyssnar aktivt och ger konstruktiv återkoppling till varandra. Olika åsikter accepteras och det är tillåtet att göra fel. Individerna känner sig sedd, hörd och bekräftad, och samarbeten fungerar bra. Ett öppet kommunikationsklimat leder till att medarbetarna tar ett större ansvar för sitt sätt att kommunicera med externa målgrupper och att de agerar som ambassadörer.

**5. Sätt ledningens kommunikation på kartan**

Enligt studien utgör en tydlig ledningskommunikation grunden för att kunna skapa en sammanhållen och effektiv verksamhet. Hur ledningen ser på kommunikation och hur de själva kommunicerar sätter ramarna och klimatet i övriga delar av organisationen. Ledningens kommunikation om organisationens vision, framtid och nuläge är särskilt viktig för att skapa tillhörighet och engagemang hos medarbetarna. Deras vilja att ta ett kommunikativt ansvar ökar om de är nöjda med högsta ledningen.

Forskningsresultaten visar dock att medarbetarna är betydligt mindre nöjda med högsta ledningens kommunikation än med närmaste chefs. De vill att ledningen är mer synlig och tydlig.

**6. Hjälpt chefer i deras roll som meningsskapare – skapa en modernare intern kommunikation**

Enligt rapporten är medarbetarna generellt sett nöjda med sin närmaste chefs kommunikation i fråga om den vardagliga, verksamhetsnära kommunikationen. Cheferna får dock låga betyg när det kommer till att förklara konsekvenserna av det som händer inom organisationen för medarbetarnas arbete. Många agerar brevbärare och saknar förutsättningar och förmågor för att skapa mening och delaktighet i strategiskt viktiga frågor. Det hänger ihop med tilltron till linjekommunikationen som beskrivs av studiens respondenter som opålitlig och urvattnad. Enligt respondenterna finns en tro på att den ska fungera av sig själv. Här behöver ledningen förmedla tydliga prioriteringar och dialog ske mellan chefsleden om budskapens innebörd och hur de ska kommuniceras.

Organisationer behöver också reflektera i vilken utsträckning internkommunikationen ska ske i linjen menar forskarna. Organisationer i dag präglas allt mer av aktivt medarbetarskap, digitalisering, arbete i nätverk och flexibilitet samt snabbhet vilket inte är förenligt med linjekommunikation. Vissa frågor som organisationsförändringar och negativa besked måste förstås gå via linjen men digital teknik och ökat ansvar för medarbetaren att själv söka information kan modernisera och utveckla den interna kommunikationen.

## 7. Stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag

Allt fler organisationer har insett betydelsen av medarbetarnas roll för en välfungerande intern och extern kommunikation, poängterar studien. Det har blivit vanligare att se medarbetare som ambassadörer för organisationen och de förväntas vara ansiktet utåt och förstå betydelsen av kommunikativ kompetens. Men en viktig dimension är att medarbetarna upplever att de kan stå bakom den organisation de förväntas representera. Upplever de att cheferna inte själva agerar som trovärdiga ambassadörer, eller om de tror att externa intressenter kommer att ha en negativ uppfattning om medarbetaren på grund av vad denne representerar, så minskar medarbetarens vilja att agera som ambassadör. Överlag kan medarbetarna behöva stöd i sin ambassadörsroll i större utsträckning än vad som ges i dag.

### Kommentarer

En del rön från forskningsprojektet är inte nya utan har återkommit i kommunikationslitteraturen genom åren. Att exempelvis ledningen oftast inte är tillräckligt synlig och att medarbetaren är nöjd med sin närmaste chef när det kommer till den vardagsnära kommunikationen brukar vara återkommande kommentarer i medarbetarundersökningar.

Vidare lyfter modellen att medarbetarnas möten med medborgarna kan ha större betydelse för anseendet än exempelvis riktade kommunikationsinsatser. Här kan påpekas att ett växelspel mellan planerade insatser och medarbetarnas interaktion med medborgarna sker löpande och båda delarna är viktiga och behövs.

Rapporten säger att det är viktigt att kommunikationsfunktionen arbetar med strategifrågor och inte bara operativa uppgifter. I en modern organisation kan det tyckas vara en självklarhet men det kan understrykas att operativa uppgifter behövs för att strategi ska bli till verklighet. En balans mellan strategi och praktik är önskvärd.

### 4.3.2 Kommunikationssystemet

I ett genomtänkt kommunikationssystem finns ordning och reda i kommunikationen och rätt person får rätt information i rätt tid och i rätt kanal. Det är en förutsättning för att organisationens mål ska uppfyllas och politikens vilja bli till effekt.

Alla organisationer har ett kommunikationssystem, det kan vara formellt eller informellt. Det består av dess aktörer, kanaler och budskap. Ett tydligt system är som en plogad väg där det blir enklare för bilarna (budskapen) att ta sig fram. Om inte kommunikationssystemet fungerar så spelar det ingen roll hur bra budskapen är.

Med anledning av att externa rapporter ringat in behovet av ökad effektivitet i förvaltningen ges en genomgång nedan av kommunikationssystemet och hur det kan bidra till effektiviteten.<sup>65</sup>

### **Kommunikationssystemets tre delar**

Följande bild visar vad kommunikationssystemets består av.

**Bild 34. Kommunikationssystemets beståndsdelar**



En aktör kan vara målgrupp för kommunikationen, vidareförmedlare, opinionsbildare eller beslutsfattare.

### **Vinsterna med ett genomtänkt kommunikationssystem**

- *Ökad effektivitet*  
Kommunikation som är utformad utifrån organisationens mål, behov och krav samt fokuserad på att driva verksamheten ger också en ökad effektivitet i verksamheten i sig. Effektiviteten kan till exempel definieras i termer av ekonomi, tid, kvalitet och trivsel och den är viktig för en välfungerande arbetsmiljö.
- *Ordning och reda*  
Ett medvetet system baseras på tydliga tankar kring vilken uppgift respektive kanal, aktör och budskap ska ha, likaså hur systemets delar ska samverka för att stödja organisationens mål på bästa sätt. Det minskar informationsöverflöd, aktörer vet vilket kommunikationsansvar de har, budskap ger handling och snabbare kommunikationsvägar.
- *Goda förutsättningar för ledning, styrning och lärande*  
Aktuell forskning visar att chefer kommunicerar 70–90 procent av sin arbetsdag, vilket pekar på att ledning och kommunikation är två sidor av samma mynt. En strukturerad kommunikation som stödjer och driver verksamheten ger därför gynnsamma förutsättningar för att leda och styra organisationen.

<sup>65</sup> Nordisk kommunikations kommunikationsverktyg för Riksdagsförvaltningen.

### **Intervjuundersökning**

På uppdrag av utbildningsdirektören och dåvarande kommunikationsstrateg (i dag kommunikationsutvecklare) genomfördes en intervjuundersökning 2019 med syftet att kartlägga och analysera det interna kommunikationssystemet, med fokus på styr- och ledningskommunikation. Förvaltningsledningens medlemmar samt ordförande i utbildningsnämnderna intervjuades med undantag för kommunikationsstrategen och IT-strategen.<sup>66</sup> Den teoretiska grunden för undersökningen var forskningen om den kommunikativa organisationen och grunderna i kommunikationssystemet.

Sedan undersökningen genomfördes har mycket hänt inom förvaltningens verksamhetsutveckling. Ett ledningssystem har utvecklats, verksamhetsplaner är klara och arbetet med den kompetenta organisationen och prioriterade områden pågår. Vidare har pandemin inneburit att nya arbetsätt introducerats och digitala kanaler som Teams har blivit en självklarhet i vardagen. De slutsatser och rekommendationer som bedömts fortfarande vara relevanta, eller åtminstone behöver följas upp, har tagits med nedan.

### **Resultat och analys**

#### **Nuläge**

Intervjuresultaten visar att respondenterna är medvetna om vikten av god kommunikation och arbetar med det i vardagen. Samtidigt bekräftas avsaknaden av ett medvetet utformat kommunikationssystem för intern kommunikation, eller specifikt styr- och ledningskommunikation, på förvaltningen. Det visar sig bland annat i att det inte finns någon uttalad gemensam syn på vilka kanaler som ska användas för vilka syften, och att kommunikationsuppdraget kan vara diffust och budskapen oklara och behöver ökad samordning. Det kan dock tilläggas att dessa omständigheter inte är unika för utbildningsförvaltningen. Det är inte ovanligt att organisationer har bristfälliga kommunikationssystem.

På förvaltningen sker samtidigt ett intensivt arbete med verksamhetsutveckling och flera förändringar behöver sätta sig. Rapporten konstaterar att det som sägs och beslutas på ledningsnivå kommer att upprepas, bearbetas och brytas ner på lägre nivåer i organisationen. Att ledningen är fullt medveten om och har en planering för sin kommunikation blir en kritisk faktor i det förändringsarbete som pågår. Rapporten poängterar vidare att ledningen behöver hitta vägar att nå ut med samordnade strategiska budskap kring visioner, mål, strategier och organisationsförändringar och viktig värderingsinformation kring värdegrund och synen på ledarskap och medarbetarskap.

#### **Målgrupper tydliga, innehållet otydligt**

Primära mottagare av den information som kommer från ledningsgruppen är för ledningsgruppens medlemmar de närmaste medarbetarna - rektorer, avdelningschefer eller gruppleddare/chefer. Uppfattningen är att den primära målgruppen i nästa steg själva tar ansvar för att vidarebefordra informationen till sina medarbetare.

Av intervjuerna framkommer att det finns en struktur på avdelningarna med återkommande möten där både operativ och mer strategisk information förmedlas. De allra flesta upplever att de återkommande mötena fungerar bra. Det finns en kontinuitet

---

<sup>66</sup> Borgefors, K. *Slutrapport kommunikationssystem med fokus på styrning och ledning*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2019.

och tydlighet kring dessa arenor och i många fall tydliga planer på hur mötesformerna ska utvecklas. Det framhålls också i de flesta intervjuerna att kommunikationsklimatet på dessa möten är mycket bra. Förutsättningen för att skapa mening och delaktighet i strategiskt viktiga frågor är därmed god. Här kan avdelningscheferna förmedla tydliga prioriteringar och ha en dialog om budskapens innebörd och hur de ska kommuniceras vidare i organisationen.

Men av intervjuerna framkommer att samtliga chefer saknar en gemensam bild av exakt vad som ska förmedlas vidare kring mer strategiska frågor som diskuteras i ledningsgruppen. En person uppger att det är positivt att själv få tolka diskussionerna och besluta vad som förmedlas vidare till rektorer medan de andra säger att det skapar en osäkerhet kring vad som förväntas och vad som ska gå vidare ut i organisationen. Effekten av detta blir i vissa fall att inget förmedlas vidare. Det skapas ett tomrum som medarbetarna själva måste fylla. Här finns en risk för att rykten och felaktigheter slår rot. Det är också problematiskt om vissa avdelningar och linjer får information och andra inte, eller om informationen inte är samstämmig.

### **Rekommendationer**

Rapporten lämnar ett antal rekommendationer för att utveckla kommunikationssystemet med fokus på ledning och styrning. Enligt rekommendationerna bör ledningen

- ha en öppen diskussion om ledningens kommunikationsuppdrag
- sätta gemensamma spelregler/förhållningsätt så att medlemmarna kan ta sitt ansvar och bidra till ett bra kommunikationsklimat.
- prata ihop sig om vilka frågor som är viktigast att prioritera och lyfta fram i kommunikationen med medarbetarna
- komma överens om vilka budskap som gäller och hur de ska föras vidare ut i organisationen (budskapen utgör ofta ett startskott för dialog och delaktighet)
- informera kontinuerligt om sitt arbete och säkerställa att alla får tillgång till viktig information via HINT.

Tillfällen till fördjupning och dialog kan i vanlig ordning ske inom avdelningarna och linjerna men också på gemensamma forum som kvartalsmöten, strategidagar och ledningsnätverk. De senare ger också tillfälle för ledningen att visa upp sig som en samlad enhet.

### **Kommunikationssystemet i övrigt**

I intervjuerna framkommer att cheferna i huvudsak använder sig av personliga möten, e-post och i vissa fall mer eller mindre strukturerade digitala nyhetsbrev. Cheferna är frustrerade över mängden e-post och operativ information. Det är många frågor som verksamhetscheferna ska kommunicera och förhålla sig till, vilket gör det svårt att agera ”översättare” och ambassadörer av ledningens budskap.

Nyhetsbrev eller informationsmejl kräver målgruppsanpassning och sällning av information för att vara till hjälp för mottagaren. Att börja använda HINT ses av de intervjuade som en bra möjlighet att lätta på informationsansvaret, enligt rapporten. De ser en poäng med att skapa gemensamma rutiner för operativ information och att verktyg som Teams och OneDrive har en utvecklingspotential. Rapporten poängterar att olika kanaler inte bör motverka varandra och därmed leda till dubbelarbete.

### 4.3.3 Kommunikativt ledarskap och medarbetarskap

I följande avsnitt redovisas forskning som varit en viktig grund för utbildningen Kommunikation för ledare. Våren 2021 kom också en forskningsrapport som visade att organisationer behöver ägna tankemöda åt det kommunikativa medarbetarskapet som är den andra sidan av myntet. Även denna forskning tas upp i avsnittet.

#### **Kommunikativt ledarskap**

Vid Mittuniversitetet pågick forskningsprojektet "Kommunikativt ledarskap – analys och utveckling av kärnkompetens" under 2011-2013, lett av Catrin Johansson, professor i organisationskommunikation vid Mittuniversitetet.<sup>67</sup> Forskarna kom fram till vad som kännetecknar kommunikativa ledare och vad de bidrar till i organisationer.

#### **Effekter av god intern kommunikation**

Chefer spelar en nyckelroll i den interna kommunikationen och enligt forskningen leder en väl fungerande intern kommunikation till

- tillfredsställelse med arbetet
- högre produktivitet
- lägre sjukfrånvaro
- bättre kvalitet på varor och tjänster
- minskade kostnader
- högre grad av innovationsförmåga

Forskningsprojektet från Mittuniversitetet visar att medarbetare som är mer nöjda med ledningens kommunikation i större utsträckning är lojala, och att närmaste chefs kommunikation, personlig feedback, och information om organisationen är viktiga för medarbetares identifikation med sina organisationer. Lojaliteten till organisationen har samband med hur organisationen fungerar.

Kommunikativa ledare är bättre på att motivera medarbetarna och nå målen än de som inte är kommunikativa. De påverkar organisationens resultat genom att skapa tydliga roller för medarbetare, engagemang, gruppsamhörighet och förtroende. Kommunikativt ledarskap leder till förbättrade prestationer och resultat på både individ-, grupp- och organisationsnivå.

Mot bakgrund av detta lägger många organisationer allt mer vikt vid undersökningar och utvärderingar av sin kommunikation och utvecklingen av "kommunikativa ledare".

#### **Utmärkande för kommunikativa ledare**

En kommunikativ ledare definieras enligt forskningsprojektet av att den

- engagerar medarbetare genom dialog
- ger och söker återkoppling
- involverar medarbetare i beslutsfattandet
- utvecklar medarbetarna genom att coacha, ge ansvar och feedback samt att ta till vara medarbetarnas drivkrafter och förmåga

---

<sup>67</sup> Johansson C. *Kommunikativt ledarskap som påverkar organisationens resultat*, Mittuniversitetet, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, 2013.

- uppfattas som öppen och närvarande.

### **Kommunikativt medarbetarskap**

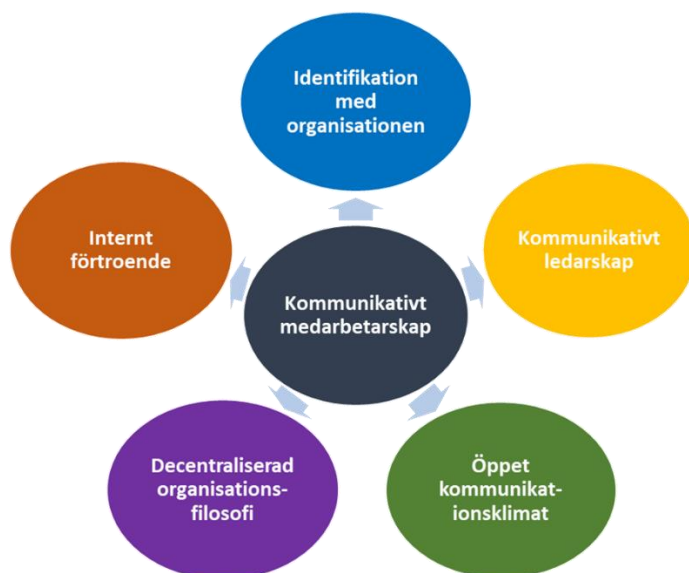
Inom ramen för forskningsprojektet ”Kommunikativa offentliga organisationer” släpptes en forskningsrapport i maj 2021 om kommunikativt medarbetarskap.<sup>68</sup>

Enligt forskarna innebär ett kommunikativt medarbetarskap att medarbetaren tar ansvar för och reflekterar över sin kommunikation med chefer, kollegor och externa intressenter. Kommunikativa medarbetare bidrar aktivt till:

- en gemensam kunskap och förståelse i organisationen
- ett öppet kommunikationsklimat och utveckling av verksamheten
- ett starkt förtroende för organisationen.

Forskarna har tagit fram ett kommunikativt medarbetarskapshjul. Se följande bild.

**Bild 33. Kommunikativt medarbetarskap**



Medarbetarskapshjulet innefattar följande delar:

#### *Meningsskapande syn på kommunikation*

Se avsnitt 4.3.1, Sju steg mot en kommunikativ organisation.

#### *Kommunikativt ledarskap*

Se föregående avsnitt om kommunikativt ledarskap. Det kommunikativa medarbetarskapet respektive ledarskapet är två sidor av samma mynt.

#### *Decentraliserad organisationsfilosofi*

I en organisation som präglas av en decentraliserad organisationsfilosofi gynnas det kommunikativa medarbetarskapet. En sådan organisation präglas av mål- och

<sup>68</sup> Andersson R, Heide M m.fl. *Kommunikativt medarbetarskap*. Lunds universitet. Institutionen för strategisk kommunikation, 2021.



värdestyrning, arbete i team och nätverk, ett coachande ledarskap och självständiga medarbetare med mandat att i stor utsträckning fatta egna beslut. Det finns en sammanhängande och gemensam syn på ledning, ledarskap och medarbetarskap.

#### *Öppet kommunikationsklimat*

Se sjustegsmodellen under avsnittet Forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen.

#### *Internt förtroende*

Det är lika viktigt att arbeta med det interna förtroendet som det externa. En förutsättning för att medarbetarna ska vilja ta ett kommunikativt ansvar är förtroende för och tillit till ledning, chefer och kollegor. Medarbetarna behöver känna att de förstår målen för verksamheten, vart organisationen är på väg. De vill veta vad som händer internt och externt, vad som är viktigt för verksamheten. Detta blir särskilt tydligt vid förändringar och kriser då det uppstår osäkerhet och tvetydighet. För att den enskilde medarbetaren ska våga ta sitt kommunikationsansvar måste medarbetaren också känna att andra i organisationen har förtroende för hen.

#### *Identifikation med organisationen*

En medarbetare kan pliktskyldigt bemöta andra inom och utanför organisationen på ett positivt och trevligt sätt – utan att för den skull identifiera sig med organisationen. Men för att uppfylla rollen som ambassadör krävs att medarbetaren identifierar sig med organisationen.

### **4.3.4 Slutsatser och diskussion**

I följande avsnitt redovisas reflektioner inom utvecklingsområdena inom intern kommunikation.

#### **Ledning**

En förutsättning för att bli en kommunikativ organisation är enligt forskarna bakom forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen att ledningen inser kommunikationens betydelse och komplexitet.

En rekommendation är att följa sjustegsmodellen som forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen tagit fram.<sup>69</sup> Det första steget innebär att ledningen behöver utveckla sin syn på kommunikation. Idag saknar utbildningsförvaltningens ledning en viss samsyn kring vad som ska kommuniceras och varför, samt av vem, när och hur.

För att lösa ut dessa frågor behöver medlemmarna ha en djupare dialog kring några centrala frågeställningar:

- Vad har ledningen för grundsyn på kommunikation (kommunikationsprocessen som överföring av budskap eller meningsskapande)
- Vilka förväntningar har ledningen på vad kommunikationen ska lösa ut (vad är verksamhetsutmaningar respektive kommunikationsutmaningar?)
- Vilka övergripande prioriteringar behöver göras på området?

---

<sup>69</sup> . Se avsnitt 4.3.1, Forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen.

- Var skapar kommunikationsutvecklarna mest värde i organisationen? Vad är förvaltningens respektive kommunikations ansvar?
- Vilka hinder och möjligheter föreligger för att skapa en kommunikativ organisation?

Genom att diskutera dessa frågor skapas förutsättningar för ett effektivare kommunikationsarbete där det blir lättare att ringa in vilka kommunikationsinsatser som ska mätas.

När det gäller den första frågan om grundsynen på kommunikation återkommer samma synsätt i varumärkesteorier och forskningen om den kommunikativa organisationen. Den kommer också till uttryck i kommunens tjänsteskrivelse om varumärkesarbetet. Det innebär att kommunikation ses som en meningsskapande process där målgrupperna bildar sin uppfattning om organisationen i det digitala såväl som i det fysiska mötet med chefer och medarbetare. Dessa möten kan ha större betydelse än riktade informations- och kommunikationsinsatser.

### **Styrning**

När det kommer till den förvaltningsövergripande nivån behövs enligt forskningen om den kommunikativa organisationen en arkitektur för ett aktivt lyssnande för att organisationen ska kunna utvecklas, anpassas till förändringar och leda utvecklingen. Genom införandet av ett ledningssystem där informationen går nerifrån och upp och uppifrån och ner samt horisontellt skapas en sådan arkitektur.

På kommunikationsområdet har en ny process satts för framtagandet av förvaltningen kommunikationsplan, vilket innefattar dialog med avdelnings- och verksamhetscheferna samt utbildningsdirektör.<sup>70</sup> Kommunikationsfrågorna behöver också integreras som en naturlig del i den dagliga verksamheten då chefer och medarbetare har ett informations- och kommunikationsansvar för sin verksamhet, enligt kommunikationspolicyn.

På samma sätt som det finns något av en stuprörskultur inom UBF existerar en stuprörskultur mellan UBF och KoM. Den kan inte enkom luckras upp via kommunikationsutvecklarnas samordning. Det behövs samordning mellan UBF och kommunikationsenheten på olika nivåer för att säkerställa ett gott samarbete då kommunikationsfrågorna är organiserade i en matris. Vid ett par tillfällen per år behöver man diskutera övergripande prioriteringar och strategisk planering. UBF är en så pass stor förvaltning varför en gemensam syn på prioritering är viktig för att undvika målkonflikter.

### **Organisation**

Om man utgår från synsättet på kommunikation som en meningsskapande process, där chefernas och medarbetarnas kommunikativa uppdrag är större än enskilda kommunikationsinsatser, behöver kommunikationsansvaret decentraliseras. En kommunikativ organisation kan inte uppstå och skötas endast med kommunikatörernas

---

<sup>70</sup> Uppgift från utbildningsdirektör den 15 juni 2021.

insatser, enligt forskningen.<sup>71</sup> De här tankarna rimmar med syftet för Den kompetenta organisationen.

### **Nätverket**

Genom det kommande nätverket för Kommunikation och varumärke är förvaltningen på väg i en riktning som forskningen föreskriver. Det är tänkt att bestå av medarbetare från olika delar av förvaltningen som utbyter kunskaper, erfarenheter och idéer samt utvecklar strategier. Genom nätverket förankras och jordas kommunikationsfrågorna så att de kan skapa värde i praktiken.

### **Lokala kommunikatörer**

Forskningen inspirerar också till att föreslå att UBF ser över om varje förskola/förskoleområde och skola skulle kunna utse en kontaktperson i kommunikationsfrågor på samma sätt som det i dag finns lokalredaktörer på enheterna. På så sätt skulle det bli enklare för ubfkom att överföra sina kunskaper på kommunikationsområdet och ett systematiskt lärande kan byggas i organisationen. Det skulle medföra att avdelningschefer och rektorer skulle slippa rollen som flaskhalsar i kunskapsöverföringen. Frågan bör underställas nätverket och ledningen.

### **Behov av verktyg och stöd**

Kommunikation är den stödfunktion som kommit in sist på förvaltningen, efter HR och ekonomi. Det är en anledning till att chefer kan göra egna budgetar och hålla medarbetarsamtal men ännu inte har tillräcklig erfarenhet i hur man gör en enkel kommunikationsplan.

Medarbetarna behöver som sagt i en kompetent organisation själva kunna genomföra enklare kommunikationsuppdrag med hjälp av praktiska verktyg. Ubfkom behöver därför informera om sitt erbjudande och befintliga kommunikationsverktyg mer utförligt via utbildningar och förvaltningens kanaler. Men det krävs andra förutsättningar än de som råder i dag för att ubfkom ska kunna ägna mer tid till utbildning och utveckling av fler vägledningar och kommunikationsverktyg.

### **Ubfkom**

Forskningsrapporten om den kommunikativa organisationen rekommenderar att ledningen reflekterar över kommunikatörens kompetens, placering och uppdrag.<sup>72</sup> UBF har varit med och beslutat om stjärnmodellen, som går i linje med den senaste forskningen. Men ubfkom:s verksamhet rimmar inte riktigt med stjärnmodellen i praktiken vilket ger anledning till reflektioner.

Funktionen har i perioder varit lite av en funktion vid sidan av då den av prioriteringsskäl varit upptagen med löpande insatser inom samhälls- och kriskommunikation och vissa marknadsföringsaktiviteter. Som har konstaterats har det operativa arbetet och rollen som pådrivare tagit stort utrymme vissa perioder.<sup>73</sup> Ett av flera skäl är att grundläggande processer och rutiner inte riktigt sitter om de ska. Rutiner

---

<sup>71</sup> Heide m.fl. 2019.

<sup>73</sup> Se avsnitt 4.2.1, Samhällsinformation, Slutsatser och diskussion.

och processer finns men de behöver utvecklas och deras status bör ses över. Kommunikationsarbetet måste ske i partnerskap mellan förvaltning och ubfkom.

#### *Ansvarsfördelning ubfkom–UBF*

Ledningen behöver också gå till botten med frågan huruvida kommunikationsutvecklarna verkligen ska gå in som samordnare för förvaltningens aktiviteter och sakfrågor (om än bakvägen) och hur det i så fall rimmar med stjärnmodellen och ansvarsfördelningen mellan KoM och UBF?<sup>74</sup> Frågan är viktig dels för att ubfkom:s erbjudande till organisationen måste vara hållbart, dels för att UBF behöver gå i samma takt som övriga förvaltningar på kommunikationsområdet och inte halka efter när kommunen går mer mot en koncern.

#### *Tillgång till forum*

Ubfkom sitter inte längre i staben och har liksom övriga stödfunktioner från KSF heller inte tillgång till forum där linjernas operativa verksamhet diskuteras. I samband med den nya organisationen för central förvaltning bör man se över vilka forum ubfkom ska sitta i framöver.

### **Genomlysning**

Problematiken som tas upp ovan bekräftas i en genomlysning Darek Haftor, professor vid institutionen för informatik och media på Uppsala universitet, genomförde inför omorganiseringen av Avdelningen omvärld och utveckling 2020.<sup>75</sup> Genomlysningen syftade till att kartlägga kommunens förmågor inom digitalisering och kommunikation och Haftor intervjuade förvaltningschefer och medarbetare vid kommunikationsenheten samt andra nyckelpersoner. Han fann att kommunikationsfunktionerna söker att vägleda och utveckla kommunikativa förmågor på förvaltningarna men lyckas inte hela vägen. Förvaltningarna har begränsade kommunikativa förmågor och allokerar begränsade resurser till utförande och utveckling av kommunikation. Kommunikatörer och digitala kanaler blir därmed i för hög grad reaktiva och flaskhalsar för utvecklingen på kommunikationsområdet, samtidigt som kommunikationsfunktionerna inte är byggda för det.

Enligt genomlysningen behöver förvaltningarna allokera mer resurser till kommunikationsutveckling. Haftor gör en jämförelse med de betydande resurser i form av tid och pengar som allokeras av förvaltningarna till verksamhetsutveckling och it. Samtidigt framkommer det att kompetensen inom dessa områden är överlag låg på förvaltningarna.

Haftor konstaterar också att kommunikationsenheten såväl som förvaltningarna behöver gå från en syn på kommunikation som informationsförmedling till verksamhetsutförande, vilket ligger i linje med den senaste kommunikationsforskningen

---

<sup>74</sup> Se avsnitt 4.2.1, Samhällsinformation, Slutsatser och diskussion.

<sup>75</sup> Haftor, D. *Utformning för Avdelningen omvärld och utveckling*. Haninge kommun, 2020-06-09.

## Kommunikationssystemet

Förutom att ledningen behöver ha en dialog om synsättet på kommunikation och se över organiseringen av kommunikationsarbetet måste förvaltningens kommunikationssystem ”smörjas”.

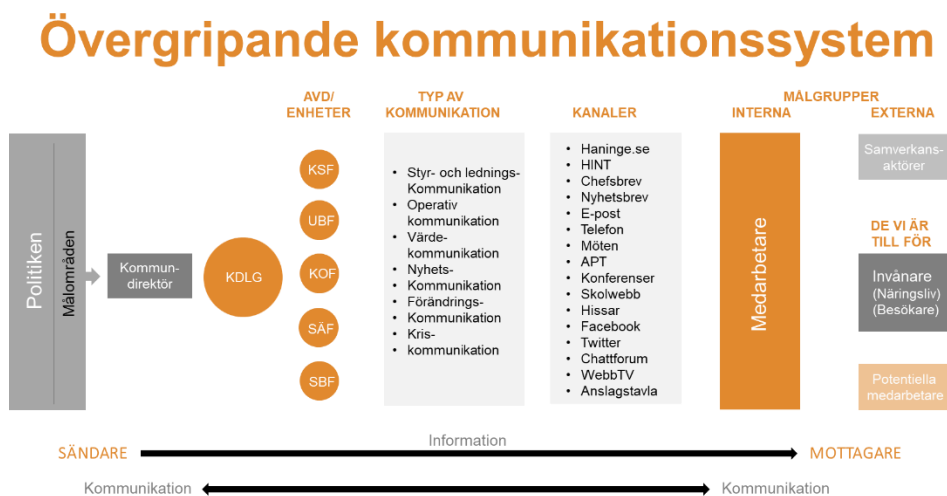
Rapporten om kommunikationssystemet med fokus på ledning och styrning visar att förvaltningarnas kanaler bör ses över i sin helhet för att de ska kunna samspela bättre. En kanalstrategi/riktlinje bör formuleras som beskriver kanalernas syfte, vad de ska användas till, i vilka sammanhang (operativ kommunikation, förändringskommunikation, ekonomi etc.) och av vem samt för vem. Den bör beslutas i ledningen eller staben.

I samband med det förslaget som ska tas fram för en utvecklad internkommunikation kan en medarbetarundersökning behöva genomföras, för att ta reda på vilka interna informationskällor och kanaler som är viktigast och hur de kan samspela på bästa sätt.<sup>76</sup>

Ubfkom har en beskrivning av UBF:s kanaler och vad de används till i dag och den kan utgöra en grundplåt i arbetet. En viktig uppgift blir att identifiera hur kanalerna för linjekommunikationen och den horisontella kommunikationen kan samverka.

Nedan ges ett exempel på hur det övergripande kommunikationssystemet för kommunen har ritats upp.

Bild. 35. Övergripande kommunikationssystem



På motsvarande sätt kan UBF:s system ritas upp. Det kan sedan brytas ner i mindre delar så att det blir användbart.

## Intranätet, HINT

Att börja använda HINT ser medlemmarna i ledningsgruppen som en bra möjlighet att lätta på deras informationsansvar, enligt rapporten. Samtidigt är det ovanligt i dag att någon hör av sig till ubfkom och vill lägga ut information på HINT. De lokala redaktörerna är heller inte särskilt aktiva. Kanalen är med andra ord inte prioriterad på förvaltningen utan ofta används andra kanaler för gemensam information.

<sup>76</sup> Se också avsnitt 3.4.2 Intranätet, HINT.

Man behöver undersöka anledningarna till detta eftersom det blir ineffektivt om gemensam information lever ensamt i enstaka dokument, i e-posten, på olika forum eller i andra kanaler. Informationen måste delas på intranätet så att medarbetarna kan gå dit om de har funderingar eller vill fördjupa sig. HINT borgar för att den interna kommunikationen kvalitetssäkras och blir tillgänglig för alla. Det handlar om medarbetarnas rätt till delaktighet och inflytande.

Intranätet har som nämnts stora utvecklingsbehov och en förstudie har genomförts av hur den kan bli bättre.<sup>77</sup> Men alternativet fram till dess att utveckling sker är inte andra kanaler. Det förslag om utvecklad internkommunikation som ska tas fram på uppdrag av utbildningsdirektören behöver beakta problematiken.

### Fokus på ledning och styrning

De rekommendationer som lämnas i rapporten om kommunikationssystemet med fokus på ledning och styrning har sitt stöd i forskningen om den kommunikativa organisationen och intervjuerna med medlemmarna i ledningsgruppen.<sup>78</sup> Det finns därmed en god anledning att följa dem.

Rapporten betonar att ledningen behöver prioritera vilka frågor de ska kommuniceras vidare till medarbetarna från de strategiska diskussionerna på ledningsgruppen, och prata ihop sig om vilka budskap som tas ut i organisationen. Ett tips är här att använda verktyg som kommunikationsplaner och budskapsmatriser. Det underlättar för cheferna att förklara konsekvenserna av det som händer i organisationen och hur det påverkar medarbetarnas arbete i vardagen. En tydlig kommunikation gör dessutom att medarbetarna känner sig sedda och lyssnade på.

Ett sätt att strukturera kommunikationen är att arbeta utifrån en budskapsmatris på ledningsgruppsmötena. Ledningen har provat att använda en sådan i ett par omgångar men tiden var då inte inne. I dag är läget annorlunda då förvaltningen har en gemensam verksamhetsplan att utgå från och tydliga strategier.

Nedan presenteras ett exempel på en matris som kan vara en källa för inspiration och justeras utifrån ledningens behov. Under matrisen tydliggörs tabellrubrikerna.

**Tabell 4. Budskapsmatris**

1. Ärende	2. Ansvarig /föredragande	3. Vad ska kommuniceras?	4. Budskap	5. Vem kommunicerar? Återkoppling?	6. Kommunika-tionsmål	7. Information/ Dialog/ Beslut

1. Mötespunkt: Ärende.
2. Ansvarig: Föredragande.

<sup>77</sup> Se avsnitt 3.3.2, Intranätet, HINT.

<sup>78</sup> Se avsnitt 4.3.2, Resultat och analys.

3. Vad ska och inte ska kommuniceras vidare? (Sekretess i någon del?)
4. Budskap: Huvudbudskap – konsekvens. Koppling till vision, strategi och mål.
5. Vem kommunicerar till vem, hur och när? Önskas återkoppling och i så fall till vem och när?
6. Kommunikationsmål: Vad är målet med kommunikationen? Hur förväntas målgrupperna agera?
7. Mötespunkten: Information, dialog eller beslut.

Under steg 5 är det lätt att glömma återkoppling men den är kritisk för att kommunikationsarbetet ska lyfta, särskilt i större förändringsarbeten som Den kompetenta organisationen.

Matrisen kan bidra till att minska den stuprörsorienterade kommunikationen och underlätta vägen mot ett sammanhållet utbildningssystem. Verktöget kan användas på alla ledningsnivåer i organisationen.

### **Det kommunikativa ledarskapet och medarbetarskapet**

Avslutningsvis några ord om kommunikativt ledarskap och medarbetarskap.

Kommunens utbildningsatsning Kommunikation för ledare ligger i linje med forskningen och andra organisationers satsningar samt är viktig för att nå kommunens mål för medarbetarnöjdhet, eNPS.

### **Utbildningen viktig för varumärket**

Utbildningen har fått goda betyg i förvaltningarnas ledningsgrupper. Den har varit gruppstärkande och policyskapande då cheferna fått tillfälle till att reflektera över sin roll tillsammans med kollegor och genomföra vardagsnära övningar i kommunikation. En utmaning är att hålla lärdomarna från utbildningen levande.

I fråga om rektorerna är de oftast goda pedagoger per se och har erfarenhet av ett ledarskap som bjuder på många utmaningar och förändringar. En fråga som kan vara viktig att diskutera under utbildningen är vad det innebär att som chef vara företrädare för både enheten, avdelningen, förvaltningen och kommunen. Detta särskilt med tanke på förvaltningens strävan efter ett sammanhållet utbildningssystem och det kommande varumärkesarbetet.

Utbildningen torde sammanfalla i tiden med förvaltningens identitetsarbete och troligtvis kommunens varumärkesarbete vilket kan ge det en extra förankring och skjuts framåt.

### **Vikten av kommunikativt medarbetarskap**

En annan reflektion är att det måste finnas goda förutsättningar för chefer och ledare att utöva ett kommunikativt ledarskap. Många krav ställs på dagens chefer, inte minst rektorer, varför det behövs stöttande strukturer och tydliga signaler från ledningen om att kommunikation är viktigt. En förutsättning är att organisationen också jobbar med det kommunikativa medarbetarskapet.

Det senare gynnas i en organisation präglad av decentralisering, team och nätverk samt självständiga medarbetare som har mandat att fatta egna beslut, enligt forskningen. Utbildningsförvaltningens strävan mot Den kompetenta organisationen är ett kvitto på

att man är på rätt spår. Förvaltningen bör titta närmare på hur det kommunikativa medarbetarskapet kan utvecklas för att bidra till en kompetent organisation.

### **Internt förtroende och stolthet**

Internkommunikation ska till syvende og sidst bidra till mål och visioner samt verksamhetens framgångsrika utveckling. För att den ska kunna fylla sin roll måste ledningen inse dess betydelse och vara införstådda med att det interna förtroendet är lika viktigt som det externa. När medarbetarna förstår målen, vet vad som händer och vart organisationen är på väg blir det lättare för dem att ta sitt kommunikationsansvar. Och för att bygga en lärande organisation behöver medarbetarna få dela med sig av positiva exempel i kanaler och forum. Det bygger stolthet och engagemang som gör det möjligt för dem att axla en roll som ambassadörer. Stolta medarbetare är lättare att behålla och bidrar till att attrahera nya.

## **5 SWOT-analys**

För en sammanställning av styrkor och svagheter samt möjligheter och hot när det gäller förvaltningens kommunikation och förmågor på området – se bilaga 6.



## Källförteckning

### Publikationer

#### Publicerade

Andersson R, Heide M m.fl. *Kommunikativt medarbetarskap*. Lunds universitet. Institutionen för strategisk kommunikation, 2021.

Tillgänglig:

[https://portal.research.lu.se/portal/files/97610354/Kommunikativt\\_medarbetarskap\\_2021.pdf](https://portal.research.lu.se/portal/files/97610354/Kommunikativt_medarbetarskap_2021.pdf)

Ambrose, A. *Att navigera på en lokal skolmarknad. En studie av skolvalfrihetens geografi i tre skolor*. Stockholms universitet. Barn och ungdomsvetenskapliga institutionen, 2016.

Tillgänglig:

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1050972/FULLTEXT01.pdf>

Berggren J, Hagen L. *Motivation i matrisorganisationer*. Göteborgs universitet, Handelshögskolan. Företagsekonomiska institutionen, 2015.

Tillgänglig:

[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/39616/1/gupea\\_2077\\_39616\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/39616/1/gupea_2077_39616_1.pdf)

Bogren H, Gullstrand S, *Sambällsinformation i Göteborg En jämförande studie av förmedlare av sambällsinformation*. Bibliotekshögskolan i Borås. Biblioteks- och informationsvetenskap, 2000.

Tillgänglig:

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1310276/FULLTEXT01.pdf>

Forsberg, H. *Kampen om eleverna: gymnasiefältet och skolmarknadens framväxt i Stockholm*, Uppsala universitet. Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet, Fakulteten för utbildningsvetenskaper, Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier, 2015.

Tillgänglig:

<http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:862325/FULLTEXT01.pdf>

Heide, M m.fl. *Den kommunikativa organisationen*. Lunds universitet. Institutionen för strategisk kommunikation, forskningsprojektet Kommunikativa organisationer, 2019.

Tillgänglig:

[https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/slutrapport\\_den\\_kommunikativa\\_organisationen.pdf](https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/slutrapport_den_kommunikativa_organisationen.pdf)

Johansson C. Kvalitetsrapport *Digitalisering*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2020.

Johansson C. *Kommunikativt ledarskap som påverkar organisationens resultat*. Mittuniversitetet. Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, 2013.

Tillgänglig:

<https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/rapport-5.pdf>

Josephsson E. *Varumärkesprogram*. Haninge kommun. Näringslivsenheten, 2021.

*Kommunikationspolicy*, Haninge kommun. Antagen av kommunfullmäktige.

Tillgänglig:

<https://www.haninge.se/sok/?q=kommunikationspolicy>

Leigert L. *Kommunen & varumärket: för politiker, ledare och tjänstemän*. Kreafor, 2019.

Lindh H. och Göthner Tideman B. *Kvalitetsrapport Den kompetenta organisationen*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2020.

Nagy H och Göthner Tideman B m.fl. *Kvalitetsrapport Kompetensförsörjning*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2020.

von Platen S. *Kommunikationsklimat – en verksamhetskritisk resurs*. Lund universitet. Institutionen för strategisk kommunikation, forskningsprojektet Kommunikativa organisationer, 2017.

Tillgänglig:

[https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/rappo-rt-kommunikationsklimat\\_4.pdf](https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/rappo-rt-kommunikationsklimat_4.pdf)

Rosenqvist E. *Social Influence and Educational Decisions: Studies on Peer Influence in Secondary Education*. Stockholms universitet. Sociologiska institutionen, samhällsvetenskapliga fakulteten, 2018.

Tillgänglig:

<http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:1253112/FULLTEXT01.pdf>

*The Most Attractive Employers in Sweden. Students*. Universum, 2021.

## **Oppublicerade**

*Analysrapport, Redaktionella och sociala medier, Haninge kommun, 1 januari-31 juni*. Meltwater, 2021.

*Analysrapport, Redaktionella och sociala medier, Haninge kommun, 1 juli-31 december*. Meltwater, 2020.

Borgefors, K. *Slutrapport kommunikationssystem med fokus på styrning och ledning*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2019.

*Budskapsplattform 2019-2020*, Haninge kommun, 2019.

Carraghner Wallner J m.fl. *Systematisk omvärldsanalys och scenarioplanering*. PwC för Haninge kommun, utbildningsförvaltningen, 2020.

*Digital mognad, nyckeltal och förflyttningstal*, Haninge kommun, 2020.

Förstudie *Nya webbplatser för Haninge kommuns för-, grund-, gymnasie- och vuxenskola*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2017.

Granolund I. *Beslutsunderlag internkommunikatör UBF*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2019.

Granolund, I. *Budgetförslag för kommunikation 2017– varumärke, kommunikationssystem och kommunikationsanalys*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2016.

Granolund, I. *Svar på frågeställningar för ledningsfunktioner, UBF – kommunikationsstrateg*. Haninge kommun. Utbildningsförvaltningen, 2020.

Haftor, D. Presentation *Utformning för Avdelningen omvärld och utveckling*. Haninge kommun. Avdelningen Omvärld och utveckling, 2020-06-09

*Medieanalys, Haninge kommun – Trygghetsrapport. Halvårsrapport jan – jun 2019*. Meltwater, 2019.

*Web Service Index 2018, Information & Service, www. haninge.se*, Web Service Award, 2019.

*Web Service 2019, Intranät, Haninge kommun*. Web Service Award, 2019.

Winting Husén, S. *Slutrapport – Förstudie: HINT 2.0, ett bättre intranät för chefer*. Haninge kommun. Kommunstyrelseförvaltningen, 2021.

## Artiklar

Röstlund Jonsson C. *Elever: "Skulle aldrig rekommendera Kärrtorps gymnasium till andra"*. Lokaltidningen Mitti. 2016-04-21

Hämtad: 2021-06-01 (<https://www.mitti.se/nyheter/elever-skulle-aldrig-rekommendera-karrtorps-gymnasium-till-andra/aRKpdslrBF@CJysMAagsTXpu2BTOA/>)

TT. *Information på vykort räckte inte om skolval*. Publicerad i DN. 2019-09-02.

Hämtad: 2021-06-01 (<https://www.svd.se/information-pa-vykort-rackte-inte-om-skolval>)

*Utbildade lärare har allt svårare att få jobb*. DN, 2020-02-18.

Hämtad: 2021-06-01 (<https://www.dn.se/sverige/utbildade-larare-har-allt-svarare-att-fa-jobb/>)

*Academedias lär elever värva nya elever på skoltid*. DN, 2019-11-16.

Hämtad: 2021-06-01 (<https://www.dn.se/nyheter/sverige/academedias-lar-barn-salja-sin-skola-till-andra-pa-skoltid/>)

Oredsson U. *Kön styr val av utbildning – trots ett av världens mest jämställda länder*. Lunds universitet. 2017-11-01

Hämtad: 2021-06-01 (<https://www.lu.se/artikel/kon-styr-val-av-utbildning-trots-ett-av-varldens-mest-jamstallda-lander>)

## Utbildningsmaterial

*Kommunikationsverktyg*. Nordisk kommunikation för Riksdagsförvaltningen, 2013.

*Kommunikation för ledare*, Haninge kommun. 2019.

*Modell Roll, mål, sammanhang, SAVI*. Sandahl & Partners för Haninge kommun, 2021.

## Bilaga 4. Analys och förklaring

### Innehåll

1 Inledning	119
2 Starka förmågor	119
2.1 Tydlig vision	119
2.2 Prioriterat område och ökad medvetenhet	119
2.3 Den kompetenta organisationen	119
2.4 Framstående inom skolutveckling	119
2.5 Goda pedagoger är ofta goda kommunikatörer	120
2.6 Många möjligheter till god kommunikation	120
3 Svaga förmågor	120
3.1 Hygiene, hub och hero	120
3.1.2 Hygiene	121
3.1.3 Hub	121
3.1.4 Hero	121
3.2 Kunskapsglapp	122
3.3 Möjligheter till Hero	122
3.4 Varumärke	122
3.5 Brister i styrning	123
3.6 Brister i processer	123
3.5 Sällananvändare	124
5 Förklaringar	124
5.1 Historik	124
5.2 Det pedagogiska och kommunikativa fältet	124
5.3 Fokus på kunskapsresultat	125
5.4 Stuprör	125
5.5 Brister i processer och samordning	126
5.6 Stjärnmodellen	126
5.6.1 Processer	126
5.6.2 Rollgivning och rolltagning	126
5.6.3 Styrning	127
5.7 Kultur	128
5.8 Verksamhetsutveckling och pandemi	128
6 Betydelsen för varumärket	128

Källförteckning	129
Publikationer	129
Utbildningsmaterial	129

## 1 Inledning

Syftet med bilaga 4 är att utifrån bilaga 3, som beskriver områdets nuläge och utvecklingsfrågor, analysera och resonera kring tänkbara förklaringar till organisationens förmågor inom kommunikation och varumärke. I bilaga 6 finns en swot-analys som summerar styrkor, svagheter, möjligheter och hot på området.

## 2 Starka förmågor

Förvaltningen har flera styrkor och förmågor. Här redovisas de centrala.

### 2.1 Tydlig vision

Kommunens vision om en innovativ skola med höga förväntningar på eleverna som skapar konkurrensfördelar i livet har som nämnts skapat en tydlig riktning för utbildningsförvaltningen och dess verksamhetsutveckling. Visionen håller nu på att brytas ned i verksamheten och omsättas till praktik via strategier och verksamhetsplaner. Den är lätt att anpassa utifrån målgrupp och situation i förvaltningens kommunikation. Den utgör en god grund för det kommande varumärkesarbetet.<sup>79</sup>

### 2.2 Prioriterat område och ökad medvetenhet

Förvaltningen har blivit mer medveten om kommunikation som verktyg för målpuppfyllelse, verksamhetsutveckling och konkurrensmedel. Det har skett i takt med att konkurrensen hårdnat om elever och personal, verksamheten utvecklats, större kommunikationsprojekt genomförts och pandemiarbetet pågått. Den nya ledningen har höjt sin kommunikativa förmåga och drivit på en utveckling som på ett plan visar på en kommunikativ mognad och ett engagemang. Kommunikation och varumärke har utsetts formellt till prioriterat område och styrningen på området håller på att ses över. Det pågår också ett identitetsarbete i förvaltningen som kommer bli en viktig förutsättning för ett varumärke som fäster och marknadsföring som ger effekt i praktiken. Det här talar för en stark vilja i ledningen till att kommunikation ska bidra till verksamhetens framgång.

### 2.3 Den kompetenta organisationen

Som den senaste kommunikationsforskningen visar gynnas ett kommunikativt medarbetarskap i en organisation som präglas av en decentraliseringsfilosofi med nätverk och team där medarbetarna har stor möjlighet att fatta självständiga beslut.<sup>80</sup> Utbildningsnämnderna har beslutat om en organisation, Den kompetenta organisationen, som främjar det forskningen nu framhäver - vikten av ett kommunikativt medarbetarskap för organisationers effektivitet och anpassningsförmåga. Vidare skapas en arkitektur för aktivt lyssnande i organisationen via ledningssystemet och nätverken för de prioriterade områdena, som nämnderna också beslutat om.

### 2.4 Framstående inom skolutveckling

Utbildningsförvaltningen har ett historiskt arv av att vara framstående inom skolutveckling. Med synvändan 2005/2006 gjorde Haninge sig ett namn i Skol-Sverige och andra kommuner tog efter. I dag har vi en förskola i framkant inom Reggio Emilia, en modern gymnasieskola och en grundskola som presterar rekordresultat jämfört med

---

<sup>79</sup> Se bilaga 3, avsnitt 4.2.3, Kommunens varumärkesprogram.

<sup>80</sup> Se bilaga 3, avsnitt 4.3.3, Kommunikativt medarbetarskap.

tidigare år och med hänsyn till socioekonomiska faktorer. Skolkonferensen researchED är ytterligare ett bevis på att UBF är en spelare inom skolutveckling. Kreativitet och lösningsfokus är kännetecknande för UBF. Den förändringsresa som förvaltningen genomgår väcker också intresse och kan lyftas mer externt vartefter den fortskrider.

## **2.5 Goda pedagoger är ofta goda kommunikatörer**

En majoritet av medarbetarna på UBF är pedagoger som ägnar sin arbetsvardag åt kommunikation med barn, elever, vårdnadshavare, kollegor och chefer. De har erfarenhet av att bemöta sina målgrupper utifrån deras behov. Det ligger i sakens natur att duktiga pedagoger är duktiga kommunikatörer. Rektorererna leder pedagogiska verksamheter som är konkurrensutsatta vilket kräver en kommunikativ förmåga. Förutsättningen för vidareutveckling av ett kommunikativt ledarskap och medarbetarskap är därmed god i verksamheterna. Av rapporten om kommunikationssystemet framgår också att kommunikationen fungerar väl inom avdelningarna, vilket bland annat kan bero på chefernas pedagogiska bakgrund.<sup>81</sup>

## **2.6 Många möjligheter till god kommunikation**

Haninges utbildningsverksamheter erbjuder många tillfällen till god kommunikation. Utöver de större händelserna under ett läsår som skolstart, skolavslutning etc. deltar verksamheterna i projekt och genomför aktiviteter som är av intresse för vidare kretsar än den enskilda verksamheten. Många verksamheter synliggör och kommunicerar detta till sina målgrupper men de kan behöva mer vägledning i sin kommunikation. Vid mer vägledning skulle enheterna kunna åstadkomma mycket bra kommunikation som stärker deras och förvaltningens varumärke. Förutsättningarna för ubfkom att ge stöd behöver därför ses över.

## **3 Svaga förmågor**

Samtidigt kvarstår en rad utmaningar på området. Utmaningar som rör utveckling, nya arbetssätt och strategier kan delvis lösas ut genom den nya processen för framtagandet av kommunikationsplanen och via det blivande nätverket.<sup>82</sup> Andra utmaningar behöver lösas ut i linjen för att skapa bra förutsättningar i det dagliga arbetet. De har koppling till kommunens kvalitetsstyrning. Djupare orsaker till utmaningarna redovisas under avsnitt 5.

### **3.1 Hygiene, hub och hero**

Utmaningarna kan förklaras med utgångspunkt i en modell som skiktar informationen i tre nivåer som förvaltningen och ubfkom behöver arbeta med. Följande bild åskådliggör modellen. Efter bilden ges definitioner av de tre delarna.

---

<sup>81</sup> Se bilaga 3, avsnitt 4.3.2, Kommunikationssystemet.

<sup>82</sup> Se bilaga 3, avsnitt 4.3.4, Styrning respektive Organisering



**Bild 40. Kommunikativ budskapsstrategi, HHH<sup>83</sup>**



### 3.1.2 Hygiene

Hygiene är grunden i kommunikationen, vårt ”bröd och smör”. Det är ständigt tillgänglig information och kommunikation om UBF:s verksamhet. Informationen måste vara korrekt, relevant och uppdaterad. Samhällsinformationen och digitala tjänster utgör en stor del av hygiene. Om denna nivå inte fungerar kan förtroendet skadas. Exempel på hygiene är information om hur förvaltningen är organiserad, hur man ansöker till förskola/skola, nämndprotokoll, tilläggsbelopp, läsårsdata etc.

### 3.1.3 Hub

Hub är information utformad för specifika målgrupper, ofta med vinklingar som tar tillvara deras särskilda intressen. Hub-kommunikationen är proaktiv och planerad, och gör det möjligt för UBF att behålla kontakten med målgrupperna och etablera sig i deras medvetande. Den måste därför vara repetitiv. Exempel är skoldialog, skolornas öppna hus, UBF:s deltagande i rekryteringsmässan etc.

### 3.1.4 Hero

Hero är det man kallar för ”pricken över i” eller ”grädde på moset”. Heroinformationen blir ofta en ”snackis” och är vanligtvis bärare av emotionella budskap som berör många. Den kan kopplas till de viktigaste händelserna under året och vänder sig till en bredare målgrupp. Hero kan vara en särskild aktivitet eller video som har potential att gå viral med efterföljande spridning i medier. Den kräver oftast investeringar i tid och ansträngning. Exempel på hero-budskap är researchED som brukar ”trenda” på Twitter dagen för evenemanget, bredare rekryteringskampanj eller aktiviteter som när Fredrika Bremergymnasiet tillverkade handsprit våren 2020.

---

<sup>83</sup> Modell budskapsstrategi, HHH. *Budskapsplattform 2019-2020*. Haninge kommun, 2019.

### 3.2 Kunskapsglapp

När kommunikationsresurserna tillsattes 2016 gjordes ingen analys av kommunikationsbehoven på förvaltningen.<sup>84</sup> Med de resurser som stått till buds och rådande läge har ubfkom, som vi sett, behövt prioritera utöver hygiene och hub kriskommunikation i hög grad.<sup>85</sup> Arbetsinsatserna som krävs är inte alltid synliga och det kan därför vara svårt för ledningen att få grepp om vilka resurser, särskilt de operativa, de tar i anspråk. Så länge insatserna utförs väl kan det också vara svårt att föreställa sig konsekvenserna om de skulle brista. Uppdrag som ubfkom/kommunikationsenheten har kompetens i och som är efterfrågade har behövt stå tillbaka i perioder av prioritetsskäl, vilket lett till kunskapsglapp på förvaltningen om vad ubfkom till fullo kan bistå med.

Det råder även kunskapsglapp kring ramverket för samhällsinformation och regelverk i övrigt som styr kommunikationsarbetet.<sup>86</sup>

### 3.3 Möjligheter till Hero

Det finns en förväntan på heroaktiviteter från UBF och från andra delar av organisationen. Många har ögonen på förvaltningen och dess kommunikation eftersom skolan är strategiskt viktig för att behålla och attrahera kommuninvånare och företag. Genom metoder som exempelvis Design thinking kan man på ett kreativt sätt generera idéer för att hitta herokoncept som kan göra skillnad.<sup>87</sup> För att resultat från sådana kreativa workshoppar ska omvandlas till praktik i dag behöver andra aktiviteter inom hygiene och hub stå tillbaka. Det riskerar dock att nagga på förtroendet varför förutsättningarna för kommunikationsarbetet behöver ses över.

En väg är att köpa in kommunikationstjänster i högre grad än vad som görs i dag för att antingen avlasta i det dagliga arbetet eller också för att få direkt stöd med utveckling av heroaktiviteter.

### 3.4 Varumärke

Hub- och heroaktiviteter och även till viss del hygieneaktiviteter behöver böttna i ett tydligt varumärke för att ge långsiktiga effekter. Hanninges kommunala förskolors och skolors gemensamma varumärke har som vi sett inte varit medvetet utformat. En utmaning inför det kommande varumärkesarbetet är, som upprepats i bilaga 3, den spretiga användningen av den grafiska profilen. En förklaring till att en skola inte använder profilen kan vara att man inte vill förknippas med kommunen och de kommunala skolorna på grund av svaga resultat i skolrankningen Bästa skolkommun. Detta är en fråga som förvaltningen behöver arbeta vidare med. Den behöver lösas ut i varumärkesarbetet.

---

<sup>84</sup> Den förra informationsenheten lade sammanlagt en heltidstjänst på kommunikation åt UBF, enligt HR, men detta verkade vara okänt i ledningen inför tillsättningen av tjänster 2016.

<sup>85</sup> Detta gäller fram till våren 2021, därefter har input till årshjulet saknats och kommunikationsaktiviteterna har skett ad hoc.

<sup>86</sup> Se bilaga 3, avsnitt 4.2.1, Slutsatser och Diskussion. Kunskapsglappet är inte unikt för utbildningsförvaltningen.

<sup>87</sup> Design thinking är en metodik för att med kreativa angreppssätt hitta lösningar på problem. Kompetens i Design Thinking finns på ubfkom.

### 3.5 Brister i styrning

Kommunikationspolicyn behöver bli mer känd och tillämpas i praktiken. I policyn är kommunikationsansvaret för nämnden, chefer och medarbetare formulerat. Enligt rådande ordning är det ledningen som är ansvarig för en väl fungerande extern och intern kommunikation om verksamheterna. Här kan det tyckas ingå att signalera i linjen att kommunikationsfrågorna i en offentlig förvaltning är viktiga och att policyn ska följas.<sup>88</sup> Genom utbildningen Kommunikation för ledare kommer policyn spridas till cheferna men den måste också tas ut till medarbetarna i linjen.

Kommunikationsenheten i sin tur har ett övergripande ansvar för kommunens kommunikation i sin helhet vilket bland annat innefattar beslut om kommunikationsinsatser och användning av grafisk profil.

### 3.6 Brister i processer

Det dagliga kommunikationsarbetet förutsätter ett partnerskap mellan förvaltning och ubfkom. Men som framkommit brister tidvis proaktiviteten från förvaltningen och underlag kan komma sent eller vara ofullständiga.<sup>89</sup> En ofrivillig samordnarroll har som sagt lagts på ubfkom bakvägen, då förvaltningen inte utsett projektledare eller samordnare för den aktivitet som ubfkom ska stötta med kommunikation.<sup>90</sup> I en pressad arbetsvardag har det heller inte varit ovanligt att medarbetare på olika nivåer hellre vill ha snabb service än stöd som gör att de kan lösa uppgifterna själva. Men UBF:s och andra förvaltningarnas kommunikationsfunktioner är inte byggda för att vara rena produktionsfunktioner.<sup>91</sup>

Följden av bristerna har varit att ubfkom ibland fått säga nej till viktiga uppdrag. Det riskerar att uppstå en suboptimering, där vissa får hjälp och andra inte, vilket inte är bra ur ett likvärdighetsperspektiv. Risken är också att när medarbetarna inte får snabb service väljer de andra lösningar som ligger utanför rutinerna. Det kan bidra till splittring i förvaltningens kommunikation, att prioriteringsordningen inte följs och att utvecklingen mot en ökad kommunikativ förmåga inte går i tillräckligt snabb takt.

Det bör tilläggas att även processer på ubfkom har brister. Under pandemin har hanteringen av ubfkom:s brevlåda inte följt rutinen då bemanningen varit bristfällig. Det kan ha påverkat förvaltningens motivation till att lämna information om aktiviteter som bör kommuniceras.

---

<sup>88</sup> För jämförelse med annan offentlig förvaltning: När Riksdagsförvaltningen tog fram sina prioriterade områden prioriterades det område som handlade om kommunikation direkt efter områdena som rörde stödet till beslutsprocessen och de folkvalda samt stödet till partikanslier. Syftet var att betona områdets betydelse i hela organisationen. Processerna för kommunikation följdes i hög grad.

<sup>89</sup> Under 2019 fanns ett åtagande under grund- och förskolenämnden som innebar att kommunikationen skulle vara proaktiv och planerad för att uppnå en hög servicegrad för barn, elever och vårdnadshavare (GFN 11.1.4). Förvaltningen var också mer proaktiv i kommunikationsfrågorna under 2019.

<sup>90</sup> Se bilaga 3, avsnitt 4.2.1, Slutsatser och diskussion, och avsnitt 4.3.4, Slutsatser och diskussion.

<sup>91</sup> Haftor D, 2020.

### 3.5 Sällananvändare

Att få ordning på gemensamma processer och arbetssätt inom kommunikation är en av de viktigaste utmaningarna att lösa ut. Det ligger både hos förvaltningen och ubfkom att se till att rutiner och processer förankras och följs. Frågan är samtidigt komplex eftersom de flesta medarbetare sällan ägnar sig åt regelbundna kommunikationsaktiviteter, som marknadsföring, i vardagen. Även lokalredaktörerna är sällananvändare. Att bygga ett lärande i organisationen i enlighet med stjärnmodellen kan då vara en utmaning.

## 5 Förklaringar

Nedan ges förklaringar till utmaningarna ovan som har att göra med bland annat styrning, struktur, historik och kultur men även med händelser i omvärlden.

### 5.1 Historik

Fram till 2016 hade inte förvaltningen någon egen kommunikatör trots att samhällsinformationen är omfattande, utbildningsverksamheterna konkurrensutsatta och behovet av interninformation är stort. Dåvarande ledning hänvisade till att kommunikationen fungerat lika bra utan en kommunikatör på plats. Styrningen präglades av en långt gången decentralisering i en slimmad organisation. Den något för kreativa användningen av kommunens grafiska profil var ett kännetecken på decentraliseringen. Avdelningarna var vana vid att på egen hand ansvara för sin kommunikation. Intranätet nyttjades inte och den interntidning som startade 2015 kom till först efter att medarbetarna efterlyst mer information om vad som är på gång inom organisationen.<sup>92</sup> Ubfkom har de senaste åren byggt upp basinformationen och utvecklat kanaler för att förvaltningen ska komma i kapp.

Med undantag för interntidningen var förvaltningen inte van vid att lägga tid och pengar på kommunikation, området var inte prioriterat fram till dess att stjärnmodellen infördes 2016. Det kan vara en förklaring till att när förvaltningen gick in i modellen tillsatte den kommunikationsresurser utan att ta höjd för att verksamheterna är konkurrensutsatta.<sup>93</sup>

### 5.2 Det pedagogiska och kommunikativa fältet

Det historiska arvet kan i sin tur delvis stå att finna i att det pedagogiska fältet ligger nära det kommunikativa. Under avsnittet om styrkor konstaterades att de pedagogiska färdigheterna kan vara en fördel ur ett kommunikativt perspektiv men de kan också utgöra ett hinder.

Pedagogiken rymmer olika aspekter av utbildning, lärande, undervisning eller andra påverkansprocesser. Förutsättningen för det pedagogiska uppdraget i skolan är skolplikten. Syftet med pedagogernas kommunikation är tydligt och resultatet mäts i huvudsak via elevernas kunskapsresultat. Inom kommunikationsfältet ryms många områden, som kriskommunikation, marknadsföring, förändringskommunikation etc. Syftet kan vara upplysning, kunskapsförmedling och påverkan men också att förstå målgrupperna, bidra till dialog och väcka intresse för verksamheterna. Ett stort fokus

---

<sup>92</sup> Enligt uppgift från dåvarande utbildningsdirektör.

<sup>93</sup> Förslag på målgruppsundersökningar 2016 och 2017 i syftet att utveckla effektiv marknadsföring bifölls inte.

ligger på målgruppernas behov, och det kan ibland vara överordnat sändarens beroende på situation och gällande lagstiftning.

Det finns en risk för att den kommunikation man som pedagog har i sin arbetsvardag färgar uppfattningen om vad kommunikation är och bör vara. Det är inte osannolikt att en del pedagoger stannar vid den innebörd begreppet får i yrkesutövandet och inte ser de områden inom kommunikationsfältet som en offentlig organisation som befinner sig på en marknad måste arbeta med. Det kan vara lätt att tro att kommunikation endast handlar om press, webbplatser och marknadsföring när det i själva verket handlar om så mycket mer, som samhällsinformation, internkommunikation och förändringskommunikation. Målgruppsanalyser och kommunikationsplaner kan också av en pedagog upplevas som instrumentella verktyg för en managementfilosofi som står i motsatsförhållande till pedagogisk filosofi. Här kan en värdekonflikt ligga.

### 5.3 Fokus på kunskapsresultat

En annan förklaring till de brister som tagits upp kan paradoxalt nog vara att skolan är den offentliga verksamhet som granskas mest av olika instanser och intressenter.<sup>94</sup> Tillsammans med en stor lärarbrist kan det medföra att insatser utöver det pedagogiska kärnuppdraget – som kommunikationsinsatser – uppfattas som en påläga och konkurrerande verksamhet i vardagen som snarare tar tid än ger stöd för uppdraget. Särskilt då organisationen är slimmad. Uppdatering av skolwebbar kan vara ett exempel. Haningedagen/Haninge gatufest där förvaltningen deltog först 2019 är ett annat.

Det här kan förklara att medborgarfokus delvis fått stå tillbaka för kunskapsfokus. Här behövs något av en kulturförändring på förvaltningen då medborgarfokus blir allt viktigare när kraven på service och tillgänglighet ökar. Både kunskapsfokus och medborgarfokus måste leva och utvecklas i en offentlig organisation med konkurrensutsatta verksamheter.

Vidare innebär skolans demokratiuppdrag att den ska förbereda ungdomarna för deltagande i det politiska livet. Men för att de ska kunna delta behövs en välfungerande samhällsinformation. Utbildningsförvaltningens och andra förvaltningars kommunikation är viktig för den lokala demokratin.

### 5.4 Stuprör

Som konstaterades i bilaga 3 har bilden av ett antal ”silos” som är upptagna med sina kommunikationsuppdrag förstärkts efter nedläggningen av Inblick.<sup>95</sup> Avdelningarna sköter sin internkommunikation och ubfkom är upptagen med extern kommunikation och förvaltning av kanaler. Den förvaltningsövergripande kommunikationen koncentreras till ledningsnätverk och andra forum. Ubfkom har inte tillgång till viktiga forum på samma sätt som tidigare vilket innebär att kommunikationsutvecklarna inte får tillräcklig insyn i verksamheterna. Det är problematiskt med tanke på att funktionen befinner sig fysiskt långt från verksamheterna och har svårt att hinna stötta enheterna i olika kommunikationsfrågor.

---

<sup>94</sup> Carraghner Wallner J m.fl. Rapport *Systematisk omvärldsanalys och scenarioplanering*, PwC, 2020.

<sup>95</sup> Se bilaga 3, avsnitt 3.5.2 Intranätet-HINT.

Det här kan förstärka en stuprörskultur som är vanlig i många organisationer. Det kan också vara ett skäl till att kommunikationsprocesserna inte längre sitter tillräckligt bra eftersom det behövs återkommande interaktion mellan avdelningar och ubfkom för att processerna ska fungera väl. Stuprörskulturen behöver motverkas för att förvaltningen ska kunna gå mot ett sammanhållet utbildningssystem. I ett sammanhållet system finns en välfungerande internkommunikation som går över linjer, avdelningar och funktioner.

### **5.5 Brister i processer och samordning**

Det går inte i en kvalitetsrapport för Kommunikation och varumärke att dra säkra slutsatser kring hur processer och rutiner fungerar överlag på förvaltningen. Men det är möjligt att det finns en utvecklingspotential när det gäller att dokumentera, besluta om, sprida och förankra processer och rutiner i verksamheten. Det är en utmaning som de flesta förvaltningar kontinuerligt behöver arbeta med. Utmaningen skulle kunna vara en förklaring till brister i processer för informationsproduktion.

I fråga om samordning och projektledning har vi redan konstaterat att något av en samordnarroll hamnat på ubfkom bakvägen ibland. Att förvaltningens vid vissa tillfällen saknat samordnare kan bero på att organisationen är slimmad. Det väcker samtidigt frågor kring hur samordningen fungerade innan ubfkom var på plats. Det saknas också kunskap i traditionell projektmetodik vilket kan vara en utmaning. Förvaltningen har ibland förväntat sig att kommunikationsplanen ska ersätta projektplanen, när kommunikationsplanen i själva verket ska vara en del av en projektplan.

### **5.6 Stjärnmodellen**

#### **5.6.1 Processer**

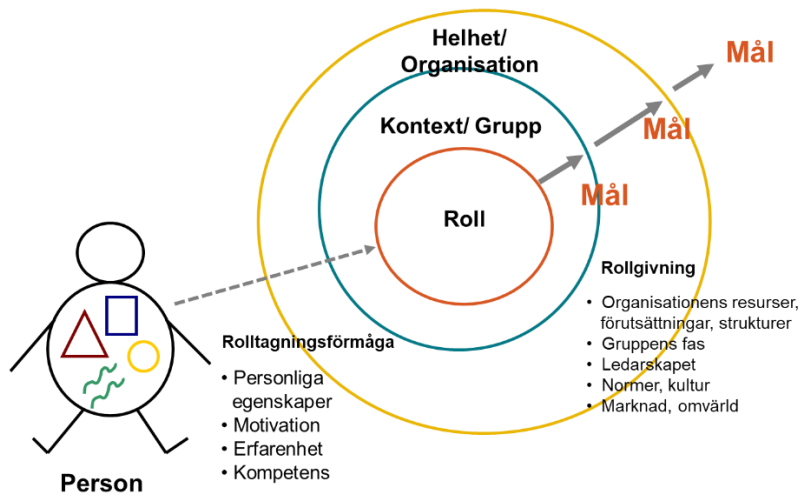
Det har inkommit synpunkter från förvaltningen på att stjärnmodellen och de processer som är upprättade för kommunikation kan vara komplexa och omständliga. Flera kommunikationsfrågor kräver nödvändig samordning med KoM och andra förvaltningar och kan ta tid, ett exempel är pandemiarbetet. I en händelsestyrd vardag kan därför förvaltningen dra sig för att komma med initiativ till kommunikation. Även projekt som utveckling av webbplatser har väckt frågor kring principer för samordning. Även om förvaltningen ser styrkorna med stjärnmodellen kan samordningsprocesserna påverka förvaltningens stöd för modellen från tid till annan. Kravet på samordning kan vara en utmaning i en mångt och mycket händelsestyrd organisation präglad i hög grad av decentralisering.

#### **5.6.2 Rollgivning och rolltagning**

Vidare kan det uppstå målkonflikter beroende på att mål och behov hos UBF respektive KoM kan ”krocka i tid”. Nedan redovisas en modell som används inom organisationspsykologin som är intressant att reflektera över i en matrisorganisation där medarbetarna har två förvaltningar som uppdragsgivare, som ju är fallet för kommunikationsutvecklarna. Modellen används för att åskådliggöra hur roller, grupp, organisation och mål hänger ihop.

Bild 41. Hur roll, mål och sammanhang samverkar<sup>96</sup>

## Roll, mål, sammanhang



Haninge Komenheten SAVI

Den roll som kommunikationsenheten gett kommunikationsutvecklarna är formaliserad inom ramen för stjärnmodellen, och utvecklarna följs upp varje månad utifrån mål och resultat. Utbildningsförvaltningen har varit med om att besluta om modellen, men i praktiken uppstår ett visst avstånd eftersom förvaltningen inte varit med om att utforma utvecklarnas roller så som de ser ut i vardagen.

Det här kan delvis bidra till att förvaltningen inte tar fullt ägarskap i vissa kommunikationsfrågor, vilket påverkar förutsättningarna för det löpande kommunikationsarbetet. När ägarskapet inte fullt ut tas riskerar som sagt uppgifter hamna på ubfkom som inte rimmar med tanken med stjärnmodellen. En rollgivning och rolltagning kan uppstå som riskerar att leda till en ”inlärld hjälplöshet” på förvaltningen där aktiviteter faller om inte ubfkom finns på plats.

För att förebygga detta och skapa ett starkare partnerskap i kommunikationsfrågor behöver förvaltningsledningen skapa en djupare samsyn än den som råder i dag kring vad som ska kommuniceras, varför det ska kommuniceras och vem som ska kommunicera samt hur det ska gå till.<sup>97</sup>

### 5.6.3 Styrning

Det finns också, som nämnts, något av en stuprörskultur mellan UBF och KoM som inte kan luckras upp enbart via kommunikationsutvecklarnas samordning. Det behövs samordning mellan UBF och kommunikationsenheten på olika nivåer för att säkerställa

<sup>96</sup> Modell *Roll, mål och sammanhang*, SAVI. Sandahl & Partners för Haninge kommun, 2021.

<sup>97</sup> Se också bilaga 3, avsnitt 4.3.4 Ledningens synsätt på kommunikation respektive Kommunikationssystem.

ett gott samarbete då kommunikationsfrågorna är organiserade i en matris. Det behövs särskilt samordning av övergripande prioriteringar och strategisk planering.<sup>98</sup>

## 5.7 Kultur

Arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke visade att kommunen är bra på att lyssna in och ta tillvara på idéer från personalen. Kreativitet och lösningsfokus har varit premierade förmågor och kan förklara framgångar som skördats inom verksamheterna. Förmågorna är också tänkta att förstärkas i och med Den kompetenta organisationen. Samtidigt finns det som vi sett utmaningar som gäller processer och suboptimering i kommunikationsarbetet vilket väcker frågor om förvaltningens organisationskultur.

Om man som medarbetare lämnar bristfälliga underlag och inte tar kontakt med ubfkom i god tid får det dels konsekvenser för ubfkom och målgrupperna, dels för medarbetarens kollegor som också behöver kommunikationsstöds. De senare får vänta i kön medan ubfkom jagar underlag och information. Till sist kan medarbetare sluta höra av sig då de inte får stöd. Det försvårar varumärkesarbetet.

Det är möjligt att den styrning som rått genom åren i delar av förvaltningen varit mer uppgiftsorienterad än målstyrd vilket kan medföra att man som medarbetare inte uppmuntrats ta ansvar för helheten. Uppgiftsorienteringen kan i sin tur vara en följd av en slimmad och decentraliserad organisation. Utvecklingen mot ett sammanhållet utbildningssystem och en kompetent organisation torde delvis avhjälpa problemet.

## 5.8 Verksamhetsutveckling och pandemi

Andra viktiga skäl till att proaktiviteten brister, särskilt på central nivå, är att förvaltningsledningens arbete med nödvändig verksamhetsutveckling tagit mycket tid i anspråk, och att pandemiarbetet ställt extraordinära krav på förvaltningen. Ubfkom har också haft ett par sjukdomsfall under 2020 vilket inneburit betydande avbrott i kontinuiteten.

## 6 Betydelsen för varumärket

Avslutningsvis kan det inte nog poängteras att samarbetet i kommunikationsfrågor fungerar väl många gånger, vilket det finns otaliga exempel på. Men precis som andra organisationer behöver man arbeta med bristerna för att kunna utveckla ett starkt varumärke. Om man inte gör det påverkas uppfattningen av varumärket både externt och internt. Målgrupperna kan uppleva att förvaltningen, och därmed kommunen, är slutna vilket riskerar leda till bristande tillit och lojalitet.

Om förvaltningen kan ta tillvara på styrkor och möjligheter, skapa samsyn kring kommunikationen och dess processer samt göra tydliga prioriteringar i partnerskap med ubfkom och övriga kommunikationsenheten kan dess position stärkas på sikt.

---

<sup>98</sup> Se bilaga 3, avsnitt 4.3.4, Styrning.



## Källförteckning

### Publikationer

#### **Publicerade**

Heide, M m.fl. *Den kommunikativa organisationen*. Lunds universitet. Institutionen för strategisk kommunikation, forskningsprojektet Kommunikativa organisationer, 2019.

*Kommunikationspolicy*, Haninge kommun. Antagen av kommunfullmäktige.

#### **Opublicerade**

*Budskapsplattform 2019-2020*, Haninge kommun, 2019.

Carraghner Wallner J m.fl. *Systematisk omvärldsanalys och scenarioplanering*. PwC för Haninge kommun, utbildningsförvaltningen, 2020.

Haftor, D. Presentation *Utformning för Avdelningen omvärld och utveckling*. Haninge kommun. Avdelningen Omvärld och utveckling, 2020-06-09

#### **Utbildningsmaterial**

*Modell Roll, mål, sammanhang, SAVI*. Sandahl & Partners för Haninge kommun, 2021.

## Bilaga 5. Förslag på åtgärder

### Innehåll

1 Inledning	131
2 Sammanfattning av åtgärder	131
2.2 Utvecklingsområden	131
2.2.1 Samhällsinformation	131
2.2.2 Varumärke och marknadsföring	131
2.2.3 En kommunikativ organisation	131
2.2.4 Internkommunikation i övrigt	132
2.3 Förutsättningar för kommunikationsarbetet	132
2.3.1 Ledning	132
2.3.2 Styrning	132
2.3.4 Organisering	133
3 Förteckning av åtgärder	134
3.1 Utvecklingsområden	134
3.1.1 Samhällsinformation	134
3.1.2 Varumärke och marknadsföring	134
3.1.3 En kommunikativ organisation	134
3.1.4 Internkommunikation i övrigt	135
3.2 Förutsättningar för kommunikationsarbetet	136
3.2.1 Ledning	136
3.2.2 Styrning	136
3.2.3 Organisering	136

## 1 Inledning

Förslag på åtgärder som syftar till att höja den kommunikativa förmågan i organisationen och utveckla samhällsinformationen och varumärket har redovisats i bilaga 3. De viktigaste åtgärderna och vilka utmaningar de svarar mot sammanfattas i denna bilaga. Vissa åtgärder är redan under planering eller diskussion och andra har beslutats. I slutet av bilagan finns en förteckning av samtliga åtgärder. Förteckningen ska ses som en ”bruttolista” och prioritering av åtgärder beslutas av utbildningsdirektör och stäms av med kommunikationschef vid behov.

## 2 Sammanfattning av åtgärder

### 2.2 Utvecklingsområden

#### 2.2.1 Samhällsinformation

Grunden i kommunens kommunikation är samhällsinformationen. Det är viktigt att kommunen axlar sin roll som offentlig faktaförmedlare av kommunens ärenden. Detta innebär för utbildningsförvaltningens del att processerna för information om nämndens beslut bör ses över.

Utbildningsförvaltningen och andra förvaltningar behöver också i högre grad möta medborgarnas krav på service och tillgänglighet, särskilt vad gäller digitala tjänster, genom bland annat nya arbetssätt och metoder. Pandemin har dessutom visat på behovet av en mer målgruppsanpassad information i form av klarspråk och översättningar till andra språk. Här bör en översyn av förvaltningens information genomföras.

#### 2.2.2 Varumärke och marknadsföring

Utbildningsförvaltningen har sedan många år ett stort behov av ett genomtänkt och tydligt varumärke. Förvaltningen har tagit ett första steg genom att påbörja en process för att identifiera vilken skola man vill vara. Samtidigt håller ett övergripande varumärkesarbete på att starta i kommunen på temat attraktiva Haninge.

Tills varumärkesarbetet kommit igång på allvar behöver förvaltningen ta fram en plan för hur man ska kommunicera och marknadsföra sig för att öka lärarbehörigheten. En utredning kring orsakerna till den låga behörigheten pågår. När den är klar och förvaltningen formulerat en strategi kan en kommunikationsplan tas fram. Andra exempel på åtgärder inom marknadsföring är att utarbeta en vägledning för utbildningsverksamheternas kommunikation inför bland annat skolval, och fortsätta kommunicera deras styrkor. Marknadsföringen för Fredrika Bremergymnasiet ska ses över.

#### 2.2.3 En kommunikativ organisation

En förutsättning för att utveckla och behålla ett starkt varumärke är att organisationen har en välutvecklad kommunikativ förmåga. Forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen betonar att ledningen måste ta kommunikation på allvar för att höja förmågan. Forskarna rekommenderar en sjustegsmodell för ändamålet som förvaltningen kan låta sig inspireras av.

En grundsten i en kommunikativ organisation är ett välfungerande kommunikationssystem som gör att rätt budskap når rätt mottagare i rätt tid och i rätt kanal. Här finns en utvecklingspotential för förvaltningen och en riktlinje eller kanalstrategi behöver utarbetas som definierar kanalernas syfte och hur de ska användas samt av vem.

Kommunikationssystemet med fokus på ledning och styrning har kartlagts i ledningsgruppen. Kartläggningen visar att medlemmarna behöver definiera sina kommunikationsuppdrag och prata ihop sig mer om vad som ska förmedlas vidare från strategiska diskussioner i ledningen till övriga organisationen. En budskapsmatris föreslås för att underlätta ledningskommunikationen så att den får effekt.

Andra hörnstenar i en kommunikativ organisation är det kommunikativa ledarskapet och medarbetarskapet. Kommunikativa ledare bidrar till effektivitet, målpuppfyllelse och nöjda medarbetare. Utbildningen Kommunikation för ledare ska rullas ut i förvaltningen de närmaste två åren. Det kommunikativa medarbetarskapet gynnas i organisationer som Den kompetenta organisationen. Förvaltningen bör undersöka hur medarbetarskapet kan utvecklas för att ge utvecklingen mot en kompetent organisation ytterligare en skjuts.

### **2.2.4 Internkommunikation i övrigt**

Intranätet ska vara navet för bredare kommunikation i förvaltningen. Av resursskäl har det inte använts för förvaltningsövergripande information i den utsträckning som är önskvärd. Styr- och ledningskommunikation, förändringskommunikation, operativ information och goda exempel från verksamheterna på framgångar och inspirerande arbetssätt behöver få plats i kanalen. Ett förslag på hur internkommunikationen ska utvecklas ska tas fram.

## **2.3 Förutsättningar för kommunikationsarbetet**

### **2.3.1 Ledning**

För att skapa goda förutsättningar för kommunikationsarbetet behövs en djupare samsyn i ledningsgruppen på vad som ska kommuniceras externt och internt, av vem och varför samt hur kommunikationen ska gå till. Ledningen behöver också ha en djupare dialog kring grundläggande frågeställningar, som synsättet på kommunikation, vilka utmaningar som är verksamhetsrelaterade respektive kommunikationsrelaterade och övergripande prioriteringar. Det behövs också samsyn kring var kommunikationsutvecklarna skapar mest värde i organisationen och vilka hinder och möjligheter som föreligger på vägen mot en mer kommunikativ organisation.

### **2.3.2 Styrning**

Ett framgångsrikt kommunikationsarbete förutsätter ett partnerskap mellan UBF och KoM. Ett viktigt led i detta är samsyn mellan utbildningsdirektör, kommunikationschef och kommunikationsutvecklare om riktning och gemensamma prioriteringar, då förvaltningen är så pass stor. Avstämningar bör därför hållas mellan parterna en gång per termin.

Kommunikationspolicyn, där nämnders, chefers och medarbetares kommunikationsansvar finns beskrivet, behöver spridas och förankras bredare. Även förvaltningens kommunikationsplan bör få en bredare förankring. En ny process för hur den ska tas fram är satt vilket kommer underlätta arbetet med planen.

För att komma till rätta med rådande brister som gäller rutiner och processer på kommunikationsområdet föreslås att man ser över dokumentens formella status och hur de ska förankras.

### **2.3.4 Organisering**

Forskningen om kommunikativa organisationer poängterar att chefer och medarbetare har totalt sett ett större kommunikationsuppdrag än kommunikatorerna. Därför kan inte kommunikationsarbetet enbart skötas av kommunikatörer utan det måste decentraliseras.

Ett förslag är att UBF ser över om kontaktpersoner för kommunikationsfrågor kan utses på varje enhet/förskoleområde, på samma sätt som enheterna i dag har egna lokalredaktörer. Det skulle underlätta kommunikationen mellan ubfkom och enheterna och sannolikt stärka enheternas kommunikationsarbete. Genom det blivande nätverket för Kommunikation och varumärke kan kommunikationsfrågorna också få en djupare förankring i organisationen.

För att stötta medarbetarna i deras kommunikativa uppdrag behöver informationen om ubfkom:s och kommunikationsenhetens erbjudande och tillgängliga kommunikationsverktyg spridas mer i organisationen via förvaltningens kanaler. För att kunna hålla fler utbildningar och ta fram fler kommunikationsverktyg och vägledningar behövs dock andra förutsättningar för ubfkom än de som råder i dag.

### 3 Förteckning av åtgärder

Åtgärderna ska följa förvaltningens prioritetsordning för kommunikation.

#### 3.1 Utvecklingsområden

##### 3.1.1 Samhällsinformation

Behov av översyn och eventuell utveckling på följande områden:

- Information om nämndärenden
- Översättningar av informationsmaterial på andra språk.
- Klarspråksutbildningar på central förvaltning.
- Utveckling av digitala tjänster tillsammans med förvaltningen och avdelningen Omvärld och utveckling utifrån metodiken effektkartläggning.

(Se bilaga 3, avsnitt 4.2.1, Slutsatser och diskussion.)

##### 3.1.2 Varumärke och marknadsföring

- Ett identitetsarbete pågår på förvaltningen om vilken skola man vill vara.
- Ett arbete för att stärka Fredrika Bremergymnasiets varumärke håller på att initieras.
- Film om förskolan är under planering och ska användas i bland annat marknadsföringssammanhang.
- Marknadsföringsinsatser bör koncentreras mer till väl valda aktiviteter över året för bättre effekt.
- Fortsatt kommunikation av verksamheternas styrkor.

(Se bilaga 3, avsnitt 3.4.1, Marknadsföring, Vidareutveckling.)

Det finns också behov av följande åtgärder:

- En vägledning och kanalstrategi för utbildningsverksamheterna som kan användas inför bland annat skolval.
- Plan för kommunikation och marknadsföring som tar avstamp i vad utredningen av lärarbehörigheten kommer fram till och förvaltningens strategi i frågan.
- Målgruppsundersökningar för att ta reda på vad som driver potentiella medarbetare, vårdnadshavare, barn och elever att välja respektive inte välja utbildningsförvaltningen och dess verksamheter.
- Översyn av möjligheter och förutsättningar för fler så kallade hero-aktiviteter.

Ett första steg i kommunens varumärkesarbete är beslutat.

(Se bilaga 3, avsnitt 4.2.2, Varumärke, Slutsatser och diskussion samt bilaga 4, avsnitt 3.3 Möjligheter till Hero.)

##### 3.1.3 En kommunikativ organisation

###### Ledningen

En rekommendation är att ledningen följer sjustegsmodellen som forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen tagit fram.

(Se bilaga 3, avsnitt 4.3.1 Forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen och avsnitt 4.3.4, Samsyn i ledning.)

### **Kommunikationssystemet**

Riktlinje för kanalerna/kanalstrategi bör tas fram.

Vidare behöver ledningen:

1. Diskutera ledningens kommunikationsuppdrag.
2. Sätta gemensamma spelregler/förhållningsätt för ledningskommunikationen.
3. Identifiera vilka frågor som är viktigast att prioritera och lyfta fram i kommunikationen med medarbetarna.
4. Komma överens om vilka budskap som gäller och hur de ska föras vidare ut i organisationen.
5. Använda kommunikationsverktyg som budskapsmatriser för samordnad kommunikation där det framgår vad som ska kommuniceras externt och internt, av vem och varför samt hur kommunikationen ska gå till.
6. Informera kontinuerligt om sitt arbete på bland annat HINT.

(Se bilaga 3, avsnitt 4.3.4, Kommunikationssystemet.)

### **Kommunikativt ledarskap och medarbetarskap**

1. Utbildningssatsningen Kommunikation för ledare återupptas under hösten 2021.
2. Behov av översyn av hur det kommunikativa medarbetarskapet kan utvecklas i organisationen.

(Se bilaga 3, avsnitt 3.4.3, Det kommunikativa ledarskapet och medarbetarskapet.)

#### **3.1.4 Internkommunikation i övrigt**

1. Ett förslag ska tas fram över utvecklingen av internkommunikationen. En medarbetarundersökning kan behövas inom ramen för uppdraget för att kartlägga vilka interna kanaler som är viktigast och hur de kan samspela på bästa sätt.<sup>99</sup>
2. En förstudie för ett bättre intranät för chefer är genomförd på kommunikationsenheten med förslag på utvecklingsprojekt.
3. Medieutbildningar för rektorer behöver genomföras.
4. Kommunikationsinsatser för att stärka utvecklingen mot en kompetent organisation där medarbetarna delar med sig av positiva exempel i interna kanaler bör ses över.

(Se bilaga 3, avsnitt 3.4.2, Intranätet–HINT respektive Utbildningar.)

---

<sup>99</sup> Undersökningen hör samman med utvecklingen av kommunikationssystemet.

## 3.2 Förutsättningar för kommunikationsarbetet

### 3.2.1 Ledning

Ledningen föreslås föra en dialog om:

- Grundsyn på kommunikation (kommunikationsprocessen som överföring av budskap eller meningsskapande).
- Förväntningar på vad kommunikationen ska lösa ut (vad är verksamhetsutmaningar respektive kommunikationsutmaningar?)
- Vilka övergripande prioriteringar som behövs på området.
- Var kommunikationsutvecklarna skapar mest värde i organisationen. Vad är förvaltningens respektive ubfkom:s ansvar.
- Vilka hinder och möjligheter föreligger för att skapa en kommunikativ organisation.

### 3.2.2 Styrning

1. Kommunikationspolicyn behöver spridas och förankras i organisationen.
2. Förvaltningens kommunikationsplan och budskapsplattform bör spridas/tillgängliggöras mer i organisationen.
3. Den formella statusen för och förankringen av rutiner och processer på kommunikationsområdet bör ses över.
4. Ubfkom behöver informera tydligt om sitt erbjudande och befintliga verktyg i förvaltningens kanaler.
5. Ubfkom behöver kvalitetssäkra sin hantering av brevlådan [ubfkom@haninge.se](mailto:ubfkom@haninge.se).

(Se bilaga 3, avsnitt 4.2.1, Slutsatser och diskussion, avsnitt 3.4.1 Marknadsföring och avsnitt 4.3.4 Ubfkom.)

### 3.2.3 Organisering

6. Fyrpartssamtal med utbildningsdirektör, kommunikationschef och kommunikationsutvecklare föreslås gå av stapeln en gång per termin för samordning och prioritering av större frågor.
7. Översyn måste göras av vilka forum ubfkom behöver vara med i på förvaltningen för insyn och stöttning i verksamhetsfrågor.
8. Enheterna/förskoleområdena föreslås utse en kontaktperson i kommunikationsfrågor på varje enhet.
9. Vidare behöver ubfkom bättre förutsättningar för att kunna hålla utbildningar och ta fram vägledningar i syftet att höja den kommunikativa förmågan i organisationen.

Utöver detta ska kommunikationsenheten göra en översyn av organisationen för lokala redaktörer.

(Se bilaga 3, avsnitt 4.3.4, Slutsatser och diskussion.)



## Bilaga 6. SWOT-analys

### Innehåll

1.	Inledning	138
2.	Styrkor	138
3.	Svagheter	138
4.	Möjligheter	139
5.	Hot	139

## Inledning

Här presenteras en sammanfattning av förvaltningens styrkor, svagheter, hot och möjligheter på området Kommunikation och varumärke i form av en SWOT-analys.

### 1 Styrkor

- Kommunen har en tydlig vision för skolan som i kommunikationen är lätt att anpassa utifrån målgrupp och behov.
- Kommunikation och varumärke är formellt ett prioriterat område.
- Förvaltningsledningen är intresserad av samt ser värdet av god kommunikation. Den har höjt sin kommunikativa förmåga genom utbildningen Kommunikation för ledare.
- Verksamhetsutvecklingen skapar i förlängningen förutsättningar för effektivare kommunikation.
- Den kompetenta organisationen rimmar med det forskningen kommit fram till vad gäller det kommunikativa ledarskapet och medarbetarskapet.
- Många medarbetare är genom sin profession per automatik goda kommunikatörer.
- Stark drivkraft att arbeta med arbetsgivarvarumärket och marknadsföring.
- Analys av kommunikationssystemet med fokus på ledning och styrning är genomförd.
- Kommunikation vid incidenter fungerar överlag väl.
- Större projekt som arbetsgivarvarumärket, skolwebbarna samt utveckling av förvaltningsinformationen på intranätet och webben har inneburit kliv framåt.
- Det finns en vilja hos enheterna att kommunicera sina verksamheter.

### 2 Svagheter

- Kommunikationspolicyn och kommunikationsplanen är inte tillräckligt förankrade och spridda.
- Förväntningarna på ubfkom rimmar inte alltid med stjärnmodellen och ubfkom befinner sig i dag för långt från verksamheterna.
- Kommunikationsresurserna på UBF är få i förhållande till antalet anställda och mångfalden av verksamheter, samt till verksamheternas konkurrensutsatta position.
- Marknadsföring, intern- och förändringskommunikation, kommunikationsutveckling och stöd till avdelningschefer har av resursskäl och suboptimering fått stå tillbaka i perioder till förmån för samhällsinformation och kriskommunikation.
- Informations- och kommunikationsansvaret i kommunens kommunikationspolicy brister.
- Kommunikationsplaneringen är för reaktiv. Grundläggande processer för informationsproduktion sitter inte tillräckligt bra.
- Otillräckligt medborgarfokus. Väsentliga målgruppsanalyser saknas.
- Kommunikationssystemet inte tillräckligt medvetet utformat.
- Kommunikationsverktyg inte tillräckligt spridda.
- Många lokala redaktörer arbetar för sällan i publiceringsverktyget vilket ger merarbete för ubfkom.
- HINT är inte i dag prioriterad internkanal. Förvaltningen hittar andra lösningar.

- Digital omognad.

### **3 Möjligheter**

- Varumärkesarbete på ingång.
- Genom förvaltningens gemensamma verksamhetsplan och avdelningarnas verksamhetsplaner skapas förutsättningar för en proaktiv och strategisk kommunikationsplanering.
- Nätverket för Kommunikation och varumärke som ska bildas ger förutsättningar för bredare förankring och utveckling av kommunikationsfrågorna.
- Utrullningen av utbildningen Kommunikation för ledare är återupptagen.
- Varumärkesarbetet håller på att initieras på Fredrika Bremergymnasiet. Film håller på att tas fram för förskolorna.
- Arbete för att identifiera vilken skola man ska vara har påbörjats på förvaltningen vilket lägger grunden för effektivare marknadsföringsinsatser i förlängningen.
- Förslag för utvecklad internkommunikation med resurstillsättning ska tas fram och förstudie för ett bättre intranät för chefer är genomförd.
- Central översyn av organisationen av lokala redaktörskapet.

### **4 Hot**

- Kommunikationsfrågorna nedprioriteras i praktiken och stjärnmodellen efterlevs inte.
- Kommunikationsarbetet tappar kraft och blir för reaktivt. Utvecklingen av den kommunikativa förmågan försinkas.
- Utveckling av digitala tjänster uteblir på grund av att nya arbetssätt och samarbetsformer inom förvaltningen inte kommer till stånd.
- Ubfkom:s erbjudande till verksamheterna kan inte vässas på grund av nuvarande prioriteringar och bemanning.
- Förvaltningen når inte tillräckligt målgrupper med särskilda behov.
- Förvaltningens kommunikationsbehov och förvaltningsgemensamma kommunikationsinsatser går inte i takt.
- Kommunikationsinsatser uteblir på grund av att kommunikationsprocesserna ses som för komplexa.