

I ESTUDI DE COMUNICACIÓ INTERNA DELS AJUNTAMENTS DE CATALUNYA

Crèdits

Coordinació, redacció i edició: [Síntesi](#)

Disseny: [Rafa Narand](#)

Alumne en pràctiques: Arnau Ortiz

Amb el suport de



Índex

01	Presentació	pàg. 4
02	Introducció	pàg. 6
03	Metodologia	pàg. 8
04	Resultats	pàg. 10
05	Entrevistes	pàg. 24
06	Conclusions	pàg. 47
07	Bones pràctiques	pàg. 50
	<ul style="list-style-type: none">● Ajuntament de Barcelona● Ajuntament de Girona● Ajuntament de Terrassa● Ajuntament de Viladecans	
08	Annexos	pàg. 71

01

Presentació



No hi ha comunicació externa sense comunicació interna

Està clar que la comunicació interna segueix essent una assignatura pendent al nostre país. Comunicar internament no consisteix només en enviar comunicats sobre normes, vacances, horaris laborals o compromisos en sostenibilitat. Comunicar internament hauria de significar crear una cultura comuna, fer partícips a tots els membres de l'organització del dia a dia i, sempre, comunicar primer a dins tot allò que es vol comunicar a fora.

I tot això ho diem per un principi bàsic i per una realitat incontestable: avui en dia no són les organitzacions les que comuniquen, sinó les persones. Les persones s'han convertit en les fonts d'informació fiables, en veritables mitjans de comunicació i en líders d'opinió.

Si hi pensem, ens adonarem que la comunicació interna als ajuntaments està molt lluny de tenir en compte les persones i d'entendre que aquestes mateixes persones són molt més potents que qualsevol mitjà de comunicació.

Aquest estudi ens mostra que encara estem lluny de mitjanes acceptables de comunicació interna. Però, sobretot, estem lluny de polítiques estables de comunicació que incorporin les persones com a element clau de la comunicació corporativa.

És molt trist treballar en una organització i assabentar-se de notícies importants sobre ella a través de la premsa o altres mitjans externs. També desmotiva el fet de treballar en un lloc i no poder respondre preguntes relacionades amb la feina perquè no es té la informació necessària. Feu l'exercici pensant en aquestes situacions.

Esperem que aquest estudi serveixi per esperonar els municipis catalans a implementar veritables polítiques de comunicació interna i, sobretot, a tenir en compte les persones que treballen en els ajuntaments abans de voler sortir a explicar-ho tot a fora.

Jordi Martínez,
soci fundador de Síntesi

02

Introducció



Molt per fer

L'any 2018, l'Ajuntament de Girona va confiar en l'equip de Síntesi per redactar el seu primer Pla de comunicació interna. En aquell moment ja teníem una àmplia experiència fent plans per a organitzacions de tota mena, però fins llavors mai no havíem fet un Pla de comunicació interna per a un Ajuntament. L'encàrrec va ser tot un repte per a nosaltres i ben aviat ens vam adonar que la comunicació interna encara era una disciplina amb molt camí per recórrer a la gran majoria de consistoris catalans.

Tothom de l'àmbit local amb qui parlàvem semblava ser conscient de la seva importància, però tothom tenia massa feina i massa pocs recursos per apostar-hi fermament. Hi havia excepcions, és clar, com l'Ajuntament de Barcelona, però la nostra percepció era que eren molts pocs els qui apostaven per treballar la comunicació interna.

Van anar passant els anys i vam anar sumant plans de comunicació interna per a diferents ajuntaments catalans, però la sensació seguia sent la mateixa: "Aquí hi ha molt per fer". Va arribar un moment que aquest rum-rum era tan fort que vam decidir que calia posar fil a l'agulla i començar a construir un corpus teòric que ens ajudés a entendre la realitat de la comunicació interna als ajuntaments catalans.

El primer que vam fer va ser comprovar si hi havia cap marc teòric sobre la pràctica de la comunicació interna a l'Administració local. No vam trobar res de res i vam decidir que una bona manera de començar a crear aquest corpus teòric era impulsar aquest estudi que teniu a les mans.

No ha estat fàcil. Primer, perquè hem hagut de robar moltes hores de son i de feina per fer-lo realitat. Segon, per les complexitats pròpies dels ajuntaments que han fet que el procés s'allargués més del que ens hauria agradat. I tercer, per la conjuntura política que ens ha portat a les urnes en diverses ocasions des que vam començar l'estudi. Però ho hem aconseguit i ens fa molt il·lusió presentar-vos-el.

No hem descobert res que no intuïssim, però estem orgullosos de la nostra petita contribució al coneixement dels processos i desafiaments de la comunicació interna als ajuntaments catalans mitjançant dades empíriques, bones pràctiques i entrevistes amb persones responsables de comunicació interna que són referents en aquest àmbit.

Esperem que aquest estudi us sigui útil i que us ajudi a entendre una mica millor la situació de la comunicació interna als ajuntaments de casa nostra.

Dolors Gordils,
coordinadora del I Estudi de Comunicació Interna
als Ajuntaments de Catalunya

03

Metodologia

Metodologia

Aquest estudi ha estat desenvolupat mitjançant una metodologia dividida en dues fases clarament diferenciades: una quantitativa i una qualitativa. Cada fase s'ha dissenyat amb l'objectiu de proporcionar una visió completa i detallada dels processos de comunicació interna en els Ajuntaments de Catalunya, abordant tant aspectes quantitius com qualitius per aprofundir en la comprensió de les pràctiques de comunicació implementades.

FASE QUANTITATIVA

Base de dades En aquesta fase, vam recopilar les dades de contacte dels responsables de Premsa i de Comunicació dels 947 ajuntaments de Catalunya. Per fer-ho, vam consultar la fitxa de cada ajuntament al portal Transparència Catalunya, les webs municipals i les darreres Guies de comunicació publicades pel Col·legi de Periodistes de Catalunya. En el cas dels ajuntaments sense la figura del responsable de Premsa i de Comunicació, vam enviar l'enquesta a l'e-mail genèric dels diferents webs.

Enquesta Es va dissenyar una enquesta amb un total de 35 preguntes estructurades en els següents blocs:

- Dades de l'Ajuntament
- La comunicació interna
- L'equip de comunicació interna
- El Pla de comunicació interna
- Responsabilitats de la comunicació interna
- Objectius
- Públics
- Missatges
- Canals de comunicació
- L'acció de la comunicació interna

Recollida de respostes **Inici:** Febrer de 2023
Tancament: Novembre de 2023

Vam fer una pausa en l'enviament entre la celebració de les eleccions municipals i fins a la constitució dels nous ajuntaments resultants dels comicis.

Enviament Per fer l'enviament, vam utilitzar Mailchimp i el vam anar fent per demarcacions d'acord amb aquest ordre: Girona, Barcelona, Tarragona i Lleida.

Després de cada enviament, vam fer un recordatori general per e-mail per demarcació. En el cas dels ajuntaments més rellevants per a aquest estudi, també es va fer una ronda de trucades personalitzades convidant-los a participar en l'enquesta.

FASE QUALITATIVA

S'han fet 5 entrevistes presencials per aconseguir una comprensió més profunda i detallada de la situació de la comunicació interna en els ajuntaments catalans.

SET 08 Entrevista amb Joan Maronda, responsable de Comunicació de l'Ajuntament de Rubí.

OCT 24 Entrevista amb Marta Pérez López, cap del Servei de Comunicació Interna i Avaluació de Programes.

OCT 25 Entrevista amb Montse Sanahuja, directora de Serveis de Comunicació Corporativa de l'Ajuntament de Viladecans.

NOV 03 Entrevista amb Maria Mercè Amat, secretària municipal de l'Ajuntament de Bolvi.

NOV 10 Entrevista amb Maria Rodríguez, directora de Serveis de Comunicació Interna, Desenvolupament i Atenció al Personal de l'Ajuntament de Barcelona.

NOV 28 Entrevista amb Sílvia Planas, responsable de l'Oficina de Comunicació de l'Ajuntament de Girona.

04

Resultats

PARTICIPACIÓ EN L'ESTUDI

49 AJUNTAMENTS PARTICIPANTS

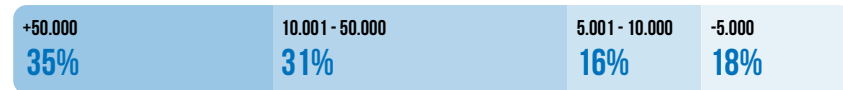


QUE REPRESENTEN
3,5 MILIONS PERSONES

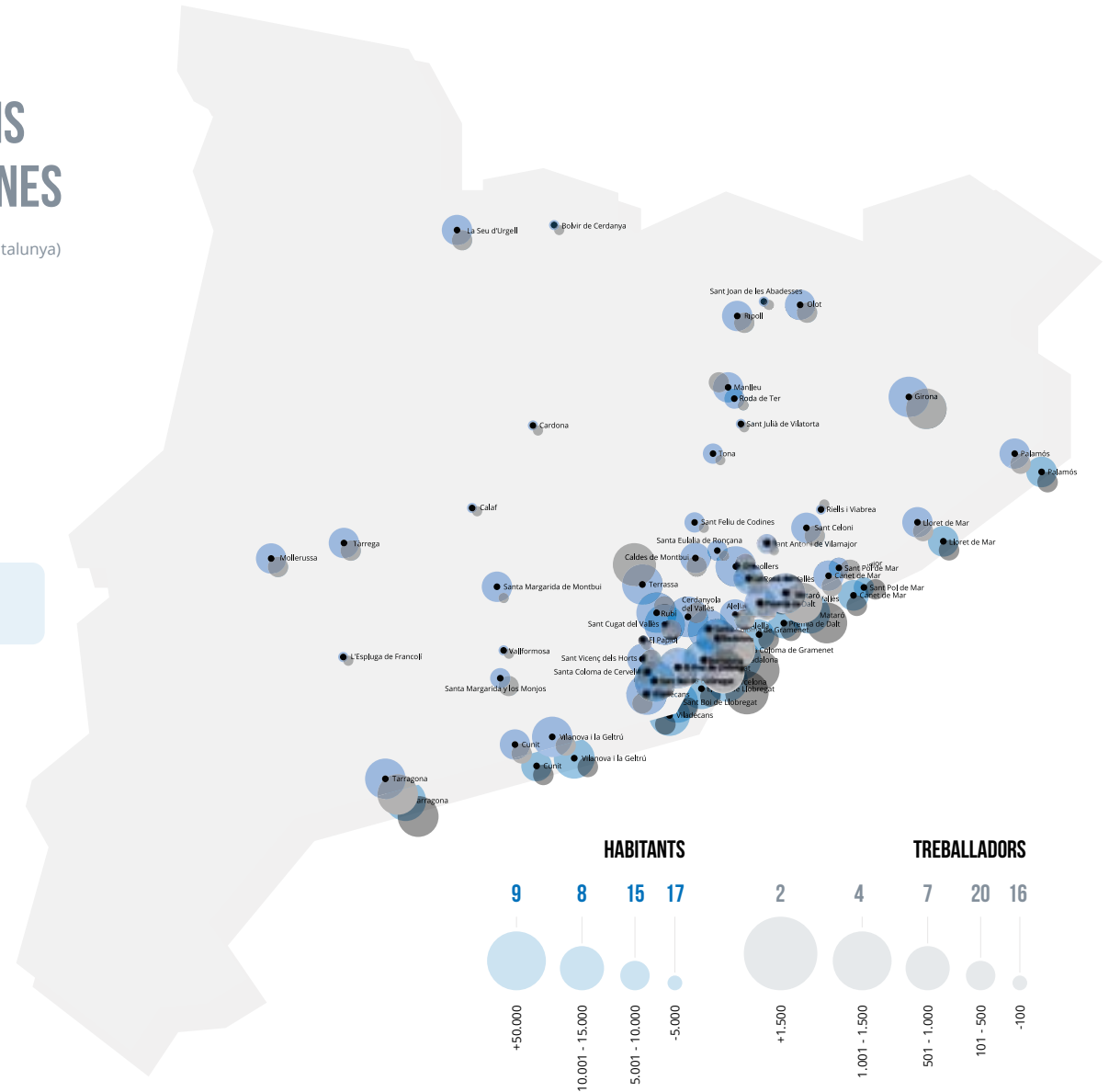
(gairebé la meitat de la població de Catalunya)

BARCELONA **36** GIRONA **08** LLEIDA **03** TARRAGONA **02**

HABITANTS



Existeix una clara relació entre el nombre d'habitants i de treballadors municipals i la seva aposta per la comunicació interna: a més habitants, més treballadors i major necessitat de comunicar internament.



SOBRE LA COMUNICACIÓ INTERNA

Què és per a vosaltres la comunicació interna?

La informació necessària per a la gestió diària de les diferents àrees, serveis i departaments (procediments, gestió i execució de tasques, presa de decisions rutinària, tràmits, canvis de lleis...)

Donar a conèixer les línies estratègiques de l'Ajuntament als nostres públics interns (missió, visió, valors...)

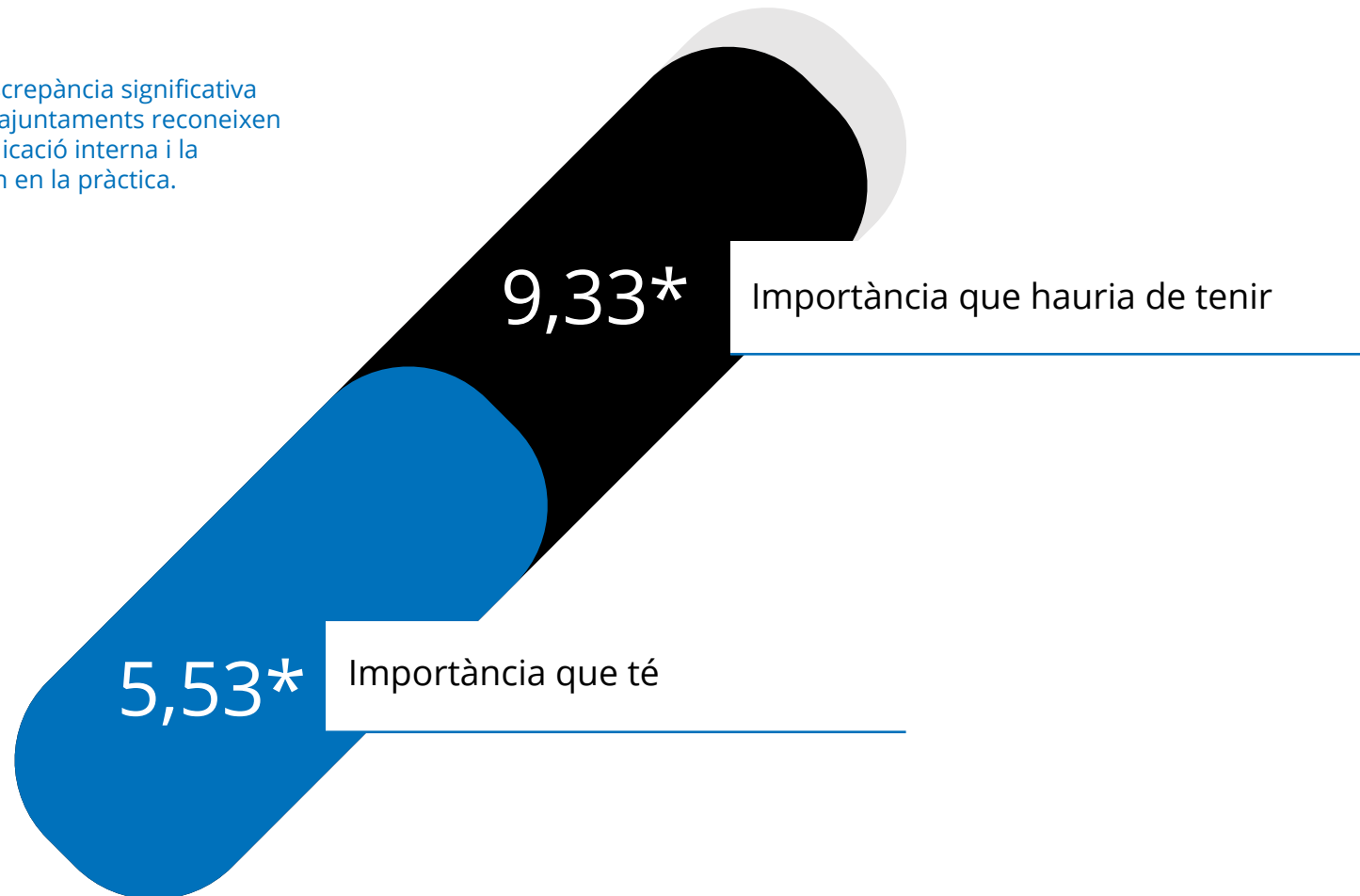
La informació als nostres públics interns sobre els objectius, projectes i plans de cada àrea, servei, departament o unitat.

Per a la majoria dels ajuntaments catalans, la comunicació interna combina informació operativa sobre la gestió diària, amb informació tàctica i estratègica.

La informació necessària per a la gestió diària de les diferents àrees, serveis i departaments (procediments, gestió i execució de tasques, presa de decisions rutinària, tràmits, canvis de lleis...)	39
Donar a conèixer les línies estratègiques de l'Ajuntament als nostres públics interns (missió, visió, valors...)	38
La informació als nostres públics interns sobre els objectius, projectes i plans de cada àrea, servei, departament o unitat.	38
La informació sobre què fa i aprova l'Ajuntament (sessions plenàries, esdeveniments estratègics, visites de personalitats, premis...)	29
Informació de l'àrea de recursos humans	29
Informació sobre els companys de feina: qui arriba, qui marxa, què fan altres departaments...	27
Informació del que passa al nostre municipi/ciutat	16
Altres	8

Importància de la comunicació interna al vostre Ajuntament.

Els resultats mostren una discrepància significativa entre la importància que els ajuntaments reconeixen que hauria de tenir la comunicació interna i la importància real que li donen en la pràctica.



* valoració mitjana puntuada l'1 al 10

Treballeu la comunicació interna al vostre Ajuntament?

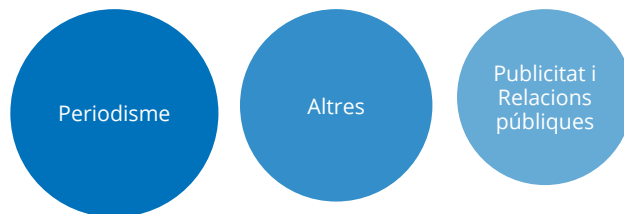
La majoria dels participants treballen la comunicació interna i els que no ho fan són principalment ajuntaments més petits i amb manca de recursos humans i econòmics.



EQUIP DE COMUNICACIÓ INTERNA



Quina formació té la persona responsable de comunicació interna?



Periodisme	17
Altres	17
Publicitat i Relacions públiques	3
Dret	3
Econòmiques i empresarials	1

Quantes persones formen l'equip de comunicació interna?



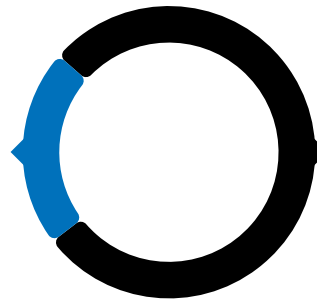
Una persona	17
Fins a 3 persones	9
Cap	5
Més de 5 persones	1

SOBRE EL PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

Disposeu d'un Pla de comunicació interna que estableixi les prioritats i l'estratègia comunicativa amb els vostres equips?

Motivacions per a tenir-ne un

Sí
07



No
25

24 ajuntaments s'han plantejat la necessitat de disposar d'un Pla de comunicació interna

- “La necessitat d'establir un ordre i que la informació realment fos transversal.”
- “Millorar la motivació del personal municipal.”
- “Un moment de transformació on la cultura corporativa va guanyar pes i calia endreçar les eines per comunicar-la. La pandèmia hi va ajudar.”
- “Voluntat de treballar i desenvolupar una comunicació interna amb una estratègia i metodologia de treball alineada a les necessitats de l'organització.”
- “La necessitat de tenir una planificació, estructuració i avaluació de la comunicació interna per a tota l'organització.”
- “Per tenir un full de ruta professional per l'aplicació interna de l'Ajuntament. I evitar el desordre.”

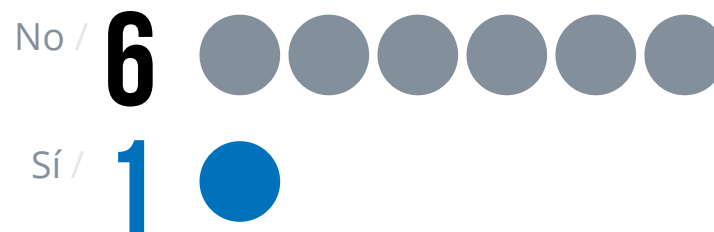
- “Sempre he cregut que és indispensable disposar d'un Pla de Comunicació.”
- “La manca de recursos humans i la sobrecàrrega d'àrees dificulta aquesta tasca de planificació.”
- “En organitzacions petites es fa difícil econòmicament l'encàrrec d'un pla consistent.”
- “Es tracta d'una eina que pot ajudar a millorar l'eficàcia en la gestió dels recursos municipals.”
- “No el tenim per manca de finançament per fer l'encàrrec.”
- “No obstant això, les persones que fan comunicació interna tenen assignades també altres funcions que els ocupen la major part de la jornada laboral, la qual cosa dificulta, de moment, que es pugui redactar el pla.”

Qui va redactar el Pla?

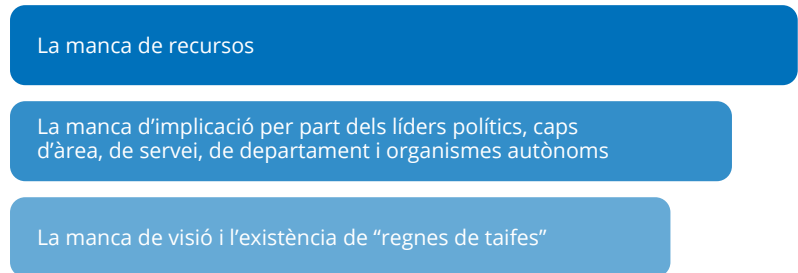


Vam encarregar-lo a un proveïdor extern	3
Va fer-ho el nostre equip de comunicació	2
Altres	2

Teniu suport extern en la seva aplicació?



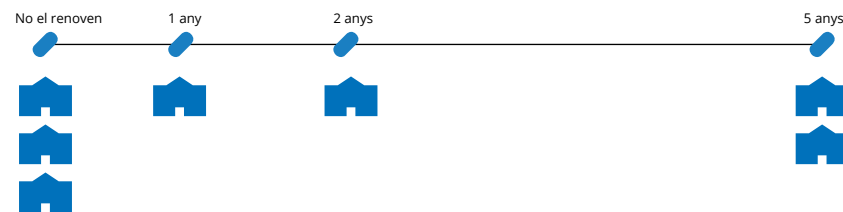
Quins obstacles heu trobat en la seva aplicació?



La manca de recursos	4
La manca d'implicació per part dels líders polítics, caps d'àrea, de servei, de departament i organismes autònoms	3
La manca de visió i l'existència de "regnes de taifes"	3
La manca de compromís dels treballadors	2
La manca de constància i perseverança	2
La manca de coherència	1

Cada quan actualitzeu el vostre Pla de comunicació interna?

La majoria d'ajuntaments no renoven el seu Pla de comunicació interna. L'opció més comuna és que es renovi cada 5 anys, coincidint amb la posada en pràctica d'actuacions conseqüència dels canvis de mandat municipals.



No el renovem	3
Cada cinc anys	2
Cada dos anys	1
Cada any	1

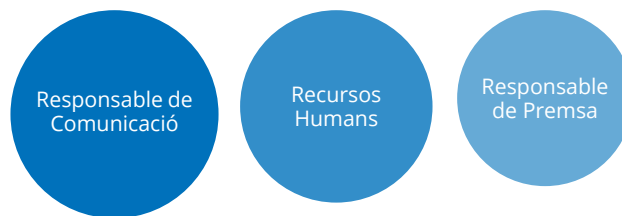
8,86
valoració mitjana

Puntueu de l'1 al 10 la vostra satisfacció amb el vostre Pla de comunicació interna.

El grau de satisfacció mitjana és molt a prop d'una **satisfacció excel·lent**. Aquesta valoració indica un grau considerable de satisfacció amb la implementació del Pla de comunicació interna i amb els resultats obtinguts, tot i la manca de renovació dels mateixos.

SOBRE LA RESPONSABILITAT DE LA COMUNICACIÓ INTERNA

De qui és responsabilitat la comunicació interna als ajuntaments de Catalunya?



Del responsable de comunicació	15
De recursos humans	9
Del responsable de premsa	6
No tenim responsable de comunicació interna	6
Altres	5
De secretaria	3

Quines són les responsabilitats del departament de comunicació interna?

Redacció i implementació del Pla de comunicació interna

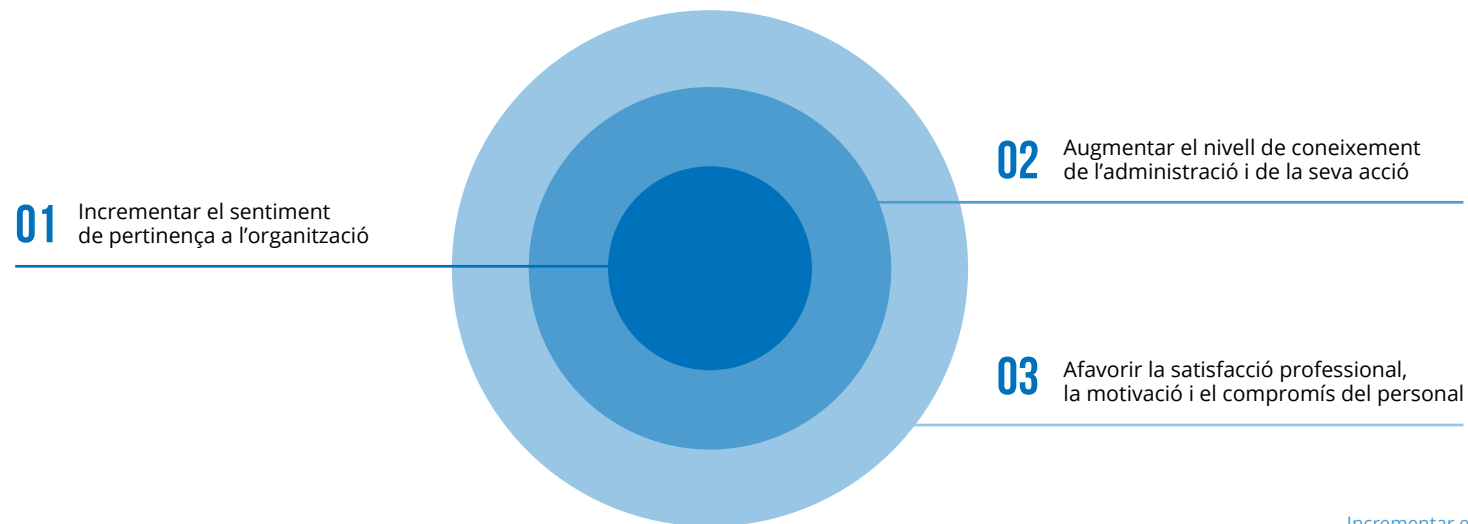
Generació i distribució de continguts

Coordinació de la comunicació interna

Redacció i implementació del Pla de comunicació interna	18
Generació i distribució de continguts	18
Coordinació de la comunicació interna	14
Disseny de la comunicació interna	12
Redacció i implantació del Pla de comunicació interna	12
Escolta activa	10
Altres	8
Assessorament en habilitats comunicatives	7

SOBRE ELS OBJECTIUS

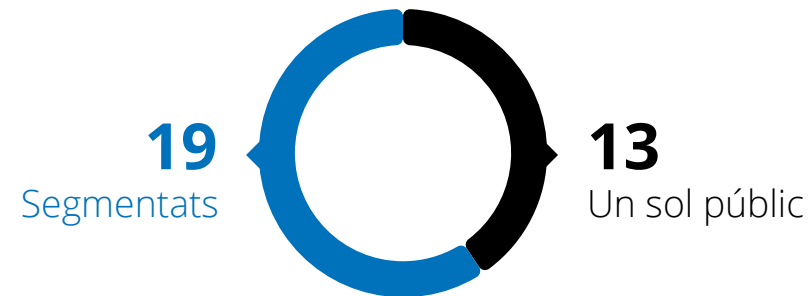
Quins objectius voleu assolir amb la comunicació interna?



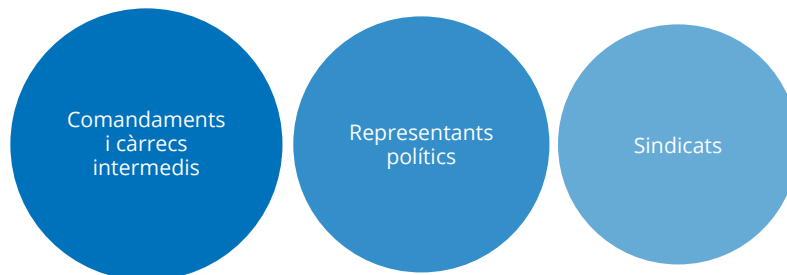
Incrementar el sentiment de pertinença a l'organització	28
Augmentar el nivell de coneixement de l'administració i de la seva acció	24
Afavorir la satisfacció professional, la motivació i el compromís del personal	24
Millorar la productivitat i l'eficiència dels serveis prestats a la ciutadania	23
Compartir informació, experiències i bones pràctiques	21
Reforçar la cultura corporativa comuna	20
Millorar el clima laboral	20
Equilibrar els fluxos d'informació	20
Millorar la reputació externa	12
Altres	2

SOBRE PÚBLICS

Com tracteu els vostres públics interns?



Principals públics

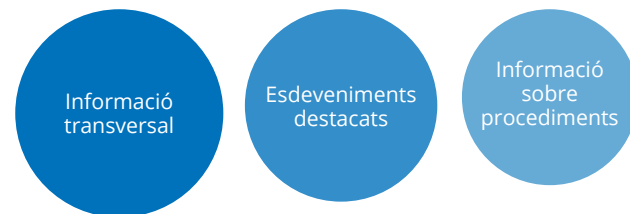


Comandaments i càrrecs intermedis	10
Representants polítics	8
Sindicats	7
Personal administratiu	7
Policia Local	7
Personal tècnic	7
Personal d'oficis	5
Altres	4
Personal d'organismes i empreses col·laboradores	3
Personal de confiança	2

SOBRE MISSATGES

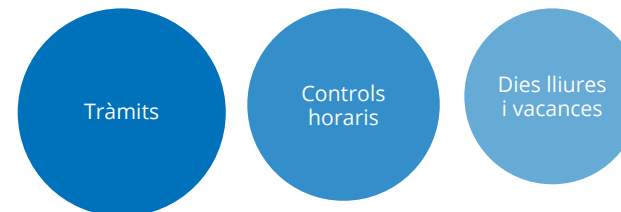
Quin tipus de missatges emeteu en la vostra comunicació interna habitual?

Gestió de l'organització



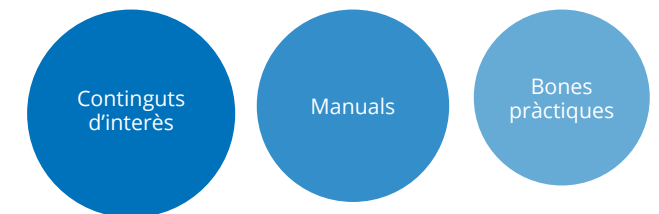
Informació transversal	24
Esdeveniments destacats	22
Informació sobre procediments	18
Sobre gestió i execució de tasques	17
Plans i programes municipals	17
Prioritats estratègiques	10
Sessions plenàries	9
Missió, visió i valors	6
Premis	5
Cartes de serveis	3
Memòries	3
Per a la presa de decisions diària	2
Altres	2
No emetem missatges de gestió de l'organització	1

Gestió de les persones



Tràmits	15
Controls horaris	13
Dies lliures i vacances	12
Nòmines	10
Informacions relacionals i socials: sortides, trobades...	8
No emetem missatges de gestió de les persones	8
Altres	8
IRPF	7
Reconeixements i felicitacions	6

Gestió del coneixement



Continguts d'interès	21
Manuals	17
Bones pràctiques	10
Espais de treball compartits	8
No emetem missatges de gestió del coneixement	6
Altres	2

SOBRE CANALS DE COMUNICACIÓ

Quins canals utilitzeu per comunicar-vos amb la vostra plantilla?

Comunicació verbal



Reunions presencials	23
Trobades personals	19
Reunions virtuals	14
Telèfon	14
Altres	3

Comunicació escrita



E-mail	32
Intranet	16
Butlletí de comunicació interna	12
WhatsApp	11
Comunicats	10
Xat intern	4
Telegram	4
Altres	1
SMS	0

Altres canals i suports



Cartells d'anuncis	14
Manual de benvinguda	11
Bústies de suggeriments	6
Campanyes de comunicació interna	5
TV	1
Wiki	1
Altres	-

05

Entrevistes

AJUNTAMENT DE BARCELONA

María Rodríguez, directora de Comunicació Interna, Desenvolupament i Atenció al Personal de l'Ajuntament de Barcelona.

Amb una trajectòria que va començar fa 30 anys a l'Ajuntament de Badalona, la seva passió i dedicació l'han portat a liderar la comunicació interna en una de les institucions més grans de Catalunya. Per a ella, la comunicació interna és fonamental per a la cohesió i el bon funcionament de les organitzacions públiques.

Què fa una filòloga com a directora de Comunicació Interna a l'Ajuntament de Barcelona?

Fa trenta anys vaig començar a treballar a l'Ajuntament de Badalona com a administrativa. El meu lloc de treball estava físicament molt a prop del departament de Recursos Humans i un dia em van proposar de portar els plans de formació i hi vaig accedir. Després, a l'Ajuntament de Mataró ja com a tècnica, fent aquesta feina vaig adonar-me que sovint la gent, més que formació, necessita informació. Li vaig comentar al meu cap d'aleshores i em va encarregar fer un Pla de comunicació interna per cobrir aquestes altres necessitats. Així va ser com a l'any 2000 vaig redactar el primer pla de comunicació interna, que ha anat seguit de 5 plans més de comunicació interna a l'Ajuntament de Barcelona. La filologia m'ha servit sobretot per aportar coneixement lingüístic a tot allò que es redacta des de la Direcció de Comunicació Interna. Més enllà, com a directora, he pogut establir l'estratègia i dirigir un grup excepcional de persones que fan una feina espectacular per obtenir productes i iniciatives de comunicació de les quals estic molt satisfeta i a les quals sempre incorpore el vessant lingüístic d'estructura, comprensió, correcció...

El de l'any 2000 devia ser un dels primers plans de comunicació interna d'un Ajuntament a Catalunya?

Sí, efectivament. No hi havia res similar en aquell moment. Quan em van encomanar aquesta tasca, vaig buscar informació sense èxit i vam haver de crear-lo des del sentit comú. Vam començar a implementar petites accions. Posteriorment, al 2008, des de l'Ajuntament de Barcelona em van proposar portar la Direcció de Comunicació Interna per ajudar-los en el seu projecte de transformació interna. En aquell moment, jo treballava a l'Ajuntament de Mataró. Vaig sol·licitar una comissió de serveis i el 2008 vaig incorporar-me a l'Ajuntament de Barcelona molt il·lusionada.

“La comunicació interna no pot ser un monòleg; ha de ser un diàleg que involucri tota l’organització.”

“La clau és proporcionar informació rellevant i útil per a l’organització i, com deia abans, ser una eina útil per l’organització. Hi ha moments que no pots fallar.”

Com va ser passar d’un Ajuntament com el de Mataró al de Barcelona?

La veritat és que al principi vaig patir. Venia d’una organització amb 1.400 treballadors, una dimensió molt còmode per treballar. Passar a una de 15.000 va suposar tot un repte. Però treballar a Mataró va ser un privilegi, vaig aprendre molt i em va servir a Barcelona. Com he comentat abans, aquí ja he fet cinc plans de comunicació interna, procurant que cada un sigui millor a l’anterior.

Quina és la teva visió de la comunicació interna?

Doncs té una mica a veure amb l’origen de la paraula en llatí, comunicar. Vol dir compartir, posar en comú. Informar és una part de la comunicació, però per fer una veritable comunicació interna cal anar més enllà i trobar la manera que sigui una eina que serveixi per compartir, i de manera que vinculi l’estratègia amb l’operativa i aconseguir que totes dues parts es coneguin. La comunicació interna no pot ser un monòleg; ha de ser un diàleg que involucri tota l’organització.

Fas un pla de comunicació cada mandat?

Sí, així funcionen les organitzacions públiques, cada 4 anys hi ha canvis. Els plans s’han d’adaptar a les noves prioritats, al nou estil organitzatiu. Cal aconseguir sobretot que, en el meu cas el gerent municipal, se senti còmode i vegi la comunicació interna com una eina que l’ajuda i li aporta al seu projecte.

I com ho fas per integrar aquesta especificitat a la comunicació interna?

A l’inici de cada mandat, intento impregnar-me de les prioritats del govern i dels nous projectes organitzatius per després centrar-me sobretot en l’activitat municipal. No falta mai una conversa amb el “de dalt” per conèixer el seu estil i què espera de la comunicació interna. Amb una bona informació de partida, definim l’objectiu estratègic i les accions de comunicació interna que portarem a terme durant el mandat. Li presento al gerent municipal, incorpore les seves consideracions i endavant!

Quins obstacles us vau trobar quan vau començar?

Quan vaig començar a treballar a l’Ajuntament de Barcelona al 2008, el més difícil va ser arrencar. El primer que vaig fer va ser investigar què s’havia fet fins aleshores. Vaig esbrinar que hi havia hagut intents de treballar la comunicació interna, però havien fracassat perquè eren plans no vinculats a l’estratègia i fets a partir d’aportacions voluntàries de la plantilla. No era una eina estratègica. Vam decidir que el primer pas era guanyar-nos la confiança i el reconeixement dels treballadors, així que vam iniciar el camí ja amb accions que feien visible que l’organització es prenia seriosament la comunicació interna.

Quina és la clau de l’èxit?

La clau és proporcionar informació rellevant i útil per als treballadors de l’Ajuntament i, com deia abans, ser una eina útil per l’organització. Hi ha moments que no pots fallar. Per exemple, en l’últim butlletí, vam publicar una notícia amb preguntes i respostes formulades pels propis treballadors sobre unes proves on es presenten més de 8.000 persones, més de 2.000 de les quals són internes, són de la casa. Una persona del meu equip va tenir la idea de fer un formulari perquè la plantilla enviés les preguntes i dubtes que tenien sobre els processos de selecció. Vam rebre 1.001 preguntes, que vam respondre agrupades en 5 blocs i per processos, i vam fer uns webinars per dissipar els dubtes que havien quedat. Això és comunicació interna de la bona, la que escolta i aporta.

Tot això requereix molts recursos.

No creguis. Necessites bons professionals, hàbils a l’hora de buscar, proposar, crear, i efectius a l’hora de fer. Quan vaig començar, estava sola. Progressivament, hem anat ampliant l’equip perquè l’organització percep la utilitat del que fem. Actualment, comptant-m’hi, som cinc persones a l’equip de comunicació, tot i que encara considero que som pocs, ja que el volum de feina és important.

“La nostra tasca és posar en valor la feina dels treballadors, aconseguir que la feina que fem sigui coneguda internament.”

“Hem de fomentar la participació dels treballadors, fent-los sentir partícips de l’elaboració i la implementació dels projectes. El coneixement que tenen els treballadors és valuósíssim. Sovint són qui poden dir quins són els problemes que ens podem trobar si les coses es fan d’una determinada manera i, per tant, són qui poden proposar millor qüestions cabdals per al bon funcionament de l’organització.”

Quin tipus de missatges emeteu des de comunicació interna?

La nostra tasca és posar en valor la feina dels treballadors, aconseguir que la feina que fem sigui coneguda internament. Ens diferenciem de la comunicació externa en aquest sentit: l’externa se centra en el què fem per donar servei a la ciutat i la interna se centra més en el com ho fem. Al cap i a la fi, tot el que s’ha aconseguit en aquesta ciutat ha estat gràcies als treballadors municipals. Sense ells, res no hauria estat possible.

Quins canals i suports teniu?

Com a grans eines corporatives tenim el butlletí electrònic, un carrusel de notícies a la intranet, correus corporatius, jornades informatives, píndoles temàtiques audiovisuals, un canal intern de Telegram, accions de coneixement entre serveis i esporàdicament fem campanyes internes.

Com us organitzeu?

Tenim un consell de comunicació interna amb persones que representen a cada àmbit de l’Ajuntament i que ens aporta informació a la qual d’una altra manera no hi arribaríem. Aquest consell es reuneix mensualment per compartir temes i projectes. No busquem perfils de comunicació específics, sinó persones que coneguin què és el que s’està fent als diferents racons d’una organització tan gran com la nostra.

Quin impacte va tenir la pandèmia en el servei de comunicació interna?

Quan va arribar la pandèmia al 2020, nosaltres ja teníem una estructura de comunicació interna establerta i això va ser molt positiu perquè la plantilla municipal ja sabia per quins canals li arribaria la informació corporativa. Vam poder respondre ràpidament i de manera organitzada, assegurant que els treballadors sabien què fer des del primer moment. L’estat d’alarma es publicava un dissabte al matí i nosaltres divendres a la tarda ja teníem a punt el comunicat a enviar només es publiqués la declaració de

l’estat d’alarma al BOE. Dilluns tothom sabia què és el que havia de fer, si treballar des de casa o presencialment.

La comunicació interna ha de ser informativa o participativa?


Ha de ser ambdues coses, però sobretot participativa. Hem de fomentar la participació dels treballadors, fent-los sentir partícips de l’elaboració i la implementació dels projectes. El coneixement que tenen els treballadors és valuósíssim. Sovint són qui poden dir quins són els problemes que ens podem trobar si les coses es fan d’una determinada manera i, per tant, són qui poden proposar millor qüestions cabdals per al bon funcionament de l’organització.

Com contribueix la comunicació interna a evitar la rumorologia?

T’ho explicaré amb un exemple que vaig llegir del Ferran Ramon Cortés, que me l’he fet meu i l’explico arreu. Segons un estudi fet al metro de Nova York, des que s’informa quan trigarà a venir el proper tren, s’han rebaixat els nivells d’ansietat del passatgers. Tenir informació aporta sobretot tranquil·litat i ajuda a reduir la incertesa i els rumors.

La comunicació interna compta amb la complicitat dels directius?

Actualment sí. És el resultat d’un camí fet al llarg de diversos anys. I ells tenen un paper importantíssim. Segur que el 100 % de directius no expliquen l’estratègia ni escolten prou el seu equip. Però amb el temps, i també gràcies al model de lideratge corporatiu que posa la comunicació al centre, cada cop més exerceixen més el seu rol de comunicador intern. Cada quatre anys hem d’explicar una nova història, hem de ressituar els equips en el nou projecte i aconseguir que segueixin el fil durant els quatre anys. Això, qui millor ho pot fer són els directius.

“Els valors corporatius són la identitat de l’organització, allò que diu als treballadors quins són els ingredients que no poden faltar a l’hora de fer la feina.” 

Per què són tan importants els valors en comunicació interna?

Els valors corporatius són la identitat de l’organització, allò que diu als treballadors quins són els ingredients que no poden faltar a l’hora de fer la feina. En comunicació interna, els valors són importants perquè hem de ser capaços de transmetre’ls i mantenir-los presents. I estem contents. A l’Ajuntament de Barcelona hem trobat la manera de posar-los constantment en valor i de fer visible la feina que mostra compromís de servei públic, agilitat, cocreació, claredat i amabilitat, que són els nostres valors.

Heu trobat mai impediments polítics?

No, mai. A vegades ens demanen que esperem a explicar alguna cosa internament fins que no s’hagi anunciat políticament, però això és comprensible.

Quina és per tu la clau de l’èxit de la comunicació interna?

Haver generat credibilitat. És a dir, que els treballadors de l’Ajuntament ens esperin perquè confien en allò que els arriba pels canals de comunicació interna; saben que és cert. D’altra banda, haver aconseguit que participin en les iniciatives corporatives per aportar el seu coneixement. Sense comunicació, la gent va més perduda. Amb comunicació, la gent està més centrada i troba més sentit a la feina que fa. I tot això al final es tradueix en més compromís i, per tant, en més productivitat.

AJUNTAMENT DE BOLVIR

Maria Mercè Amat, secretària municipal.

Malgrat tenir només 13 treballadors municipals, l'Ajuntament de Bolvir va mostrar el seu interès en participar en l'Estudi de Comunicació Interna dels Ajuntaments de Catalunya. Ens va semblar interessant entrevistar-los per conèixer la realitat en comunicació interna dels ajuntaments més petits del país, ja que el 77,5 % dels municipis de Catalunya tenen menys de 5.000 habitants.

“Tot i ser un ajuntament petit, considerem que comunicar és molt necessari.”

Quina és la visió de la comunicació interna d'un ajuntament petit com el de Bolvir?

Tenim una visió bàsicament organitzativa i administrativa. Tot i ser un ajuntament petit, considerem que comunicar és molt necessari. Per a nosaltres, els canals de comunicació són molt importants perquè les coses vagin funcionant i per delegar i distribuir les tasques per no solapar-nos.

De qui és responsabilitat la comunicació interna?

Més que responsabilitat, és una de les moltes tasques que faig com a secretària. Als ajuntaments petits tothom fem de tot, però si tinguéssim una persona que es dediqués a comunicació, tant interna com externa, seria perfecte.

Teniu Pla de comunicació interna?

No en tenim, però ens aniria molt bé tenir-ne un.

“L’Ajuntament és petit, però vulguis que no va creixent i és important que tothom sàpiga d’on provenen les ordres per evitar situacions contradictòries.”

Per què us aniria bé?

L’Ajuntament és petit, però vulguis que no va creixent i es van incorporant persones i nous serveis. I és important que tothom sàpiga d’on provenen les ordres per evitar situacions que es donen a vegades, com que un regidor dona una instrucció a la brigada i un altre regidor se’l troba pel carrer i li dona una altra ordre contradictòria i la brigada no sap a qui ha de fer cas. Es tracta de posar ordre i deixar clares les prioritats i les urgències. Si un veu que hi ha una fuga d’aigua mentre té una altra tasca encomanada, doncs està clar que cal deixar el que s’està fent per anar a la fuga d’aigua. També ens aniria bé quan hi ha canvis a la corporació.

Quins són els vostres canals de comunicació interna?

A nivell intern, treballem molt amb el gestor d’expedients i amb les tasques. El gestor d’expedients que nosaltres estem utilitzant ens el proveeix la Diputació de Girona i permet distribuir moltes tasques. Aleshores, tant l’alcalde com els regidors, com jo mateixa, les distribuïm entre tot el personal. Quan ens hem de relacionar amb personal extern, gairebé tot ho fem per WhatsApp. Tenim 6 grups de treball: la llar d’infants, la brigada, administració, el poliesportiu i, a l’estiu, l’esplai i la piscina.

Teniu algun altre canal?

De comunicació interna, no. La veritat és que no cal. A un ajuntament petit no és el mateix. Si aquí s’aprova alguna mesura que afecta els treballadors, com un pla d’igualtat, se’ls comunica oficialment a través del gestor, però tothom sap què fa tothom. El meu despatx sempre té la porta oberta, igual com el de l’alcalde. Això fa que tothom sigui conscient de tot el que es va fent i molts cops la comunicació interna és verbal, i si cal deixar-ne constància es fa una notificació oficial. Som tan poquets que tot és molt fàcil. Qui té una inquietud, una pregunta, ho demana ja directament, perquè té accés directe a la persona que ho porta o a la persona implicada i això ho facilita molt.

“El meu despatx sempre té la porta oberta, igual com el de l’alcalde... Molts cops la comunicació interna és verbal i, si cal deixar-ne constància, es fa una notificació oficial.”

AJUNTAMENT DE GIRONA

Sílvia Planas és la responsable de l'Oficina de Comunicació de l'Ajuntament de Girona.

Ara fa quatre anys va ser una de les impulsores del primer Pla de comunicació interna del consistori. Tot i haver aconseguit implantar algunes de les accions previstes, la iniciativa va ser rebuda amb reticències per una part de la plantilla i no ha comptat amb la implicació suficient fins ara. Lluny de ser una excepció, aquesta és una experiència força comuna.

El 2020 va encarregar el vostre Pla de comunicació interna. Com ha anat el procés d'implantació durant aquests 4 anys?

En aquests quatre anys hem creat i consolidat el butlletí intern, hem creat els corresponsals de comunicació i vam implantar les trobades entre l'alcaldeessa d'aleshores i els treballadors en una acció que vam anomenar "Un cafè amb l'alcaldeessa".

Esteu satisfets amb els resultats?

Comencem pel final, les trobades amb l'alcaldeessa al principi van anar molt bé. Van tenir molta requesta, però va arribar un punt en què crec que tothom que hi volia parlar ja ho havia fet i es van deixar de fer. Ara, havent-hi hagut un canvi de govern, volem tornar-les a impulsar.

També heu creat la figura dels delegats de comunicació interna.

Vam fer una crida per trobar persones voluntàries per fer de delegades de comunicació interna. La seva funció és actuar com a corretja de transmissió entre la seva àrea i el departament de Comunicació i ajudar-nos a difondre la cultura, els valors i els projectes de la corporació. Amb l'entrada del nou equip de govern volem fer una nova crida perquè hi ha àrees en les quals encara no tenim delegació. No deixa de ser una feina més per a les persones voluntàries i hi ha gent més compromesa i gent que menys, i gent que té més temps i gent que menys.

Quina és la vostra metodologia de treball?

Fem reunió mensual amb totes les delegacions, que és com una mena de consell de redacció del butlletí intern. Presentem una proposta de llançament, la discutim i incorporem les propostes que considerem més interessants. També aprofitem aquesta reunió per escoltar suggeriments d'accions relacionades amb la comunicació interna.

“Ens hem trobat amb importants reticències internes per una part de la plantilla que considera que la comunicació interna és una pèrdua de temps.”

“Ens falta anar més enllà de fer un butlletí informatiu, hem d'aconseguir que es percebi la comunicació interna com a quelcom útil per a la plantilla.”

Quina ha estat l'acollida per part de la plantilla municipal a les accions de comunicació interna?

Ens hem trobat amb importants reticències internes per una part de la plantilla que considera que és una pèrdua de temps i que l'àrea de Comunicació no hauria de perdre el temps fent-ne. Aquesta part de la plantilla té la percepció que a Comunicació estem de festa i no treballem, quan la comunicació interna ens suposa un important volum de feina extra. Aquest nucli dur voldria que eliminéssim el butlletí de comunicació interna o que deixem de fer accions com el concurs de decoració nadalenca. Però a qualsevol organització, sempre hi ha gent que no li sembla bé el que fas.

Heu aconseguit la implicació de tota l'organització?

En l'anterior mandat municipal vam comptar amb la implicació de l'alcalde per als “Cafès amb l'alcalde”. Precisament ara els reactivarem amb el nou alcalde. Però en general costa que la gent s'hi impliqui, perquè ho veuen com una càrrega de treball extra i tots tenim molts fronts oberts i molt volum de feina. Hem de treballar perquè es vegi com una cosa positiva i que pot fer un veritable servei a la corporació.

Què creus que hauríeu de millorar?

Ens falta anar més enllà de fer un butlletí informatiu, hem d'aconseguir que es percebi la comunicació interna com a quelcom útil per a la plantilla. Una cosa que ens demanen molt és poder compartir informació entre serveis, però aquí encara no hi hem arribat. Sabem que és una assignatura pendent, però això requereix molta més implicació de tota l'organització. Per exemple, els delegats ens han demanat de fer un manual sobre els diferents tipus de contractes per posar a l'abast de tothom i facilitar-los la feina.

Quins són els principals arguments per no col·laborar?

Els principals motius són la feina i el temps. Per exemple, vaig reunir-me amb una de les persones delegades per demanar-li un major compromís i aquesta persona va estar d'acord a implicar-se més, però encara no ha pogut venir a cap reunió. Si li demanes informació, la passa, però necessitariem que la gent fos proactiva i que ens informés i ens digués ara s'implanta una norma mesura que afectarà a tothom, per exemple, perquè nosaltres puguem decidir com la comuniquem internament. Però per algun motiu no es veuen fent aquest paper i nosaltres necessitariem que, sobretot els responsables dels serveis, calibrin la informació que cal comunicar tant externament com internament.

Creus que pot ser una qüestió de cultura organitzativa?

Claríssimament. De tota manera, estic satisfeta perquè, malgrat els obstacles, hem mantingut les accions de comunicació interna durant tot el mandat.

Teniu un pressupost exclusiu de comunicació interna?

No, no tenim recursos dedicats específicament a comunicació interna.

En quin punt us trobeu actualment?

Ara estem en un punt una mica de *stand-by* de noves directrius.

Quantes persones formeu l'equip de comunicació interna?

Som bàsicament tres persones que s'hi dediquen de manera parcial, unes cinc o sis hores mensuals, i jo. El que ens porta més feina és el butlletí. Preparar els continguts, fer les entrevistes, buscar la gent, anar a fer la foto, fer les preguntes, recopilar la informació, redactar-la...

AJUNTAMENT DE RUBÍ

Joan Maronda és el responsable de Comunicació de l'Ajuntament de Rubí.

El 2013, va començar a treballar la comunicació interna a l'Ajuntament de Rubí. Defensa que la comunicació interna dels ajuntaments hauria de ser més creativa i atrevida. Assegura que aquesta disciplina encara té camí per córrer i que per fer-lo cal la implicació de tothom.

Des de quan treballau la comunicació interna?

De manera sistemàtica, vam començar l'any 2013. Abans ja s'havien fet alguns intents, però van quedar en no res. És quan jo vaig entrar com a cap de Comunicació que vaig voler donar-li la importància que es mereix.

Per què creus que, malgrat la seva importància, encara són pocs els ajuntaments que aposten per la comunicació interna?

Una de les raons, crec jo, és que la comunicació interna és molt transversal i gairebé sempre requereix la implicació de més d'un servei, cosa que pot complicar posar-se d'acord sobre què cal o no cal comunicar. A més, la comunicació interna no té la mateixa importància per a tothom dins l'organització i, sense la implicació de tothom, costa molt que es consideri una prioritat. Un altre factor important és que, sovint, la comunicació interna es limita a accions molt bàsiques i poc elaborades, com tenir una intranet, però no s'aprofita tot el seu potencial.

Per què creus que això és així?

La major part dels recursos econòmics dels ajuntaments es destinen a la comunicació externa, ja que és la més visible de cara a la ciutadania. Poques vegades es planteja dedicar a la comunicació interna els mateixos recursos que a una campanya externa. La veritat és que encara es destinen molt pocs recursos a la comunicació interna.

Des del teu punt de vista, com hauria de ser la comunicació interna als ajuntaments?

No conec gaire l'experiència d'altres ajuntaments, però sí la d'algunes empreses privades. La comunicació interna hauria de ser molt més creativa i atrevida, no limitar-se només a enviar correus massius o utilitzar la intranet. Crec que, igual que en la comunicació externa, hauríem de buscar formes de sorprendre. La comunicació interna té dues parts: una informació bàsica, com les retribucions, que és fonamental que el personal conegui, i una altra més complexa, que pot incloure accions conjuntes entre

“La comunicació interna hauria de ser molt més creativa i atrevida, no limitar-se només a enviar correus massius o utilitzar la intranet.”

“A Rubí encara ens queda camí per recórrer. Tot i la implicació del personal, la comunicació interna encara no és una prioritat per a tothom. Si no ens la creiem tots, no funcionarà.”

diferents serveis o informació d'interès general. Per poder tirar endavant aquestes accions, caldria dedicar-hi més recursos. Ens hauríem d'atrevir a fer una comunicació més fresca i atractiva, i no tan institucional.

I en termes de recursos humans, en teniu suficients?

No, no en tenim prou. A Rubí, fem la comunicació interna amb els mateixos recursos que utilitzem per a la comunicació externa. A comunicació som quatre persones, i només una es dedica a la comunicació interna. No som una plantilla molt gran, i no podem ampliar-la amb recursos externs.

Quins canals utilitzeu per comunicar-vos amb la plantilla?

Utilitzem la intranet, el correu electrònic massiu, i per a aquells treballadors que no tenen ordinador, fem servir panells informatius. També tenim pantalles en tots els centres de treball, però mostren la mateixa informació que es comparteix externament, no continguts específics per a la plantilla. De moment, no tenim una app municipal per comunicar-nos internament.

Quan treballem la comunicació interna, la segmenteu per a diferents públics interns o us dirigiu a tots per igual?

Ens dirigim a tots per igual, ja que es tracta d'informació de caràcter general que afecta tothom.

A Rubí teniu un Pla de comunicació interna des de fa anys. Com us ajuda aquesta eina?

El Pla de comunicació interna ens serveix com a guia per organitzar i temporalitzar totes les accions de comunicació que desenvoluparem al llarg de quatre anys. En fem un cada mandat, i ens és molt útil per posar ordre. També ens resulta molt pràctic externalitzar-ne la redacció amb algú que tingui experiència.

Quin tipus d'accions de comunicació interna dueu a terme?

Hem obert canals de participació a la intranet i donem a conèixer projectes conjunts entre serveis perquè tota la

plantilla els pugui conèixer.

També teniu un butlletí de comunicació interna, oi?

Sí, recentment li hem fet un *restyling* per fer-lo més atractiu i fàcil de llegir.

Quin tipus de missatges inclou la vostra comunicació interna?

La nostra comunicació interna és molt institucional i informativa. Inclou rodes de premsa, notes de premsa, activitats importants de la ciutat, com la Fira del Vi, i informació sobre la participació de l'Ajuntament en fòrums i esdeveniments. Aquest any, hem dedicat força espai a informar sobre el procés d'estabilització de la plantilla. L'acollida de les noves incorporacions també és important per a nosaltres, i tenim un directori on tothom pot posar la seva fotografia, explicar on treballa i quines són les seves funcions. A més, estem impulsant la participació en el tercer Pla d'igualtat de l'Ajuntament de Rubí.

Quins creus que són els reptes de futur en comunicació interna?

El principal repte és aconseguir que la informació arribi a tothom sense dependre tant de la voluntat del personal. Hem de trobar formats més enllà del correu electrònic que siguin més efectius. Actualment, només estem aprofitant entre un 20 % i un 30 % del potencial de la comunicació interna, perquè no tothom llegeix els missatges que enviem. A més, hauríem de ser capaços de transmetre informació menys institucional i més enfocada a les necessitats del personal, com consells de salut. Personalment, m'agradaria fer-ho, però ens falten mans. La comunicació interna marca la maduresa d'una administració. Quan una organització aposta per la comunicació interna, significa que ha treballat durant molt de temps i que la comunicació vertical i horitzontal funcionen bé. A Rubí encara ens queda camí per recórrer. Tot i la implicació del personal, la comunicació interna encara no és una prioritat per a tothom. Si no ens la creiem tots, no funcionarà.

AJUNTAMENT DE TERRASSA

Marta Pérez López, cap del Servei de Comunicació Interna i Avaluació de Programes.

Treballadora social de formació i apassionada de la comunicació. Té molt clar que, perquè la comunicació interna funcioni, cal que sigui útil a l'Administració i als seus membres.

Com teniu organitzada la comunicació a l'Ajuntament de Terrassa?

A l'Ajuntament de Terrassa existeix un Servei de Comunicació, Xarxes Socials i Premsa, que bàsicament gestiona la comunicació cap a la ciutadania, i tenim un Servei de Comunicació Interna, que som nosaltres, que gestiona la comunicació dintre de l'organització.

Quan van començar a treballar la comunicació interna?

La comunicació interna fa molt temps que la treballem de manera no estructurada, però podríem dir que el primer pas important va ser la posada en marxa l'any 2009 de la Intranet Municipal. En aquell moment, la comunicació interna depenia de Recursos Humans i era un més a més afegit a les seves funcions. Això va ser així fins l'any 2020, quan es va crear el Servei de Comunicació Interna d'una manera estructurada dins de l'organigrama, amb un cap de servei i un equip propis amb referents de comunicació a cada àrea, tant per a la comunicació interna com per a comunicació externa.

Què us va impulsar a crear un servei amb entitat pròpia?

L'Ajuntament de Terrassa és gran, som el tercer ajuntament de Catalunya, i tenim una gran diversitat de funcions. Per nosaltres, treballar la comunicació interna sempre ha estat clau, però el 2020, amb la pandèmia, ens vam adonar que és difícil aconseguir resultats fent comunicació interna d'una manera informal, robant temps d'aquí i d'allà, que és el que fèiem fins aleshores, i vam decidir crear un equip amb dedicació específica.

“Una de les primeres accions del servei va ser establir instruccions per regular els canals de comunicació per evitar la sobrecàrrega d'informació i assegurar que la informació arribés de manera efectiva a tots els treballadors, independentment del seu lloc de treball.”

Què va ser el primer que va fer com a Servei de Comunicació interna?

El primer que vam fer va ser treballar, de manera conjunta amb tots els membres de l'Ajuntament, el Pla de Comunicació Interna que vam aprovar el febrer de 2022. Teníem molt clar que necessitàvem un full de ruta amb unes directrius bàsiques sòlides i que tothom se sentís seu. Per això, abans de redactar el Pla vam realitzar una enquesta quantitativa oberta a tota la plantilla, una bateria de reunions per tenir també una visió més qualitativa de quines eren les necessitats i contactes amb les societats municipals que formen part del holding de l'Ajuntament. En base a tot plegat, vam redactar el Pla de Comunicació de l'Ajuntament de Terrassa.

Quines línies de treball va definir?

El Pla de comunicació va establir dues línies de treball. Una, molt orientada a endreçar, posar les bases i regular la comunicació interna. I una altra orientada a reforçar la identitat corporativa, el sentiment de pertinença, totes les soft skills relacionades amb les persones. A partir d'aquí, vam desenvolupar una bateria d'accions o projectes i és el que hem anat implementant fins ara, que ha finalitzat el mandat. En aquests moments, estem treballant en el Pla de comunicació per a aquest mandat, que serà el nostre full de ruta en els propers quatre anys.

Quina va ser la vostra primera acció?

Una de les primeres accions que vam fer va ser una instrucció per regular els canals de comunicació. Ens trobàvem que hi havia qui ens deia que no els arribava la informació i d'altres que estaven 'infixicats'. Vam decidir posar ordre i fer-ho d'una manera col·laborativa i transversal. Vam treballar amb gent de Recursos Humans, però també amb gent de Tecnologia, claus pel seu coneixement tecnològic i de temes de seguretat, i amb Serveis Jurídics per tot el tema de protecció de dades. Nosaltres ens visualitzem com un servei facilitador per a tota l'organització, com a engranatge, un punt de contacte, però difícilment nosaltres som els finalistes.

I va reduir o ampliar el nombre de canals de comunicació interna?

La nostra voluntat és que els canals siguin els justos per cobrir totes les necessitats comunicatives de l'Ajuntament. Tenim una plantilla molt diversa on una gran part treballa amb l'ordinador, però hi ha molts col·lectius (brigades, policies...) que treballen al carrer. D'altres treballen en edificis, però no amb ordinador, com ara els mestres de les escoles bressol... Per tant, sí que buscàvem diversificar canals per poder arribar a tothom, però tampoc volíem duplicar per evitar que la informació es dispersi, es dupliqui, o que, fins i tot, es contradigui.

Llavors, ara, quins és el principal canal que teniu?

El canal base és la intranet. Precisament ara estem renovant-la per convertir-la en molt més que un portal informatiu. Volem una intranet dinàmica on sigui fàcil trobar la informació i on també estiguin disponibles les diferents eines de treball.

“Tenim uns canals generalistes, comuns, i canals específics. Aquests canals específics intentem que siguin útils per al públic al que s’adrecen i aplicar la màxima de digues què necessites i jo, des de comunicació interna, miraré com et puc ajudar.”

Quins tipus de missatges emeteu i quan?

Tenim diferents tipus de comunicats. Tenim una comunicació més operativa que la fem en funció de les necessitats. Per aquest tipus de comunicació ens va molt bé la intranet perquè és el portal de referència. Després tenim una informació més estratègica, més de continguts, que treballem conjuntament amb Presidència. Intentem fer dues o tres campanyes estratègiques l’any. Ara, per exemple, estem fent una campanya per explicar com funcionarà el teletreball durant el 2024 i la presentació del programa de govern dintre de l’organització perquè la gent el conegui. També tenim diversos canals que els anem mantenint en funció de les necessitats que tenim.

Teniu un canal de Telegram per a què el feu servir?

Al Telegram, el que fem és difondre aquella informació que requereix immediatesa. Per exemple, si es produirà un tall en els serveis elèctrics o hi ha una incidència en un edifici, doncs això ho posem en un avís a la intranet i ho enviem per Telegram.

Teniu un Telegram comú per a tothom o en teniu diversos?

Tenim un Telegram comú per a tothom, un per a la Policia Municipal que té unes casuístiques i unes necessitats molt específiques, i canals que hem obert i tancat per moments puntuals. Per exemple, per a les eleccions municipals, per a la coordinació de tots els actors de l’organització que hi estaven treballant aquell dia, es va obrir un Telegram, però es va obrir i es va tancar i ja està.

Segmenteu els públics als quals us adreceu?

Sí. Tenim uns canals generalistes, comuns, generals per a tothom i altres específics. Aquests canals específics intentem que siguin útils per al públic al que s’adrecen i aplicar la màxima de digues què necessites i jo, des de comunicació interna, miraré com et puc ajudar. Per exemple, tenim un canal per als polítics electes que en un únic lloc tenen accés a tots els documents que els són útils i tots els tràmits que a la seu electrònica trobarien en llocs dispersos i et puc assegurar que el 100 % l’utilitzen.

Com treballeu el temes estratègics per a l’Ajuntament?

Tots els dilluns tenim una reunió setmanal de 60 minuts en la qual ens trobem amb Presidència, Comunicació Corporativa, els responsables de xarxes socials i els referents de comunicació de cadascuna de les àrees. En aquesta reunió setmanal cadascú té 10 minuts per exposar els temes que està treballant des de la seva àrea. Es aquí on detectem i decidim si un impacte és rellevant cap endins o cap enfora, si el treballem conjuntament o no i en quin moment el llancem.

“El repte que tenim els responsables de Comunicació Interna és evidenciar la seva importància, perquè jo, quan parlo amb els serveis, ningú em diu directament que la comunicació interna no sigui important, tothom la valora i la creu necessària.”

I els projectes transversals?

Per als projectes transversals tenim el Teams, que és una eina espectacular, que ens va superbé, ja no només per a les videotrucades o simplement el xat, sinó perquè també treballem els projectes des d'aquí de forma col·laborativa. Abans de la pandèmia teníem els espais col·laboratius dintre de la intranet. Però ara, el Teams ens ha facilitat molt la feina.

Amb el Teams heu eliminat grups de WhatsApp?

Segons la regulació que tenim, el WhatsApp no és un canal oficial. És a dir, si jo li haig de comunicar a algun membre del meu equip algun tema relacionat amb permisos, renovacions laborals o un tema de feina, el reglament diu que no s'ha d'utilitzar el WhatsApp. Tot i això, el WhatsApp existeix com un canal relacional per quan quedem per anar a esmorzar o quan quedem per anar a sopar o quan...

I en cas de crisi, quin canal utilitzeu?

L'ideal seria que utilitzéssim el Teams, perquè el pots tenir també al mòbil, però tot i que tenim establerts els protocols, encara cal fer un acompanyament i una gestió en el canvi perquè el WhatsApp forma part del nostre dia a dia i encara hi ha qui el fa servir.

De fet, una de les funcions bàsiques de la comunicació interna és precisament la gestió del canvi...

Exacte, però el que és bàsic és que estigui regularitzat i que estigui en un lloc definit quins canals tenim i per a què serveix cada cosa.

Una de les accions que feu des de Comunicació Interna és l'acollida dels treballadors. Com la feu aquesta acollida?

Doncs mira, aquí a l'Ajuntament hi ha una oficina que és l'atenció al professional. Aquesta oficina, quan algú s'incorpora a l'organització, rep d'entrada tota la informació bàsica que ha de conèixer, des de com ens organitzem a prevenció de riscos. En el capítol dedicat a la comunicació, expliquem quins són els canals de comunicació que tenim i com s'utilitzen, quina és la identitat corporativa, com aplicar-la, etcètera.

Per què creus que hi ha tan pocs ajuntaments que apostin per la Comunicació Interna?

La funció principal dels ajuntaments és el servei a la ciutadania i això fa que ens orientem molt cap enfora. El repte que tenim els responsables de Comunicació Interna és evidenciar la seva importància, perquè jo, quan parlo amb els serveis, ningú em diu directament que la comunicació interna no sigui important, tothom la valora i la creu necessària. El que et diuen és que el dia a dia no els deixa temps per poder-hi pensar, perquè estan molt abocats en el dia a dia, especialment els serveis que són finalistes. Quan parlem amb serveis que són més d'organització, per exemple recursos humans, serveis econòmics, contractació, que donen molt suport a la resta de serveis, ja són més sensibles, perquè s'adonen de la importància que hi hagi aquest bon flux. Nosaltres el que fem és intentar que coneguin allò que nosaltres els podem aportar i com els podem ajudar. Quan se n'adonen que els podem ser útils és quan comencen a valorar-nos.

Vosaltres ho heu aconseguit?

Encara estem “evangelitzant”. Hi ha serveis que pel tipus de feina que fan o pel seu tarannà estan més conscienciats i de seguida s’engresquen, i n’hi ha d’altres que et costa més arribar. Així que aquest és el repte: com ho fem per apropar-nos.

Consideres que l’equip que tens és suficient?

Som un equip de tres persones i com que nosaltres treballem molt en xarxa, ens sostenim molt amb els referents de comunicació i amb els ambaixadors digitals. Estem contentes, la veritat, però si tinguéssim més mans, doncs òbviament podríem fer més i millor.

Com us organitzeu al Servei?

Fem una reunió setmanal on exposem els temes que estem treballant. Una persona s’encarrega de la redacció i elaboració de continguts, una altra porta més la part de gestió i logística i jo, a part de coordinar la part de comunicació, m’ocupo del disseny i la maquetació. I les campanyes les treballem totes tres.

“El Pla de comunicació interna ens permet no perdre el full de ruta, no perdre la guia d’aquells temes que volem treballar, perquè el dia a dia se’t va menjant i només et deixa espai per una comunicació molt reactiva, molt d’anar apagant focs.”

Teniu un pressupost propi o depeneu d’algú?

Com que som un servi transversal que col·laborem amb els serveis, normalment utilitzem els seus recursos. Quan són projectes específics que iniciem nosaltres de *motu proprio*, tenim un pressupost de la direcció d’àrea amb una bossa que podem utilitzar. És a dir, si la iniciativa és nostra, estirem d’aquesta bossa o de recursos propis, i si és en col·laboració amb els serveis, si amb els recursos propis arribem, perfecte. I si necessitem externalitzar, doncs llavors és el propi servei que aporta del seu pressupost.

Com us ha ajudat el Pla de comunicació interna?

Bé, el Pla ens ha ajudat. No és un pla perfecte, però és el nostre, el de tot l’Ajuntament. Perquè no hem estat el Servei de Comunicació Interna qui l’ha redactat, sinó que n’hem parlat amb tothom i les àrees se l’han fet seu. Per mi això ha sigut bàsic per a una bona implantació.

És una bona eina de treball?

El Pla de comunicació interna ens permet no perdre el full de ruta, no perdre la guia d’aquells temes que volem treballar, perquè el dia a dia se’t va menjant i només et deixa espai per una comunicació molt reactiva, molt d’anar apagant focs. En canvi, si tu tens unes línies estratègiques definides també pots anar avançant. Pots arribar més lluny o menys, però com a mínim no et desvies del camí. El Pla de comunicació interna ens ha ajudat moltíssima estar preparats i a tenir circuits establerts. Per exemple, ara acabem de treballar en un protocol de comunicació interna en cas d’un ciberatac. Ja tenim el protocol fet, ja sabem quins canals utilitzarem i, per tant, si mai arriba el moment, tots sabem què hem de fer. És a dir, intentem estandarditzar i protocol·litzar, perquè el coneixement els tenen les persones, però s’ha de quedar a l’organització, així no estàs condicionat que si està malalt o està de vacances o el que sigui.

Quins reptes teniu al davant?

El principals reptes que tenim ara són la intranet, l'espai Connecta't i una campanya sobre el teletreball amb recursos humans.

Abans em parlaves també que teniu ambaixadors...

Tenim referents de comunicació a cada àrea, però conjuntament amb el Servei de Tecnologia vam crear la figura de l'ambaixador tecnològic. A cada àrea vam cercar persones que els agradés la tecnologia i amb elles tenim unes reunions trimestrals on els presentem tota la programació del ConnectA'T per aquell trimestre. Són aquests ambaixadors els qui detecten les necessitats que tenen dels seus serveis i els que faciliten la introducció de novetats tecnològiques amb una formació avançada.

Quina valoració fas dels resultats que heu assolit en aquest primer Pla de comunicació interna?

Molt positiva. Quan treballes la comunicació interna d'una manera informal, ja tens una percepció, una intuïció. És com una aroma, que ja saps més o menys cap on has d'anar, però quan ho fas amb dades objectives i d'una forma sistematitzada, ets molt més conscient d'on són les necessitats, com arribar-hi i com enfocar els temes.

“Quan treballes la comunicació interna d'una manera informal, ja tens una percepció, una intuïció. És com una aroma, que ja saps més o menys cap on has d'anar, però quan ho fas amb dades objectives i d'una forma sistematitzada, ets molt més conscient d'on són les necessitats, com arribar-hi i com enfocar els temes.”

AJUNTAMENT DE VILADECANS

Montse Sanahuja, directora de Serveis de Comunicació Corporativa de l'Ajuntament de Viladecans.

Considera que la comunicació interna és clau per a les organitzacions i per això és una de les potes del projecte que va presentar per optar al càrrec. Tot just està assentant les bases d'aquest projecte, però té molt clar que vol convertir l'Ajuntament de Viladecans en un referent en comunicació interna.

Què és Aire?

Aire és el Pla de Comunicació interna de l'Ajuntament de Viladecans. El vam batejar així en una jornada interna de treball en l'àmbit de Presidència, on vam votar diversos noms i, d'una manera força consensuada, vam decidir aquesta denominació. A partir del llançament d'Aire és quan hem començat a desplegar les accions del programa de comunicació interna. Poc a poc.

Què us va impulsar a crear Aire?

La iniciativa es basa en diverses necessitats que s'anaven repetint. Per exemple, ser capaços de captar nous perfils per processos de selecció; ser capaços de que tot l'equip tingués missatges clars sobre els principals projectes que impulsàvem com a Ajuntament; entre d'altres. Tot apuntava que necessitàvem començar a treballar els nostres valors corporatius i la nostra comunicació interna.

Fèieu res en comunicació interna abans d'això?

Hi havia una part de comunicació interna centrada només en recursos humans –com passa encara en moltes organitzacions– on qüestions com la nòmina, el calendari laboral i algun comunicat esporàdic eren l'únic contingut d'una intranet que s'havia anat quedant desactualitzada.

“Si a l’Ajuntament som, aproximadament, 500 persones, aquestes som molt més influenciadores que el propi Ajuntament. Si som capaces d’explicar bé els projectes i el relat entre totes, és més fàcil així construir credibilitat i reputació.”

“Ara tenim una intranet en la qual aproximadament un terç és de recursos humans, un altre terç es basa en els nostres valors corporatius i accions que duem a terme per potenciar-los, i el darrer terç són projectes de ciutat, recursos de treball i actualitat per generar un millor traspàs d’informació entre serveis.”

Com esteu organitzats?

L’impuls que des del servei de Comunicació hem donat a la comunicació interna és molt notori. I ens agrada molt ser motor. No obstant, la llavor de RRHH i el seu paper en el dia a dia per les qüestions sobretot de desenvolupament del talent i la formació, són imprescindibles. Especialment ara que estem en un moment important de transformació digital. Treballem d’una manera molt col·laborativa i sempre trobem oportunitats d’informació creuada. Per exemple, si has de fitxar quan comences a treballar, pel camí et puc explicar altres coses.

Quan tu entres a l’Ajuntament és quan detectes que hi ha una necessitat en aquest àmbit?

Una de les palanques del projecte que vaig presentar quan vaig optar al càrrec era la comunicació interna. Però internament l’equip de govern ja ho tenia al cap, com una manera de superar la crisi de confiança en la comunicació externa que pateixen totes les institucions.

Si a l’Ajuntament som, aproximadament, 500 persones, aquestes som molt més influenciadores que el propi Ajuntament. Si som capaces d’explicar bé els projectes i el relat entre totes, és més fàcil així construir credibilitat i reputació. Per aconseguir-ho, necessitem que el nostre equip tingui més informació i se senti orgullós de compartir-la amb el seu entorn. Persones implicades, proactives i motivades, en contraposició de l’etiqueta de funcionari històric que a nivell social encara existeix.

Això era l’any 2021?

Sí, al principi del 2021. Una de les primeres coses que vam fer va ser renovar la intranet, perquè necessitàvem un lloc on poder explicar coses. Ara tenim una intranet en la qual un terç és informació de recursos humans, un altre terç és de comunicació interna estrictament i hi ha una tercera pota que és de ciutat, on expliquem a la plantilla els projectes i les accions que s’estan fent perquè els coneguin de primera mà.

Com heu treballat la intranet?

RRHH fa uns anys va fer una primera feina amb la voluntat de redissenyar la intranet. I ho va plantejar molt adequadament amb grups de treball interns. D’aquestes conclusions i aquestes idees és d’on hem begut des de Comunicació per plantejar el redisseny de la intranet actual.

A nosaltres se’ns ajunta també un altre moment de transformació digital en què hem començat a assumir tot el paquet d’Office, de Microsoft 360. Per a mi, una de les necessitats era que la intranet fos com una xarxa social, on la gent hi pot penjar coses. Això ho hem aconseguit amb el Teams, tot i que encara no està desplegat del tot. Just ara han acabat les migracions de carpetes als núvols i el Teams es comença a utilitzar com a eina de treball, però encara no és un mur on tothom hi pot penjar coses.

“El primer obstacle que hem trobat és la resistència interna al canvi.”

Us heu trobat algun obstacle a l'hora d'introduir la comunicació interna?

Sí, és clar, molts. Encara ara no és gens fàcil. El primer obstacle que hem trobat ha estat la resistència interna al canvi. També ens hem trobat amb dificultats de penetració de la informació cap a baix. A nivell tècnic bàsic és molt complicat que la informació que tu expliques a un director o a algú que, per perfil, entra a la intranet i en fa un ús més complet, acabi transcendint. Per saltar aquests obstacles hem implementat una comunicació interna híbrida, que combina la informació digital i la presencial. A més, hem creat la iniciativa Aire en Ruta per acostar el Pla de Comunicació a tota l'organització. En el marc d'aquesta iniciativa, un equip de Comunicació interna ha fet una ruta per tots els edificis per explicar què és Aire i perquè és important treballar la comunicació interna. Això és el que ens vam dedicar a fer l'any passat, bàsicament. I ara volem fer l'Aire en Ruta cap enfora. Volem visitar les universitats i captar talent. Això ho farem aquest 2024.

L'Aire en Ruta també us ha servit per captar corresponsals a les diferents àrees i edificis?

Sí. Ens hi reunim un cop al mes per dir “quins temes teniu al vostre edifici, quins projectes esteu treballant”, i fem com una mena de consell editorial per decidir què tractarem a la intranet i a la newsletter. Les dues primeres reunions van ser de benvinguda i per explicar-los Aire i el seu paper, i a partir de la tercera ja van començar a treballar.

Quina és la funció d'aquests corresponsals?

La seva funció és explicar què passa al seu voltant i motivar els seus companys, i també participen en la pluja d'idees i test previ d'iniciatives i propostes de campanyes.

A Viladecans estem treballant projectes molt estratègics, com ara tot allò relacionat amb l'Agenda 2030, amb l'Agenda urbana, amb el Green Leaf que acabem de

guanyar... Tots aquests projectes són estratègics per a la ciutat, però hem de lluitar amb la percepció interna que aquests projectes estratègics no sempre canvien el dia a dia de totes les persones de l'equip.

Penso que l'any passat, amb tot el que vam fer, només parlar de valors ja va ser un canvi important. Ara necessitem consolidar-ho.

Com heu introduït els valors en la comunicació interna?

Vam fer una enquesta on, entre d'altres coses, preguntàvem amb quins valors et sents més representat, i d'aquí va sorgir la primera proposta de valors. Després vam poder comparar amb els que teníem com a Ajuntament. I n'hi havia que encaixaven. Tota la part de transparència, de bon govern, responsabilitat... Però hi havia una part de lideratge que no estava del tot ben treballada. Aquí és on detectem la necessitat que la gent se senti més empoderada, participi més, digui més la seva, que vegin que la seva opinió realment cal i provoca canvis a nivell organitzatiu.

Per exemple, en lloc de fer una campanya dient “traïem les papereres” vam fer una campanya d'ecohàbits. Vam celebrar enterraments de papereres a tots els edificis. Amb la participació de l'alcalde.

Aquí necessites molta complicitat dels polítics, no?

Sí. Però això no ens falta. A Viladecans tenim la sort de tenir un lideratge molt potent per part del nostre alcalde, Carles Ruiz. Hi ha un bon alineament entre la seva visió de ciutat, les directrius de la resta de regidors i la manera com això es plasma també en valors i accions de cultura corporativa.

L'exemple d'abans. Al final, és el mateix polític que et defensa la política cap a fora i que et diu que necessitem augmentar el nivell de reciclatge a la ciutat el que cap

“És difícil trobar referents en cultura i comunicació interna en les institucions públiques. Sovint em resulta més fàcil trobar-ne en entorns privats. Em consta que a Barcelona també estan fent molt bona feina.”

a dins diu: “Em sap greu, però faré un cementiri de papereres perquè no podem generar tant de paper”. Vull dir que té sentit.

Heu fet moltes coses en un any i mig!

Moltes, però tenim molts fronts oberts. Hem de consolidar-ho. Es tracta que la intranet, les visites i tots els processos relacionats funcionin adequadament, i que generem camins de comunicació no només per a les utilitats clàssiques de RRHH, sinó també cap a les accions i continguts de cultura corporativa. Tant a través del Teams, com també en el dia a dia més presencial i de tu a tu.

Teniu algun altre canal de comunicació interna?

Tenim la intranet i els canals de Teams, que cadascú treballa amb els seus, i un mail, on fem comunicats molt puntualment. Tenim també grups de WhatsApp d’una manera informal, però l’objectiu és anar-los reduint i que passin tots a Teams.

I tenim la presencialitat, que és un dels nostres principals canals de comunicació interna. Les trobades d’Àmbit, les celebracions del Nadal i altres amb tota l’organització, o fins i tot les reunions virtuals amb els 500 treballadors i treballadores, on l’alcalde marca directrius, per exemple, també són eines i nous espais de comunicació interna.

Però teniu una newsletter interna, oi?

Fem una *newsletter* mensual d’Aire com a recull d’aquestes coses que surten a la intranet. Hi ha un tema que l’encapçala, que és el que nosaltres volem destacar, i després la resta de temes. Hi ha una part de Recursos Humans, que habitualment té a veure amb formació; una altra que té a veure amb Ciutat i una altra que té a veure amb les Persones. Amb entrevistes amb els companys, presentació de noves incorporacions, etc. I ara volem estrenar un canal de pòdcast.

Quins referents teniu en comunicació interna?

És difícil trobar referents en cultura i comunicació interna en les institucions públiques. Sovint, per la meua trajectòria, em resulta més fàcil trobar-ne en entorns privats, que alhora són els que avancen també més ràpid i obren camí. Em consta, però, que a Barcelona també estan fent molt bona feina en aquest sentit.

Teniu pressupost propi per a comunicació interna o forma part del pressupost de Comunicació?

Forma part del pressupost de Comunicació.

Amb quins recursos compteu per desenvolupar les diferents accions?

Des de Comunicació, hem dedicat una de les persones del nostre equip a liderar aquest projecte. Alhora, compartim sovint recursos de l’equip de comunicació global a l’hora de fer produccions. Altres, necessitem externalitzar-ho perquè ens falten mans i temps. I no vull oblidar-me de la dedicació també de l’equip de RRHH, que comparteixen hores de feina amb nosaltres.

Quin creus que és l’escull més gran amb què es troba la comunicació interna?

Per mi, l’escull més gran és la lentitud de les administracions públiques. Per cada petit canvi necessites fer tota una roda gegant. Hi ha gent que la fa molt ràpid perquè li ve molt de gust, perquè detecta aquesta necessitat, i n’hi ha d’altra que s’hi escuda o s’hi empara per no acabar de fer mai la roda. I no és només la gent, sinó els processos de validació.

“Si hem aconseguit ser la ciutat mitjana Green Leaf 2025 a Europa, juntament amb Treviso, és perquè som un equip motivat. Va ser un dels punts que més ens van valorar: la nostra bona energia!”

Ha estat fàcil aconseguir la complicitat política?

La Joana Sánchez és la nostra regidora que porta tota la part de Recursos Humans i de Cultura Corporativa, i ella, que ve de l'empresa privada, té claríssim que la comunicació interna és necessària. I en una ciutat com la nostra, amb un pressupost reduït, les idees, la força i la capacitat de treball de l'equip són encara més fonamentals.

El fet de ser una ciutat també pilot de les Agendes Urbanes Locals a Espanya i de treballar en dues grans missions de ciutat l'Estratègia 2030, com són aconseguir la neutralitat climàtica i l'abandonament escolar 0, fa també que políticament s'entengui que aquests nous reptes necessiten noves maneres de treballar i relacionar-nos.

Si hem aconseguit ser la ciutat mitjana Green Leaf 2025 a Europa, juntament amb Treviso, és perquè som un equip motivat. De fet, des d'Europa va ser un dels punts que més ens van valorar: la nostra bona energia!

De les accions que heu fet fins ara, quina és la que creus que ha tingut més bons resultats?

Aire En Ruta i els ecohàbits ens han funcionat molt bé. També vam fer a l'estiu una campanya per recordar els bons hàbits de l'ús de l'aire condicionat, de la temperatura, i en lloc de fer el típic comunicat o cartell, a través d'un canal de Teams vam fer un fil de memes, treballat amb humor. No estic segura que l'impacte fos molt destacat, però el *feedback* que m'arribava és que no s'havia fet mai res així.

Com avalueu les accions?

Penso que aquí cal aprofundir, perquè nosaltres també anem avançant. Les avaluem d'una manera molt quantitativa. Fem un seguiment de les obertures de les *newsletters*, quantes persones s'han aturat aquí, d'assistències... I un cop l'any repetim l'enquesta de valors corporatius i d'implicació per veure l'evolució de tots ells i marcar pesos de les accions del proper any. Alhora, estem treballant també en focus grups per replantejar el propi relat, i això ens permet fer una avaluació també força *ongoing*.

Heu notat en aquest poc temps, que encara no és significatiu, una evolució des que heu començat?

Sí. Al principi no tant. Hi va haver un moment àlgid que es va estancar molt ràpid. Però com que també hi ha hagut pel mig les eleccions municipals, el fet de tenir un nou cartipàs ens ha generat una mica de moviment intern que fa que la gent també s'hagi ubicat una altra vegada en la necessitat de saber. I ara tornem a estar en un moment de creixement.

Ja portem dos anys caminant i ja hi ha accions que es comencen a consolidar. Estem canviant d'etapa. Ara estem fent una penetració entre persones més complicades d'arribar a través de les accions habituals. I això ens fa anar més lents en creixement quantitatiu, però ens aporta molt valor qualitatiu.

“Necessitem consolidar tot el que hem fet aquest primer any, que es vagi mantenint i creixent.”

“Per nosaltres, la marca Ciutat va molt vinculada també a la comunicació interna.”

“Un dels nostres objectius és que en la reputació de la nostra marca Ciutat hi destaquin també els valors corporatius, el talent de l'organització i la nostra comunicació interna.”

Quins són els reptes que teniu a curt termini?

Primer, necessitem consolidar tot el que hem fet aquest primer any, que es vagi mantenint i creixent: els que ja formen part de les bases de la newsletter, incrementar les visites a la newsletter i que hi hagi més coneixement creuat de les coses. Això seria el més bàsic. Després hi ha un objectiu reputacional: que a Viladecans, com a Ajuntament, se'ns conegui i se'ns reconegui. Igual com ara Viladecans està molt posicionat en un eix de transició ecològica, de temes mediambientals i d'innovació educativa, doncs que hi hagi una pota que sigui també de talent. De captació de talent i de retenció de talent.

Després també hi ha una part d'incrementar, no gaire, però sí d'ampliar algun canal, com incorporar un pòdcast... Per nosaltres, la marca Ciutat va molt vinculada també a la comunicació interna.

I un dels nostres objectius és que en la reputació de la nostra marca Ciutat hi destaquin també el paper dels valors corporatius, el talent de l'organització i la nostra comunicació interna.

Per què creus que hi ha molts ajuntaments que encara no aposten per la comunicació interna?

Pel mateix motiu que hi ha molts ajuntaments que envien cartes als ciutadans que no s'entenen, jo diria. Tradicionalment, el llenguatge de l'Administració ha estat allunyat de la ciutadania. Llavors, quan tu entens que això no funciona, que et costa diners, que no és eficient, procures canviar-ho. I una manera de canviar-ho és aquesta: que els teus treballadors t'han d'entendre. Crec que forma part del mateix paquet i, evidentment, vol recursos. Més temps que recursos, en el nostre cas.

És una necessitat que acompanya el moment. La postpandèmia ha fet despertar en moltes organitzacions i també ajuntaments que les relacions entre les persones són importants. Tant en l'àmbit públic com privat és un moment propici per impulsar projectes de comunicació interna i cultura corporativa.

Ahora, els canvis de maneres de treballar que comporten les estratègies 2030 i les noves Agendes Urbanes Locals també incorporen una nova manera de treball i comunicació amb les persones i els equips.

06

Conclusions

CONCLUSIONS

01 / **Com més gran és un Ajuntament, més prioritària és la comunicació interna.**

Hi ha una clara relació entre la dimensió dels ajuntaments, en termes de nombre d'habitants i de treballadors municipals, i la seva aposta per la comunicació interna. Els ajuntaments amb un major nombre d'habitants i treballadors tendeixen a donar més importància a la comunicació interna, ja que la complexitat de la seva gestió i les necessitats de coordinació són majors. En canvi, els ajuntaments més petits sovint no prioritzen aquesta funció per la limitació de recursos i la percepció que la comunicació interna no és una necessitat urgent.

02 / **Importància reconeguda, però no prioritzada.**
Els resultats mostren una discrepància significativa entre la importància que els ajuntaments reconeixen que hauria de tenir la comunicació interna (valorada amb una mitjana de 9.33 sobre 10) i la importància real que li donen en la pràctica (valorada amb una mitjana de 5.53 sobre 10). Això indica un reconeixement teòric del seu valor, però una manca de prioritat efectiva en la implementació.

03 / **Pocs ajuntaments disposen de plans de comunicació interna.**

Tot i que la majoria dels ajuntaments (32 de 49) asseguren treballar la comunicació interna d'alguna manera, només una minoria significativa (7 de 32) disposa d'un Pla de comunicació interna formal. Això indica que molts ajuntaments aborden la comunicació interna sense una estratègia clara ni prioritats establertes. La falta d'un pla estructurat pot conduir a una comunicació ineficaç i incoherent. Per tant, és crucial que més ajuntaments desenvolupin i implementin plans de comunicació interna per assegurar una comunicació alineada amb els objectius estratègics i les necessitats de cada organització.

04 / **Diversitat en la definició i funció de la comunicació interna.**

La comunicació interna es percep de manera diversa segons els ajuntaments. La majoria coincideix que implica la transmissió d'informació essencial per a la gestió diària, com ara procediments, execució de tasques i presa de decisions rutinàries. A més, es valora la comunicació de les línies estratègiques, com la missió, visió i valors, així com els objectius, projectes i plans de cada departament.

- 05 / Recursos humans i econòmics limitats.**
Una gran part dels ajuntaments, especialment els més petits, indiquen que no prioritzen la comunicació interna a causa de la manca de recursos humans i econòmics. En aquest sentit, molts ajuntaments no tenen personal dedicat exclusivament a la comunicació interna i la responsabilitat recau en membres de l'equip que tenen altres funcions principals. Entre els ajuntaments que tenen personal dedicat, l'àmplia majoria tenen només una persona dedicada a la comunicació interna.
- 06 / Perfils professionals variats.**
La responsabilitat de la comunicació interna varia significativament entre els ajuntaments. Els perfils professionals més comuns sobre els quals recau aquesta responsabilitat són comunicació, recursos humans o premsa i, en molts casos, es tracta d'una responsabilitat compartida per més d'un d'aquests perfils. A banda d'aquests perfils, n'hi ha que tenen formació en dret, econòmiques, turisme, publicitat i relacions públiques o filologia.
- 07 / La implicació política i tècnica, un aspecte clau.**
Els principals obstacles identificats per a una implementació efectiva de la comunicació interna inclouen la manca de recursos, la manca d'implicació per part dels líders polítics i caps d'àrea, i la falta de visió estratègica. Això suggereix que cal un esforç coordinat per superar aquestes barreres i assegurar que la comunicació interna sigui una prioritat real a tots els nivells de l'organització.
- 08 / La plantilla com a ambaixadora.**
La comunicació interna és considerada una eina essencial per als ajuntaments catalans, no només per millorar el funcionament intern i el benestar del personal, sinó per incrementar el sentiment de pertinença i de compromís de les plantilles, que sovint són vistes com a ambaixadores potencials de la institució amb els seus entorns.
- 09 / L'e-mail és el líder dels canals de comunicació interna.**
L'e-mail és el canal de comunicació interna predominant als ajuntaments catalans. La seva ubiqüitat, rapidesa i facilitat d'ús el converteixen en l'eina preferida per a la transmissió d'informació diària, notificacions importants i comunicats oficials. A banda de l'e-mail, la diversitat de canals que utilitzen és molt gran, però amb una tendència cap a l'ús de plataformes digitals (intranet, WhatsApp, Telegram).
- 10 / Prevalença dels missatges operatius sobre els estratègics.**
Els missatges operatius, que inclouen instruccions diàries, procediments i informació pràctica per a la gestió immediata, sovint reben més atenció que les comunicacions estratègiques que se centren en els objectius a llarg termini, la visió i la missió de l'organització.

07

Bones pratiques

Una campanya de comunicació interna per desplegar el model de Direcció per Valors

El juliol de 2020, poc després del confinament provocat per la pandèmia de la COVID-19, l'Ajuntament de Barcelona va veure la necessitat de transformar la seva cultura organitzativa. La iniciativa buscava identificar i explicitar els valors centrals de l'Ajuntament i convertir-los en els fonaments d'un ambiciós projecte de transformació de la cultura organitzativa: la direcció per valors.



Els valors de l'Ajuntament de Barcelona

A través d'una consulta participada per més de 14.000 treballadors de l'Ajuntament, es va descobrir que els valors de compromís de servei públic, agilitat, amabilitat, claredat i cocreació eren considerats com a més representatius i els que més consens generaven entre la plantilla. Aquests valors, que s'havien desplegat amb força en els moments més difícils de la pandèmia, van servir com a fonament per a la transformació cultural desitjada i es va fer una campanya de comunicació interna per donar-los a conèixer.

- Objectius**
- Facilitar la integració dels valors detectats a tota l'organització.
 - Donar a conèixer els valors corporatius a tota la plantilla municipal.
 - Fer participar activament la plantilla en el desenvolupament i la implementació dels valors.
 - Oferir guies per ajudar a posar en pràctica els valors en la tasca diària.

Descripció

Públic Tot el personal de l'Ajuntament de Barcelona, incloent-hi tots els nivells i departaments. I amb la voluntat de ser d'utilitat per a altres administracions públiques, empreses privades i entitats del tercer sector interessades en adoptar un model de gestió basat en valors.

Fases i principals línies d'actuació

Identificació de valors

A través d'enquestes participatives, s'identifiquen els valors centrals de l'organització.

Desenvolupament del projecte

Inclou la definició d'un model de lideratge basat en aquests valors i la realització de tallers amb personal gerencial i directiu per integrar els valors en el funcionament diari de l'organització.

Implicació del personal

Mitjançant la selecció de persones ambaixadores dels valors i la realització d'activitats que fomentin la seva pràctica quotidiana.

Campanya de comunicació interna

Per assegurar que tota la plantilla conegui i integri els valors en el seu treball diari.

Integració amb polítiques de persones

Adaptació dels processos de selecció, acollida i formació per reflectir els valors corporatius.

Accions realitzades

Les accions de comunicació interna realitzades per l'Ajuntament de Barcelona van incloure una sèrie d'estratègies i materials dissenyats per assegurar la difusió efectiva dels valors identificats entre tota la plantilla. Les principals accions de comunicació interna van ser:

- 1. Lemes de Campanya:** Es van crear lemes específics per a la campanya de comunicació interna –com “Els valors no són 5 paraules escrites en un cartell” i “Els valors són a les nostres mans”– per motivar la reflexió i la internalització dels valors dins de la cultura organitzativa.
- 2. Disseny d'Iconografies:** Es va dissenyar una iconografia específica per a cada un dels cinc valors. Aquesta estratègia visual va ajudar a fer els valors més reconeixibles i fàcils de recordar per tot el personal.
- 3. Correus Electrònics Informatius:** Es van enviar correus electrònics a tota la plantilla amb informació sobre els valors i com es poden practicar en el dia a dia. Aquests correus incloïen enllaços a vídeos educatius.
- 4. Vídeos Educatius:** Es van produir i distribuir vídeos explicatius de cadascun dels valors adreçats a tota la plantilla. La sèrie permet la presentació de cada valor i de com practicar-lo, i s'acompanya sempre de la imatge gràfica de la campanya.
- 5. Publicació “Com Practicar els 5 Valors Corporatius”:** Es va elaborar i difondre una publicació que detalla com els empleats poden incorporar els valors en el seu treball diari, aportant exemples concrets i recomanacions.
- 6. Presència continuada al butlletí intern, l'Ajuntament i la intranet municipal:** Es va dedicar una edició especial del butlletí intern a explicar el procés d'identificació dels valors i el seu desplegament. Les edicions posteriors van continuar incloent referències als valors i com es posaven en pràctica dins de l'organització. A més, a través d'un formulari disponible al butlletí i a la intranet, qualsevol persona pot documentar noves bones pràctiques que representin concrecions dels valors i compartir-les amb l'organització.
- 7. Formulari obert per identificar comportaments alineats amb la DxV:** Es va dissenyar i distribuir un formulari electrònic per identificar i relatar exemples de comportaments quotidians alineats amb la DxV, per compartir-los amb tota l'organització.
- 8. Altres peces participatives de comunicació interna:** Complementant les eines de comunicació interna, es va difondre un pòster a tots els departaments perquè els equips hi indiquessin nous comportaments quotidians que encarnessin els valors. A més, alguns departaments, com el d'Atenció Social a la Infància i Famílies de l'IMSSB i el d'Activitats i Mobilitat de l'IMH, o el Districte de Les Corts, van elaborar materials propis per fer recordatori, des de llibretes fins a una exposició mural.
- 9. Incorporació dels Valors a la Intranet i als Ordinadors:** Els valors i la seva iconografia van ser incorporats a la intranet municipal i com a estalvi de pantalla als ordinadors de l'organització, per mantenir-los presents en el dia a dia dels empleats.
- 10. Persones ambaixadores:** Es van identificar més de 550 possibles persones ambaixadores. D'aquestes, 120 van col·laborar en la definició i caracterització de cadascun dels cinc valors a través de deu tallers creatius, dos per a cadascun dels cinc valors.

Aquestes accions van ser complementades per materials i iniciatives addicionals generades pels mateixos departaments, com ara llibretes amb els valors incorporats o exposicions fotogràfiques, que van ajudar a reforçar el missatge i la visibilitat dels valors dins de l'organització.

Resultats

01 Major visibilitat i consciència dels valors:

S'ha aconseguit que tot el personal conegui els valors corporatius i entengui el compromís individual i col·lectiu d'incorporar-los a la seva tasca diària, independentment de la feina, el departament o la posició jeràrquica que ocupin.

02 Major compromís: El personal ha interioritzat que la implementació dels valors decidits és responsabilitat seva i que el projecte no és simplement un eslògan buit o "cinc paraules escrites en un cartell".

03 Xarxa de persones ambaixadores: S'ha establert, per primera vegada, una xarxa de persones ambaixadores que serveixen de referència per a molts dels seus companys i col·laboren en el desenvolupament i implementació dels valors a la corporació.

04 Foment de la conducta alineada amb els valors:

Els materials de comunicació, com els vídeos i les guies, proporcionen exemples concrets de com els valors poden ser implementats, el que pot haver ajudat els empleats a alinear les seves conductes diàries amb els valors desitjats de l'organització.

05 Millora del servei públic: A través de la promoció de valors com la claredat, l'agilitat i la cocreació, el projecte ha tingut un impacte positiu no quantificat en la qualitat del servei públic ofert.

Cafè amb l'alcalde o l'alcaldeessa, una iniciativa per fomentar el coneixement

L'Ajuntament de Girona va encarregar el Pla de comunicació interna a una empresa externa i va començar a implantar-lo el setembre de 2020. En aquell moment, el consistori tenia una plantilla formada per 1.200 persones, més de 20 serveis, més de 100 equipaments municipals i 2 organismes autònoms.



Objectius generals

La creació d'una cultura corporativa comuna que permetés generar sentiment de pertinença i compromís, i generar dinàmiques, metodologies i procediments comuns.

Prioritzar els treballadors públics com actors claus dins de la institució.

Implantar una política de comunicació interna participativa.

Descripció

Públic El “Cafè amb l’alcalde o l’alcaldessa” són unes trobades entre l’alcalde o l’alcaldessa i un petit grup de persones de la plantilla municipal. Es tracta d’una acció de comunicació informal que pretén crear un espai de relació i intercanvi que afavoreixi, d’una banda, un millor coneixement de l’organització, i de l’altra, un millor coneixement de les persones que formen part de l’Ajuntament. Aquests cafès són el moment ideal per parlar amb els treballadors d’una manera distesa, donar-los a conèixer projectes estratègics de ciutat de manera directa, reconèixer-los la feina diària, motivar-los, transmetre’ls la nova cultura de comunicació, així com escoltar les seves peticions i interessar-se per la seva feina.

- Objectius**
- Creació d’un espai on els treballadors poden compartir opinions, preocupacions i suggeriments de manera distesa i sense formalitats de la veu de la màxima autoritat municipal.
 - Fomentar l’empatia i el coneixement mutu.
 - Compartir les prioritats i desafiaments de l’Ajuntament.
 - Evitar l’aparició de rumors i crear un clima laboral positiu.
 - Generar coneixement intern de la institució a les persones que en formen part.
 - Generar sentiment de pertinença i compromís.

Fitxa de l’acció

Data d’inici: 16 de març de 2021
Data de finalització: 17 de maig de 2022
Periodicitat: mensual (els tercers dimarts de cada mes, segons disponibilitat de l’alcaldessa)
Durada: màxim 1 h (de 9 a 10 h)
Lloc: despatx d’Alcaldia
Participació: voluntària (calia inscriure’s prèviament)
Número de participants per trobada: 6
Total d’assistents: 33
Valoració mitjana: 4,6/5
Adjudicació de places: per ordre d’inscripció (es feien públiques a la intranet municipal, anomenada La Porta del Treball, i es confirmava l’assistència per e-mail directament a les persones convocades)
Recursos humans: 1 persona del departament de Comunicació s’ocupava de coordinar la iniciativa amb la Secretaria de l’alcaldessa

Impacte

Algunes opinions de les persones assistents:

“L'experiència ha estat molt satisfactòria. És una forma distesa de conèixer altres companys i activitats de l'Ajuntament i comentar de primera mà amb l'alcaldeessa propostes de millora dels serveis que es presten a la institució.”

“Valoro la possibilitat de compartir amb altres treballadors municipals espais de relació i coneixement. També la possibilitat de poder expressar preocupacions i formular demandes que contribueixin a millorar els serveis i l'atenció als ciutadans de Girona.”

“En primer lloc, opino que la iniciativa en sí mateixa és bona, perquè ens hi acosta ja no com a alcalde de la ciutat, sinó com a cap dels que treballem a l'Ajuntament. També pot ser positiu per a ella, doncs l'acosta a nosaltres.”

“És una bona iniciativa per acostar l'Alcaldia als treballadors de l'Ajuntament i poder aportar opinions i idees per millorar l'Ajuntament, de forma més informal.”

ConnectA't, una iniciativa per fomentar la col·laboració i el coneixement i promoure la pertinença.



ConnectA'T és una proposta iniciada la tardor de 2020 a l'Ajuntament de Terrassa, amb l'objectiu de fer valer el coneixement intern en temes d'interès compartits, afavorir la interrelació entre el personal municipal i generar sinergies de col·laboració i millora contínua. I tot de forma virtual, aprofitant els avantatges que la tecnologia ofereix, per poder garantir un entorn segur contra la Covid-19.

Està adreçada al conjunt del personal municipal i a totes les àrees, serveis i Societats Municipals de l'Ajuntament de Terrassa, un total de 3.125 persones. L'eina prioritza la divulgació interna de coneixements d'interès per a tot el col·lectiu de treballadors i treballadores del consistori.

Des que està en funcionament, ha generat 29 videotutorials realitzats per personal de l'Ajuntament, 20 documents en format de píndola informativa, 30 sessions online obertes amb 356 participants i 87 sessions específiques.

3.125

persones

29

videotutorials
realitzats

20

píndoles
informatives

30

sessions
online obertes

356

participants

87

sessions
específiques

Descripció

Context El paper de les administracions públiques ha canviat substancialment durant les darreres dècades. Els canvis socials, polítics, econòmics, mediambientals... han donat pas a nous escenaris de creixent complexitat que requereixen també d'una resposta més holística i transversal per part de l'Administració.

Els avenços tecnològics també han incidit molt en el nostre model actual de societat i han modificat la nostra forma de treballar, de comunicar-nos i de relacionar-nos tant internament com amb la ciutadania.

En aquest escenari, les administracions públiques han iniciat un procés de modernització i millora per adaptar-se a aquesta nova realitat. Una tendència que s'ha vist accelerada per la Covid-19, la pandèmia mundial que ha sacsejat el món i que ha fet palès que vivim en un entorn VUCA (volàtil, incert, complex i ambigu), en el que la transformació digital i organitzativa esdevé una prioritat per seguir prestant uns serveis públics de qualitat a la ciutadania.

El Programa de Govern 2019-23 de l'Ajuntament de Terrassa evidencia la voluntat i el compromís de l'equip de govern per preparar l'Administració local per donar resposta a les necessitats presents i als reptes futurs. Concretament, l'objectiu 9 "Un Ajuntament de tothom, per a tothom", alineat amb l'ODS 11, aglutina els eixos que han d'impulsar la reforma i transformació organitzativa i tecnològica a l'Ajuntament de Terrassa.

En aquest context, la comunicació interna juga un paper clau com a instrument al servei de l'organització per fer possible la seva transformació i evolució contínua, facilitant la seva adaptació i capacitat de resposta i, en definitiva, facilitant la gestió del canvi.

Enfortir la identitat corporativa i promoure la innovació i millora continuada són dues de les línies estratègiques de treball de la comunicació interna a l'Ajuntament de Terrassa:

L'actiu més important de les organitzacions són les persones que en formen part. El sentiment de pertinença i d'identitat corporativa afavoreix la productivitat, la retenció del talent i la qualitat dels serveis que s'ofereixen a la ciutadania. Aquest reforç del vincle intern resulta especialment necessari des de l'inici de la pandèmia, on el treball no presencial ha reduït el contacte real entre companyes i companys i, alhora, els equips han hagut de fer gran esforç per adaptar-se a un context amb necessitats ciutadanes sobrevingudes.

Per tal de donar resposta a les necessitats presents i estar preparats per afrontar els reptes futurs, les Administracions públiques han d'estar en un procés continuat de millora, obertes als avenços que es produeixen i aprofitant el talent i el coneixement intern existent entre els i les professionals que en formen part.

Situació prèvia

L'any 2015 es va iniciar el cicle d'Autoaprenentatge Organitzatiu, que consistia en l'organització de sessions temàtiques presencials al voltant de temes d'interès genèric per al conjunt de l'Ajuntament de Terrassa. La bona acollida d'aquestes sessions entre els professionals municipals va evidenciar l'oportunitat que podia suposar la consolidació d'aquesta iniciativa com a pràctica habitual i es va anar repetint fins l'any 2020.

Amb l'arribada de la pandèmia, i veient que era del tot desaconsellable la realització d'aquestes sessions, es va replantejar la necessitat de canviar el format i ajustar el seu disseny, gestió i continguts al nou escenari, per tal de superar el repte de la no presencialitat i, a la vegada, aprofitar l'oportunitat per innovar i adaptar-se a noves formes de treballar i relacionar-se.

Descripció

- Objectius**
- Posar en valor el coneixement intern de l'organització sobre aquells temes d'interès comú que contribueixin a l'assoliment dels objectius, el treball eficient la millora dels serveis que s'ofereixen a la ciutadania.
 - Promoure les relacions interpersonals, especialment en el context de treball no presencial.
 - Oferir nous espais i maneres d'aprenentatge, diàleg i reflexió conjunta.
 - Enfortir el sentiment de pertinença, especialment en el personal que realitza teletreball.
 - Divulgar coneixements que facilitin la implementació d'altres projectes corporatius.

Públics És una proposta adreçada al conjunt del personal municipal i d'abast a totes les àrees, serveis i Societats Municipals de l'Ajuntament de Terrassa.

Vinculació amb altres programes o actuacions

El portal ConnectA'T està vinculat al programa de Govern 2019-23, que mostra el compromís de l'equip de govern per preparar l'Administració local per donar resposta a les necessitats presents i als reptes futurs, entre els quals la reforma i transformació organitzativa i tecnològica de l'administració.

Està estretament vinculat al servei de Comunicació Interna del Consistori, que té entre les seves línies estratègiques de treball enfortir la identitat corporativa, reforçant el vincle intern, i promoure la innovació per donar resposta a les necessitats presents i estar preparats per afrontar els reptes futurs i tot amb un clar objectiu: la millora contínua interna per donar el millor servei a la ciutadania.

Implementació

Fases i principals línies d'actuació

El projecte ConnectAT consta de 4 línies de treball:

Informativa
proporcionant nous espais i continguts de valor, actualitzats i adaptats als interessos i necessitats del personal municipal.

Formativa
contribuint al desenvolupament de les habilitats i coneixements necessaris sobre els temes que es plantegin.

Suport
fent acompanyament en la gestió del canvi que suposen la incorporació de noves formes de treballar i relacionar-se tant internament com amb la ciutadania.

Participació
obrint la possibilitat que el personal municipal pugui fer aportacions des de les seves funcions, responsabilitats, experiència i coneixement.

Les principals accions que de moment ja s'han portat a terme en cada una d'aquestes línies de treball han estat:

Informació Dins la Intranet municipal, s'ha creat un portal ConnectAT, accessible per a tot el personal municipal, on es centralitza tota la informació i continguts relacionada amb la iniciativa.

Aquest portal està concebut com un espai dinàmic on es crearan noves seccions en funció de la pròpia evolució dels continguts que s'hi treballin. Inicialment, el portal s'ha posat en marxa amb 4 temàtiques: Teams, Outlook Web App, Eines Office 365 i Transformació Digital.

Formació

Tot i que ConnectAT s'ha concebut per tractar qualsevol temàtica d'interès comú i transversal, en la seva posada en marxa s'han prioritzat els continguts tecnològics, per donar resposta a la necessitat identificada entre el personal municipal, en relació a l'ús dels recursos digitals en el treball no presencial. A l'inici de la pandèmia i de les mesures de confinament que es van adoptar, es va generar la necessitat de dotar l'organització d'eines que permetessin continuar amb l'activitat dels serveis malgrat el canvi, en molts casos, del treball presencial al teletreball. Aquestes eines ofereixen els avantatges de realitzar xats, reunions de vídeo, trucades, repositoris de documents compartits... de forma integrada amb altres aplicacions. Malgrat tot el potencial d'aquestes eines, la manca d'experiència del seu ús en l'entorn laboral generava la necessitat de formació. Les píndoles de coneixement són breus continguts tutorialitzats realitzats pels companys i companyes de l'Ajuntament on s'explica de forma fàcil i senzilla funcionalitats concretes. En aquest sentit, s'ha donat accés a formació i alfabetització digital en l'ús d'eines col·laboratives per fomentar el treball en xarxa.

A més a més, des de l'inici de ConnectAT s'ofereixen sessions formatives en línia per compartir aprenentatge, aclarir dubtes i consultes sobre els temes que es tracten. La persona o persones que preparen i realitzen la formació són també personal municipal que té coneixement sobre els temes que es tracten. Aquestes formacions tenen una periodicitat programada i s'ofereixen al conjunt del personal, que es pot inscriure fins que hagi disponibilitat de les places disponibles. En cas de molta demanda, s'obren noves sessions per donar resposta.

Seguint el mateix criteri de les píndoles de coneixement, les formacions realitzades fins al moment han prioritzat la formació en les noves eines i recursos utilitzats principalment en el treball no presencial.

Implementació

Suport Per fer accions d'acompanyament més específic per facilitar la gestió del canvi que suposa la posada en marxa de noves eines tecnològiques digitals, entre el Servei de Tecnologia i Sistemes d'Informació i el Servei de Comunicació Interna s'ha creat un equip de 3 persones que dediquen part de la seva jornada a explorar les funcionalitats de les noves eines tecnològiques a disposició del personal i a generar els continguts que s'ofereixen i les formacions que s'organitzen dins ConnectAT.

Participació Aquesta és una iniciativa oberta a tots els membres de l'organització i per això, des del seu inici, hi ha un especial interès en promoure la participació de tothom. L'espai Digueu la teva! permet recollir la valoració de totes les activitats i continguts que s'ofereixen a través d'un formulari i també fer propostes de millora i suggeriments de nous temes a través d'una bústia de correu electrònic.

Tanmateix, per tal d'apropar ConnectAT als serveis i al personal de les diferents àrees municipals i, alhora, promoure la participació més activa del personal de l'organització, s'ha creat un equip transversal amb persones de totes les àrees, en el que també participa l'equip d'Ambaixadors digitals que de forma periòdica (cada 2 mesos) es reuneix telemàticament, i comparteixen la valoració dels temes que s'han tractat dins ConnectAT i es planifiquen els continguts i noves propostes que es duran a terme fins a la propera reunió. En aquestes reunions es prioritza la intervenció d'aquestes persones referents que, al mateix temps, estableixen vincles entre elles i faciliten el contacte per a altres projectes i accions que es portin a terme des dels serveis de les àrees a les quals pertanyen.

Recursos

Econòmics Connecta't s'ha desenvolupat amb els recursos humans i tècnics ja disponibles dins l'organització.

Tecnològics En l'àmbit tecnològic, s'utilitza la Intranet municipal per crear el portal que centralitza la informació i els continguts que s'ofereixen, i TEAMS com a àrea de treball que permet la interacció entre el personal de manera no presencial a través de xats i videotrucades.

Humans El projecte està liderat i coordinat per l'equip de Comunicació Interna i avaluació de programes de l'Ajuntament de Terrassa, integrat dins l'Àrea d'Economia, Finances, Serveis Generals i Govern Obert. Tot i que l'espai ConnectA'T està concebut com un recurs de l'organització al servei de l'organització, en el que tot el personal municipal que ho desitgi pot participar tant produint continguts com utilitzant-los, existeix un equip impulsor de ConnectA'T que l'impulsa i vetlla per fer possible el seu funcionament. Aquest equip està format per 9 persones que es reuneixen 1 hora a la setmana. Està integrat pel Servei de Comunicació Interna, el Servei de Tecnologia i Sistemes d'Informació i el Servei de Gestió Documental.

Per a l'acompanyament més específic per a la gestió del canvi relacionat amb les noves eines digitals, s'ha creat un equip de 3 persones vinculades al Servei de Tecnologia i Sistemes d'Informació i al Servei de Comunicació Interna. Aquest equip és el que explora les funcionalitats de les noves eines a disposició del personal i també genera els continguts i les formacions de ConnectA'T.

Per apropar ConnectA'T entre tot el personal i arreu de l'Ajuntament, s'ha creat un equip transversal amb representants de totes les àrees i amb participació de l'equip d'Ambaixadors digitals.

En funció dels continguts que es treballin en cada moment, altres serveis municipals agafen el protagonisme de l'eina. Fins al moment, hi han col·laborat els i les professionals del Servei de Tecnologia i Sistemes d'Informació i del Servei Local de Gestió Documental, Arxius i Registre.

Altres recursos

La plataforma UTINC és la principal eina de comunicació interna. Aquest espai *online* està adreçat al conjunt del personal de l'Ajuntament i de les seves Societats Municipals i compila diferents informacions de valor per als treballadors i les treballadores municipals, com la presentació de la corporació i les seves àrees i serveis, comunicats oficials, circulars, tauler sindical, agenda corporativa, avisos i incidències...

L'UTINC incorpora diferents portals, que es desenvolupen per donar cobertura a projectes d'envergadura, com els portals ConnectA'T, Ariadna o Ciberseguretat. També s'hi poden trobar actualitzades altres informacions d'interès, en diferents formats:

- L'editorial: redaccional destacat, que amplia notícies de la corporació que tenen especial rellevància interna. S'actualitza periòdicament, en funció de l'actualitat.
- Bon dia: missatge diari, que dona la benvinguda als i les professionals. Poden ser consells saludables, de seguretat, motivadors...
- Altres notícies d'interès.

Resultats

Accions realitzades

- Portal Connecta't.
- S'han elaborat 29 vídeos, accessibles des d'un canal privat de Youtube.
- S'han elaborat 20 guies de text.
- S'han fet 30 formacions en línia obertes al conjunt del personal, en les que han participat 356 persones i 87 sessions específiques adreçades a equips de treball.
- Creació de l'equip d'ambaixadors digitals.
- Creació del grup de Telegram InformAT. Els subscriptors d'aquest canal de comunicació -actualment 842 persones pertanyents a l'organització- reben puntualment les darreres notícies internes: incidències, notícies destacades, novetats als portals de l'UTINC...

842

subscriptors
Telegram
InformAT

29

videotutorials
realitzats

20

guies de text

30

formacions en
línia obertes

356

participants

87

sessions
específiques

Impacte

- Ha enfortit relacions interpersonals malgrat el treball no presencial.
- Afavoreix el coneixement mutu del personal.
- Ha augmentat el sentiment de pertinença al consistori.
- Propicia sinergies de col·laboració entre serveis.
- Complementa les accions de formació continuada amb la incorporació de mirades transversals sobre temes d'interès comú dins l'Administració pública.
- Aprofita els avantatges que ofereix la tecnologia per oferir formats flexibles i eficients.
- Contribueix al desenvolupament de les competències digitals dins l'organització.

Accions de difusió

Per tal d'afavorir la difusió de la proposta dins l'organització i facilitar la identificació de les accions que es porten a terme, es crea una identitat que juga amb la idea de connexió digital i alhora amb la connexió entre persones. La part digital, perquè adquireix protagonisme en el format que es proposa, i la part de persones, perquè elles són el centre de la iniciativa.

L'A i la T destacades fan referència a l'Ajuntament de Terrassa, amb la qual cosa ConnectAT és també una invitació a estar en connexió amb l'organització.

El lema "Compartim el coneixement intern" lliga directament amb la idea embrionària de la iniciativa.

El vídeo presentació de ConnectAT permet apropar el coneixement de la iniciativa a través dels dispositius mòbils pel personal municipal que voluntàriament s'ha subscrit al canal privat de comunicació interna a través de la telefonia mòbil.

La pròpia Intranet municipal esdevé un canal molt efectiu, no només per donar a conèixer la iniciativa, sinó també per informar de les novetats que es van incorporant, ja sigui a través de notícies destacades a la pàgina inicial, ja sigui a través del propi portal ConnectAT.

Aire, una proposta per transformar la cultura corporativa



Viladecans és una ciutat de gairebé 70.000 habitants de l'àrea metropolitana de Barcelona. Es caracteritza per tenir un esperit innovador i emprenedor que impregna la seva estratègia de ciutat recollida a la seva Agenda 2030 i l'Agenda Urbana local.

En el marc dels constants reptes tecnològics, de sostenibilitat, econòmics i socials, és necessari comptar amb una Administració pública local innovadora i proactiva, que aporti solucions de valor als agents de la ciutat, com el desenvolupament de nous serveis, productes i polítiques públiques. L'Ajuntament de Viladecans, amb més de 400 persones treballant a la institució, és el mirall d'aquesta actitud en la seva pròpia cultura organitzativa.

Aire és una proposta iniciada el 2021, amb el propòsit de millorar el compromís de les persones amb la visió i missió de l'organització i alinear l'equip amb els reptes estratègics de la ciutat, l'Agenda 2030, l'Agenda Urbana local i l'impuls dels Objectius de Desenvolupament Sostenible. Està adreçada al conjunt del personal municipal i a totes les àrees, serveis i Societats Municipals; més de 400 persones.

Durant el 2021 i una part del 2022, el programa va generar el mapa de valors corporatius i va definir el sistema de governança i la seva. Va veure la llum el 2022, amb una presentació virtual a tot el personal municipal.

Descripció

Context, motivacions i situació prèvia

Per l'Ajuntament de Viladecans, la cultura corporativa comença en allò que no necessita explicació, en els detalls, en les evidències i amb les experiències (tangibles i intangibles). El caràcter, la personalitat i la manera de comportar-se de les persones que formen part de l'Ajuntament, començant pel seu màxim representant, l'alcalde, configuren una manera de fer oberta, propera, innovadora, respectuosa, responsable i íntegra.

El 2021, un cop el consistori va tenir un cert control de la pandèmia, va identificar algunes palanques en la seva manera de ser i de fer que els van ajudar a definir el programa AIRE de transformació de la cultura corporativa:

1. La visió de la ciutat al 2030, definida a l'Estratègia Viladecans 2030 que proposa dues grans missions de ciutat a assolir amb els stakeholders de la població i que requereix d'un coneixement, implicació i gestió interna de l'organització.
2. L'Agenda Urbana Local, full de ruta de l'Estratègia Viladecans 2030, el desplegament de la qual requereix equips cohesionats i eines de gestió digitals i tècniques de seguiment àgils.
3. Unes dinàmiques de treball ja provades de manera exitosa a través del model d'innovació intern, anomenat MIA, basat en el treball col·laboratiu i transversal entre els equips de diferents departaments, i que, a més, han servit per definir la gestió dels projectes inclosos en l'Agenda Urbana Local de Viladecans.
4. Un compromís i lideratge institucional tant polític com executiu en l'impuls d'un procés de transformació cultural cap a una administració pública innovadora i proactiva.

5. Un equip de persones amb capacitat de lideratge, creativitat, coneixement i influència per definir i impulsar el programa de transformació cultural.
6. En relació amb la gestió de les persones, l'Ajuntament està immers en un procés de complementar el model actual basat en la gestió per competències, amb un model focalitzat en la gestió per valors corporatius.

Objectius

- Transformar la cultura corporativa a partir d'una gestió basada en valors capaç de mobilitzar, cohesionar i millorar les persones.
- Millorar el compromís de les persones amb la visió i la missió de l'organització.
- Alinear l'equip amb els reptes estratègics de ciutat, l'Agenda 2030, l'Agenda Urbana Local i l'impuls dels Objectius de Desenvolupament Sostenible.

Implementació

Principals àmbits de treball

El projecte consta de 3 àmbits de treball:

Desenvolupament i capacitat personal

Relacional, clima i salut organitzacional

Estratègia corporativa, visió i missió

Fases de Treball

1. L'autoavaluació dels valors corporatius

Un dels primers exercicis va consistir en l'elaboració d'una diagnosi interna sobre els valors percebuts per part de les persones de l'organització, així com els valors presents a títol individual per poder tenir un punt de partida avaluat, prioritzar activitats i centrar esforços (personals i econòmics).

L'objectiu era tenir el "Mapa de valors corporatius" que representa gràficament la proximitat de les persones amb cadascun dels valors. El resultat obtingut de la investigació va permetre conèixer el gap entre valors desitjats i valors percebuts, prioritzar les accions per al 2023 i establir indicadors adequats a la realitat de l'organització.

La metodologia utilitzada va ser una enquesta en línia a tota l'organització. Aquesta enquesta va obtenir un 55 % de respostes.

2. Governança del Programa

L'Ajuntament de Viladecans ha definit un sistema de governança partint de dos principis: la descentralització com a mostra de la confiança en l'autogestió d'equips i la inclusió com a valor intrínsec a l'organització, garantint la participació de tots els agents de l'organització.

Les figures definides són:

- ◆ **Padrina del Programa.** Perfil de representació institucional. Càrrec polític associat al servei de Presidència (2 persones a data de juliol de 2023).
- ◆ **L'equip impulsor.** Responsables del programa: impuls d'iniciatives, seguiment, control, avaluació (2 persones a data de juliol de 2023).
- ◆ **L'equip de corresponsals.** Un grup de persones voluntàries, distribuïdes per diferents instal·lacions, representant cada un dels àmbits, àrees, serveis i departaments, agrupats segons els valors corporatius definits. El seu rol és difondre les principals iniciatives del programa i captar el feedback de la gent. Impulsar iniciatives, seguir-les i donar seguiment (32 persones a data de juliol de 2023).
- ◆ **Consell de continguts.** Format per una selecció de 4-5 persones de l'equip impulsor, que proposa i decideix les iniciatives que s'impulsin, perquè les monitoritzin i reportin feedback (3 persones a data de juliol de 2023).
- ◆ **L'equip de producció.** Grup extern i intern per produir les peces de les comunicacions del programa.
- ◆ **L'equip de millenials + GenZ/els joves.** Per incorporar la mirada dels més joves i incorporar-los específicament en el seguiment i proposta de noves idees/accions (5 persones a data de juliol de 2023).

Implementació

3. La implementació

- **Procés participatiu.** Es va realitzar un procés participatiu en el qual es van proposar 3 identitats i es va triar la d'AIRE, que fou l'escollida per més d'un 70 %.
- **Llançament del programa.** Es va llançar el programa amb un primer missatge de l'Alcalde de Viladecans, Carles Ruiz Novella, a tota l'organització. Després d'aquest primer missatge es va realitzar una reunió virtual on, per primera vegada, més de 400 persones es van connectar a través de Teams i van assistir a la presentació dels projectes que s'impulsarien des d'AIRE a partir d'aquell moment. Així, es van presentar els nous canals de comunicació interna (com la Intranet) i totes les eines de Microsoft 365 (canal TEAMS, SharePoint, Planner, etc.), juntament amb tot el paquet de cursos de formació digital per interioritzar-los.

Accions realitzades

1. Aire en ruta.

L'equip impulsor d'AIRE va organitzar sessions presencials on s'explicava la gestió per valors corporatius, es compartien els resultats de l'enquesta realitzada sobre valors corporatius i s'animava a participar com a corresponsal. També es van crear elements d'identificació com ara articles de merchandising (<https://www.youtube.com/watch?v=-m4rjg4u8RY>) i un photocall que acompanya les activitats internes.

AIRE EN RUTA ha visitat 8 instal·lacions i ha presentat el programa a més de 170 persones, explicant com participar-hi: <https://youtu.be/vD8QptjOYI8>. Fins a juliol de 2023, un 18,8 % de les persones s'han presentat com a representants dels Valors.

2. Activitats relacionades amb valors.

S'han llançat algunes accions relacionades amb algun dels Valors que defineix el programa de Transformació Cultural (Sostenibilitat, Ètica i Transparència, Cohesió, Innovació i Salut i Felicitat en el treball), com ara la sostenibilitat, amb el concurs de dECORació de Nadal, en el qual més de 150 persones van participar decorant onze equipaments municipals; i la campanya "EcoHàbits", que, a través de la informació i sensibilització en temes de separació de residus i consum energètic, apel·la a un canvi d'hàbits en el lloc de treball.

3. Activitats relacionades amb innovació.

Es va llançar el primer premi de Bones Pràctiques Innovadores obert a totes les organitzacions. Es van rebre disset bones pràctiques internes.

4. Accions de formació i capacitació.

Accions formatives vinculades als valors corporatius.

- ◆ **Projecte d'implementació del M365.** Procés de migració a un entorn Office 365 per establir un nou model de treball més transversal i automatitzat, que trasllada de manera clara els valors de cohesió i innovació a la realitat del treball diari de l'equip mitjançant l'aprenentatge de noves eines digitals, la modernització dels canals de col·laboració i comunicació interna, l'adopció de canvis i la incorporació de nous elements d'innovació en els processos de treball, generant una dinàmica més àgil i col·laborativa entre els equips.
- ◆ **Plataforma Espai d'Autoaprenentatge.** Incorporació de recursos formatius de contingut específic per al personal de l'Ajuntament a la plataforma interna de formació e-learning. D'aquesta manera, es fomenta la generació i compartició de coneixement propi de l'Ajuntament de Viladecans, generant cohesió entre els membres de l'entitat.
- ◆ **Millora de l'experiència dels nous empleats i cultura de feedback.** Posada en marxa d'un procediment d'acollida homogeni i coordinat entre el Departament de Recursos Humans, Sistemes i l'àrea/servei de destinació. Es fa un procés d'acollida tutoritzat per transmetre la nova cultura interna i valors corporatius, millorant la percepció de les persones que s'incorporen a la nostra organització.

Impacte

- [01](#) Millora de la percepció, el clima laboral i la satisfacció.
Aquesta millora està pendent d'avaluar-se.
- [02](#) Detecció de nous talents existents a l'organització i aprofitament del talent intern.
- [03](#) Millora de model de treball intern, fomentat la col·laboració transversal, grupal, creant espais participatius, de col·laboració i autogestió.
- [04](#) S'ha afavorit el desenvolupament intern i la carrera professional.
- [05](#) Optimització d'alguns processos.
- [06](#) Impuls del coneixement dels projectes de l'Agenda Urbana Local.
- [07](#) Facilita el coneixement de l'Estratègia Viladecans 2030 (incloent els Objectius de Desenvolupament Sostenible).

Annexos

ANNEX 1

Ajuntaments participants

Ajuntament d'Alella	9.000	Ajuntament de Sant Celoni	17.000
Ajuntament d'El Prat de Llobregat	65.000	Ajuntament de Sant Cugat del Vallès	91.000
Ajuntament d'Olot	34.000	Ajuntament de Sant Feliu de Codines	4.000
Ajuntament de Roda de Ter	5.000	Ajuntament de Sant Joan de les Abadesses	3.000
Ajuntament de Badalona	220.000	Ajuntament de Sant Julià de Vilatorrada	3.000
Ajuntament de Barcelona	1.600.000	Ajuntament de Sant Pol de Mar	5.000
Ajuntament de Bolvir de Cerdanya	300	Ajuntament de Sant Vicenç dels Horts	28.000
Ajuntament de Calaf	3.000	Ajuntament de Santa Coloma de Cervelló	7.000
Ajuntament de Caldes de Montbui	18.000	Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet	120.000
Ajuntament de Canet de Mar	14.000	Ajuntament de Santa Eulàlia de Ronçana	5.000
Ajuntament de Cardona	4.000	Ajuntament de Santa Margarida de Montbui	2.000
Ajuntament de Cerdanyola del Vallès	60.000	Ajuntament de Santa Margarida i els Monjos	3.000
Ajuntament de Cunit	12.000	Ajuntament de Tarragona	135.000
Ajuntament de Girona	100.000	Ajuntament de Tàrrrega	16.000
Ajuntament de Granollers	61.000	Ajuntament de Terrassa	220.000
Ajuntament de l'Espluga de Francolí	2.000	Ajuntament de Tona	5.000
Ajuntament de la Roca del Vallès	10.000	Ajuntament de Vallformosa	200
Ajuntament de la Seu d'Urgell	12.000	Ajuntament de Viladecans	67.000
Ajuntament de Lloret de Mar	40.000	Ajuntament de Vilanova i la Geltrú	67.000
Ajuntament de Manlleu	20.000	Ajuntament del Papiol	4.000
Ajuntament de Mataró	130.000		
Ajuntament de Mollerussa	14.000		
Ajuntament de Palamós	18.000		
Ajuntament de Premià de Mar	28.000		
Ajuntament de Riells i Viabrea	2.000		
Ajuntament de Ripoll	11.000		
Ajuntament de Rubí	75.000		
Ajuntament de Sant Antoni de Vilamajor	4.000		
Ajuntament de Sant Boi de Llobregat	83.000		

