

FINANSIELL REVISJON | FORVALTNINGSREVISJON | FINANSFORVALTNING | SELSKAPSKONTROLL | RÅDGIVNING



## FORVALTNINGSREVISJON

### Omdømme og omdømmebygging

Meldal kommune  
Mai 2011



## Forord

Denne forvaltningsrevisjonen er gjennomført på oppdrag av Meldal kommunes kontrollutvalg i perioden februar 2011 - mai 2011.

Undersøkelsen er utført i henhold til NKRFs standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001. Revisjon Midt-Norge IKS vil takke alle som har bidratt med informasjon i undersøkelsen.

Trondheim, 19.05.2011

Anna Ølnes /s/  
Ansvarlig forvaltningsrevisor

Tor Arne Stubbe /s/  
Prosjektmedarbeider



## Sammendrag

Kontrollutvalget i Meldal kommune fattet i sak 22/2010 vedtak om bestilling av et forvaltningsrevisjonsprosjekt med fokus på omdømme og omdømmebygging. Kontrollutvalgssekretariat Midt-Norge IKS (KonSek) oversendte den 23.09.2010 følgende bestilling på gjennomføring av prosjekt til Revisjon Midt-Norge IKS:

*Kontrollutvalget viser til Plan for forvaltningsrevisjon som ble vedtatt av kommunestyret på møte den 24.6.2010. og bestiller et forvaltningsrevisjonsprosjekt med fokus på omdømme og omdømmebygging i Meldal kommune.*

Revisor har gjennom dialog med kontrollutvalget utarbeidet følgende problemstilling med fokus på omdømmebygging, den kommunale organisasjonen og det kommunale samfunns- og næringsutviklingsprosjektet Løft Meldal Opp og Fram:

*Arbeider Meldal kommune aktivt, helhetlig og systematisk med omdømmebygging?*

Hovedproblemstillingen søkes belyst gjennom følgende fem delproblemstillinger:

- Har Meldal kommune (organisasjonen) gjennomført en identitetsjakt/forankringsprosess i tråd med anbefalinger fra Distriktssenteret?
- Arbeider Meldal kommune (organisasjonen) etter en vedtatt strategi og tydelige målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen?
- Har Meldal kommune (organisasjonen) tatt i bruk virkemidler og iverksatt tiltak i tråd med målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen og anbefalinger fra Distriktssenteret?
- Har Meldal kommune (organisasjonen) evaluert og justert iverksatte omdømmebyggingstiltak?
- På hvilken måte har Løft Meldal Opp og Fram bidratt til omdømmebygging i og for den kommunale organisasjonen?

I forbindelse med forvaltningsrevisjonen er det innhentet ulike typer dokumentasjon, det er gjennomført intervjuer med flere ledere i kommunen og det er gjennomført en spørreskjemaundersøkelse blant alle ansatte.

**Har Meldal kommune (organisasjonen) gjennomført en identitetsjakt-/forankringsprosess i tråd med anbefalinger fra Distriktssenteret?**

I følge Distriktssenteret og vitenskapelig litteratur er identitetsjakt viktig, og det presiseres at dette bør være en prosess med bred involvering. Revisor har kjennskap til at det er kjørt tre prosesser i forhold til dette med visjon og verdier i kommunen. Arbeidet med kommuneplan og kommunikasjonsplattform har vært gjennomført med deltagelse fra både innbyggere og politikere, men i mindre grad involvert ansatte i kommuneorganisasjonen. Kommuneplanen er i flere henseende det dokumentet som viser hvilken retning innbyggerne i kommunen ønsker for utviklingen av lokalsamfunnet. På mange måter blir derfor dette et oppdrag som gis til den kommunale organisasjonen, og ikke en meislet strategi formet av organisasjonen selv. Om man betrakter dette fra et organisasjonsperspektiv, kan det virke kunstig at ansatte ikke er med på å forme visjoner og verdier for virksomheten. Samtidig er den kommunale organisasjonen del av et demokratisk system hvor folket gjennom kommunestyret er oppdragsgiver, noe som avgrenser handlingsrommet for den kommunale organisasjonen. Den tredje prosessen er arbeidet med lederplattformen. Det har vært en del av lederutviklingsprogrammet i kommunen, og involvert alle ledere på tre nivå. Øvrige ansatte har ikke vært involvert.

Når revisor spør ansatte om visjon og verdier, synes det å herske relativt stor forvirring om hva som er kommunens visjon. Dette virker å speile deler av den identitetsjakten som er gjennomført i og for kommuneorganisasjonen, både gjennom at det er kjørt flere prosesser og at ansatte i beskjeden grad har vært involvert.

På bakgrunn av de anbefalinger som gis i forhold til identitets- og forankringsprosesser i organisasjoner, er det revisors vurdering at man ved rullering av kommuneplanens langsiktige del sørger for å involvere og hensynta den kommunale organisasjonen. Det er viktig å forankre identitet og eieforhold til visjoner og verdier hos de som skal implementere kommuneplanen.

Det er revisors vurdering at rådmannen bør sørge for å få nok informasjon om arbeidet med kommunikasjonsplattformen, og hvordan den er tenkt anvendt. Dette for at rådmannen skal kunne implementere plattformen på et mest mulig fullstendig kunnskapsgrunnlag.

**Arbeider Meldal kommune (organisasjonen) etter en vedtatt strategi og tydelige målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen?**

Anbefalinger fra Distriktssenteret og fra forskning på temaet omdømme for organisasjoner viser til at det kan være hensiktsmessig å legge en strategi til grunn for arbeid med omdømmebygging. Dette gjør det lettere å sette mål og oppnå resultater. Revisor registrerer at kommunen ikke har noen skriftlig strategi i sitt omdømmebyggingsarbeid. Det er heller ikke satt spesielle mål for omdømmearbeidet.

Kommunen har derimot gjennom kommuneplan, handlingsprogram og handlingsplaner synliggjort at man har strategier for å møte utfordringer i kommunen. Det er også formulert målsettinger for kommunen i forhold til områder og tjenester. Omdømme for en kommune kobles i stor grad til kvalitet i kommunens tjenester, og kommunen har et stort fokus på kvalitetsutvikling. Revisor vurderer at kommunen arbeider tilfredsstillende med å planlegge og å gjennomføre bruker- og medarbeiderundersøkelser. Denne kunnskapen vil gi et godt grunnlag for å arbeide videre med strategier og mål for virksomhetens omdømme.

**Har Meldal kommune (organisasjonen) tatt i bruk virkemidler og iverksatt tiltak i tråd med målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen og anbefalinger fra Distriktssenteret?**

Under foregående problemstilling om strategier og mål for omdømme og omdømmebygging så kom det fram at dette ikke foreligger for Meldal kommune. Det er allikevel interessant å se på hvorvidt kommunen iverksetter tiltak og anvender virkemidler som med en viss sannsynlighet kan hevdes å bidra til et bedre omdømme. Spesielt den vitenskapelige litteraturen framhever betydningen av sammenheng mellom det man sier at man er og det man faktisk gjør, og at det viktigste er å tilfredsstillere interessentenes/brukernes forventninger.

Det er gjennom intervju og spørreskjema vist til at det er iverksatt mange og varierte tiltak som anses å ha betydning både for kvalitetsutvikling og omdømmebygging for kommunen. Tiltakene spenner over mange ulike områder og tjenester. Det er revisors vurdering at rådmannen og ledergruppen forsøker å favne bredden i kommuneorganisasjonen, og at omfanget av tiltak og variasjon i virkemidler er tilfredsstillende,

**På hvilken måte har Løft Meldal Opp og Fram bidratt til omdømmebygging i og for den kommunale organisasjonen?**

I forhold til at prosjektet Løft Meldal Opp og Fram i henhold til kommunestyrets vedtak og intensjon om å fremme et samarbeid mellom kommune, skole og næringsliv, så vurderer revisor at det har foregått samarbeid mellom aktørene i ulike delprosjekter. Uklarhet i prosjektets forhold til kommuneadministrasjonen i en tidlig fase, og utydighet i premissene for å anvende kommunikasjonsplattformen kan ha bidratt til at noe synergi mellom aktørene har gått tapt. Spesielt gjelder dette i forhold til mulig kunnskapsdeling når det gjelder omdømme og omdømmebygging, hvor LMOF har hentet inn ekstern kompetanse på temaet. Ut i fra det revisor kjenner til har ikke LMOF bidratt til omdømmebygging i eller for den kommunale organisasjonen.

**Har Meldal kommune (organisasjonen) evaluert og justert iverksatte omdømmebyggingstiltak?**

Omdømmet til en organisasjon eller virksomhet er avhengig av at organisasjonen/virksomheten greier å levere til eller over brukernes/interessentenes forventninger. For en kommune, hvor mye av virksomheten er konsentrert om tjenesteyting, vil omdømmet i stor grad avhenge av kvaliteten i de tjenestene som blir produsert. Både lovverk og anbefalinger viser til at ledelsen gjennom ulike former for kontroll, bør sikre seg forsvarlig kvalitet i de tjenester som blir levert.

Revisor vurderer at Meldal kommune arbeider tilfredsstillende med å kvalitetssikre tjenestene som kommunen yter. Det er gjennomført en rekke brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelse og man har jevnlig tilsyn fra eksterne instanser. I tillegg gjøres det et arbeid med helhetlig styring, noe som er i tråd med anbefalinger for kvalitetsarbeid, og som må antas å bidra positivt til rådmannens kontroll med virksomheten.

**Konklusjon**

Hovedproblemstillingen har vært hvorvidt Meldal kommune arbeider *aktivt, helhetlig og systematisk med omdømmebygging?*

Revisor har i forbindelse med arbeidet ikke fått dokumentert at kommuneadministrasjonen har noen strategi eller målsettinger som spesifikt omhandler omdømme eller omdømmebygging. Tiltak og virkemidler som er omtalt i rapporten kan derfor ikke settes i en kontekst av bevisst omdømmebygging. På bakgrunn av at omdømme for en kommuneorganisasjon i stor grad henger sammen med kvalitet i kommunens tjenester, vil revisor allikevel påpeke at det brukes mye tid og ressurser i kvalitetsutvikling og

kvalitetssikring av kommunens tjenester. Indirekte gjøres det derfor en god jobb for å vedlikeholde og bygge omdømme for Meldal kommune. Revisor kan ikke dokumentere at det har vært noen synergi mellom prosjektet Løft Meldal Opp og Fram og kommuneadministrasjonen i forhold til omdømmebygging.

Ut i fra våre intervjuer og spørreskjemadata kan det synes som om det kan være en del å hente i forhold til å systematisere omdømmearbeidet. Revisor har gjennom rapporten påpekt blant annet; forholdet mellom kommunens vedtatte visjon og visjonen i lederplattformen, en formulert strategi for arbeidet, konkretisering av målsettinger, gjennomføring av konkrete tiltak, og evaluering og justering av tiltak i forhold til målsettinger.

## **Anbefalinger**

- Revisor anbefaler at det gjøres en vurdering av behovet for å tydeliggjøre hva som er gjeldende visjon og verdier for kommuneorganisasjonen.
- Revisor anbefaler at framtidige visjons- og verdiprosesser som skal lede fram til vedtak i kommunestyre bør søke å involvere og hensynta den kommunale organisasjonen.
- Revisor anbefaler at det gjøres en vurdering av behovet for en strategi og konkrete målsettinger for omdømmebyggingsarbeidet i kommuneorganisasjonen.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	11
1.1	Bestilling .....	11
1.2	Omdømme og omdømmebygging .....	12
1.3	Omdømme og omdømmebygging i Meldal kommune .....	13
1.4	Om kommuneorganisasjonen .....	14
2	Utforming av forvaltningsrevisjonen .....	16
2.1	Avgrensing .....	16
2.2	Problemstillinger .....	16
2.3	Revisjonskriterier .....	17
2.4	Metode .....	18
3	Visjon og verdier .....	19
3.1	Revisjonskriterier .....	19
3.2	Data .....	19
3.3	Revisors vurdering .....	24
4	Strategier og mål .....	26
4.1	Revisjonskriterier .....	26
4.2	Data .....	26
4.3	Revisors vurdering .....	28
5	Tiltak og virkemidler .....	29
5.1	Revisjonskriterier .....	29
5.2	Data .....	29
5.3	Revisors vurdering .....	33
6	Synergi mellom forvaltning og prosjekt .....	34
6.1	Revisjonskriterier .....	34
6.2	Data .....	34
6.3	Revisors vurdering .....	39
7	Kvalitetssikring .....	40
7.1	Revisjonskriterier .....	40
7.2	Data .....	40
7.3	Revisors vurdering .....	45
8	Høring .....	46
9	Konklusjoner og anbefalinger .....	48
9.1	Konklusjon .....	48
9.2	Anbefalinger .....	50
	Kilder .....	51
	Vedlegg 1. Rådmannens høringssvar .....	52

# 1 Innledning

Innledningskapittelet tar for seg bestillingen fra kontrollutvalget i Meldal, kort vise til hva omdømme og omdømmebygging kan være i en kommune og beskrive den administrative organiseringen i Meldal kommune. Dette danner en bakgrunn for det undersøkelsesopplegget som revisor har valgt og som beskrives i kapittel 2.

## 1.1 Bestilling

Kontrollutvalget i Meldal kommune har i sak 22/2010 fattet vedtak om bestilling av et forvaltningsrevisjonsprosjekt med fokus på omdømme og omdømmebygging. Kontrollutvalgssekretariat Midt-Norge IKS (KonSek) oversendte den 23.09.2010 følgende bestilling på gjennomføring av prosjekt til Revisjon Midt-Norge IKS:

*Kontrollutvalget viser til Plan for forvaltningsrevisjon som ble vedtatt av kommunestyret på møte den 24.6.2010. og bestiller et forvaltningsrevisjonsprosjekt med fokus på omdømme og omdømmebygging i Meldal kommune.*

I saksutredningen til KU-sak 22/2010 påpekes at et forvaltningsrevisjonsprosjekt med fokus på omdømme og omdømmebygging nødvendigvis vil ha en karakter av kartlegging av hva kommunen gjør og har gjort, og ikke primært ha det samme preg av kontroll/tilsyn. Det påpekes også at et slikt prosjekt kan ha mange innfallsvinkler og at man må gjøre gode avgrensninger i forhold til hva som skal vektlegges i prosjektet. Revisjon Midt-Norge presenterte et utkast til prosjektplan med problemstillinger i kontrollutvalgets møte den 01.02.11. Kontrollutvalgets medlemmer var opptatt av at forvaltningsrevisjonen burde sette fokus på hvordan kommunen arbeider med omdømmebygging, og forholdet mellom forvaltningen og prosjektet Løft Meldal Opp og Fram (LMOF). Problemstillinger ble derfor bearbeidet til å fange opp Kontrollutvalgets presiseringer i bestillingen.

Oppstartsmøte ble avholdt med rådmannen, to sektorsjefer og leder IT/servicekontor den 14.februar. Her ble revisjonsarbeidet og problemstillinger presentert, i tillegg til at det ble stilt spørsmål vedrørende kommunens omdømmebyggingsarbeid. Rådmannen mente at mandatet for prosjektet var uklart, og at det var behov for ytterligere avklaringer før man kunne igangsette forvaltningsrevisjonen. Den 15.mars ble det avholdt møte mellom KonSek og rådmannen, hvor nødvendige avklaringer kom på plass og revisjonsarbeidet kunne fortsette som planlagt. Frist for ferdigstilling av rapport er på denne bakgrunn forskjøvet.

## 1.2 Omdømme og omdømmebygging

Omdømme og omdømmebygging i kommunene har vært et satsningsområde på nasjonalt plan. Distriktssenteret - Kompetansesenter for distriktsutvikling fikk blant annet i 2009 i oppdrag å: *inspirere kommunar til å sette omdømmearbeid på dagsorden, og til å kome i gang med utviklingstiltak i eigen kommune.*” (KRD, mars 2009)<sup>1</sup>. I en rapport fra dette arbeidet peker man på hva omdømme og omdømmebygging er. Omdømmet til en kommune er summen av oppfatningene folk har av kommunen – over tid. Videre heter det at:

*Å byggje omdømme handlar om å byggje verdi. Kritiske suksessfaktorar for omdømmebygging er forankring og strategi, leiarskap, produkt/tenester, etikk og samfunnsansvar, miljø og økonomi. Skal ein byggje omdømme i ein kommune, er det difor viktig at rådmann og ordførar, men også politikarar, kjenner til kvifor eit godt omdømme er viktig. Og kva det er som driv omdømmet i positiv retning. Det igjen må påverke kvardagen i handling og ord. Å gjere dette gjennom visjon, verdiar og strategi sikrar at alle kjenner til kor ein skal og korleis ein skal jobbe for å kome dit. Ein slik prosess bør byrje med identitetsjakt; kven er vi?*

I følge rapporten må den som er opptatt av omdømme og omdømmebygging gjøre noen strategiske valg. For det første må man finne ut hvem man er? Derneft er det viktig å finne ut hva man er god på. Dette er den identitetsjakten man starter med. Så må man, i dette tilfelle kommunen, stille seg spørsmålet om hvordan man ønsker å framstå for omverden. Og i neste omgang, hva vil vi? Er det spesielle ting man ønsker å oppnå og framstå som? Og hva må til for at dette skal oppnås?

Det at man starter med en grundig identitetsjakt som involverer mange, er viktig. Først og fremst fordi et omdømme er noe som er forholdsvis varig (Brønn & Ihlen, 2009). Omdømmebygging blir dermed også en nærmest kontinuerlig prosess med kombinasjoner av ulike tiltak og virkemidler for å oppnå et mål langt inn i framtiden. Mange eksperter betviler derfor effekten av korte prosjekter, reklamekampanjer og enkelttoppslag i media, det gjelder å levere det kunden (borgeren) forventer til enhver tid. Generelt påvirkes omdømmet av hvem vi er (identitet), hva vi sier (kommunikasjon) og hva vi gjør (atferd). Det er derfor vanskelig å reklamere seg til et godt omdømme, men det kan hjelpe hvis virksomheten kjenner seg selv og leverer kvalitet. I tillegg vil omdømmet styrkes ved å jobbe systematisk med å forbedre relasjonene til de gruppene som påvirker virksomhetens suksess (Apeland, 2009).

---

<sup>1</sup> Rapport om omdømmebygging - etter 29 inspirasjonsseminar Norge rundt *haust 2009 - vinter 2010*.09.23.  
<http://www.distriktssenteret.no/filearchive/rapport-omdommebygging.pdf>

### 1.3 Omdømme og omdømmebygging i Meldal kommune

Historisk forbindes Meldal gjerne med gruvedriften på Løkken Verk. Gruva ble stengt i 1987 etter 333 år med gruvedrift i Meldal. Thamshavnbanen som ble bygget for å frakte malmen fra Løkken til Thamshavn er i dag et rullende museum som trekker folk til regionen. I de senere år er Meldal, og mer spesifikt Storås, assosiert med Storåsfestivalen. Dette er en musikkfestival som har fått nasjonal oppmerksomhet på grunn av gode artister, nye artister og en spesiell ramme. Det er ikke til å unngå at folk forbinder kommuner med aktivitet som pågår over tid eller gjentar seg med jevne mellomrom.

Omdømme og omdømmebygging for kommuner kobles gjerne til fraflytting fra utkantkommuner. For å hindre fraflytting og øke tilflytting iverksetter mange kommuner tiltak for å synliggjøre kommunens sterke sider og stimulere til ny/økt aktivitet på flere områder. Næringsutvikling er gjerne et av de områdene kommuner gjerne vil prioritere i en slik sammenheng, da arbeid er en viktig drivkraft for å få folk til å flytte til kommunen. Siden 1990 har folkemengden i kommunen sunket fra ca 4400 til ca 3900. I perioden har det vært både økning og reduksjon i antall innbyggere, men den lange utviklingen viser nedgang. For første gang siden 2001 er tallene for 2009 høyere enn året før, altså økt folkemengde. Meldal kommune har i perioden 1999 - 2009 samlet en netto innflytting på 37 personer. Flyttinger inn og ut av kommunen ligger relativt stabilt, men med et lite oppsving av innflyttinger i 2008 og 2009. Dette tyder på at utviklingen i folkemengden er sterkere knyttet til forholdet mellom antall fødte og døde, enn til ut- og innflytting. Når det gjelder sysselsetting og næringsutvikling, så kan det synes som om utviklingen har vært positiv de siste 8-10 årene.

Omdømme og omdømmebygging sees også på som viktig for å trekke folk til kommunen i kortere perioder, spesielt tenker man da på reiseliv/turisme og tilreisende hytteeiere. Overfor disse gruppene vil omdømmebygging knyttes til mer eller mindre unike opplevelser man kan få i Meldal. Dette kan eksempelvis være naturopplevelser eller kulturopplevelser som er spesielle for kommunen.

Meldal har gjennom BliLyst, som er et regionalt utviklingsprogram med kommuner i Sør-Trøndelag og Møre og Romsdal, drevet utviklingsarbeid med vekt på tilflytting og næringsutvikling. Gjennom kommunestyrevedtak i sak 019/10 ble kommunens engasjement i BliLyst avviklet med begrunnelse om å i større grad å bruke midler på tiltak i egen kommune og å knytte seg sterkere til utviklingsarbeid i Orkdalsregionen.

Meldal kommune hadde fram til 2003 en egen næringskonsulent med ansvar for næringsutviklingsarbeid i kommunen. Stillingen som næringskonsulent ble gjennom

etableringen av Orkladal Bedriftsutvikling AS (OBU) avvirket i kommunen, og vedkommende ble ansatt i OBU. Meldal kommunes utviklings- og næringsarbeid er direkte underlagt rådmannen, og rådmannen kjøper tjenester fra OBU etter behov.

Det 3-årige prosjektet Løft Meldal Opp og Fram (LMOF) ble etablert i 2008 for å styrke utviklingsarbeidet i kommunen. Prosjektet er eid av Meldal kommune, men hvor kommunen har leid prosjektledelse fra OBU. Det overordnede målet for prosjektet er å skape minimum 50 nye arbeidsplasser netto pr år i Meldal og at antall sysselsatte skal økes til 1750 ved utgangen av 2011. Prosjektbeskrivelsen viser til ti ulike delprosjekter/tiltak som skal gjennomføres i perioden, og som skal medvirke til å oppnå hovedmålsettingen. Tematisk dekker disse delprosjektene entreprenørskap, kompetanseutvikling, verdiskaping og markedsføring gjennom samarbeid mellom næringsliv, skole og kommune. Fra prosjektets nettsider ser man også at LMOF har lagt vekt på omdømmebygging i og profilering av Meldal.

#### **1.4 Om kommuneorganisasjonen**

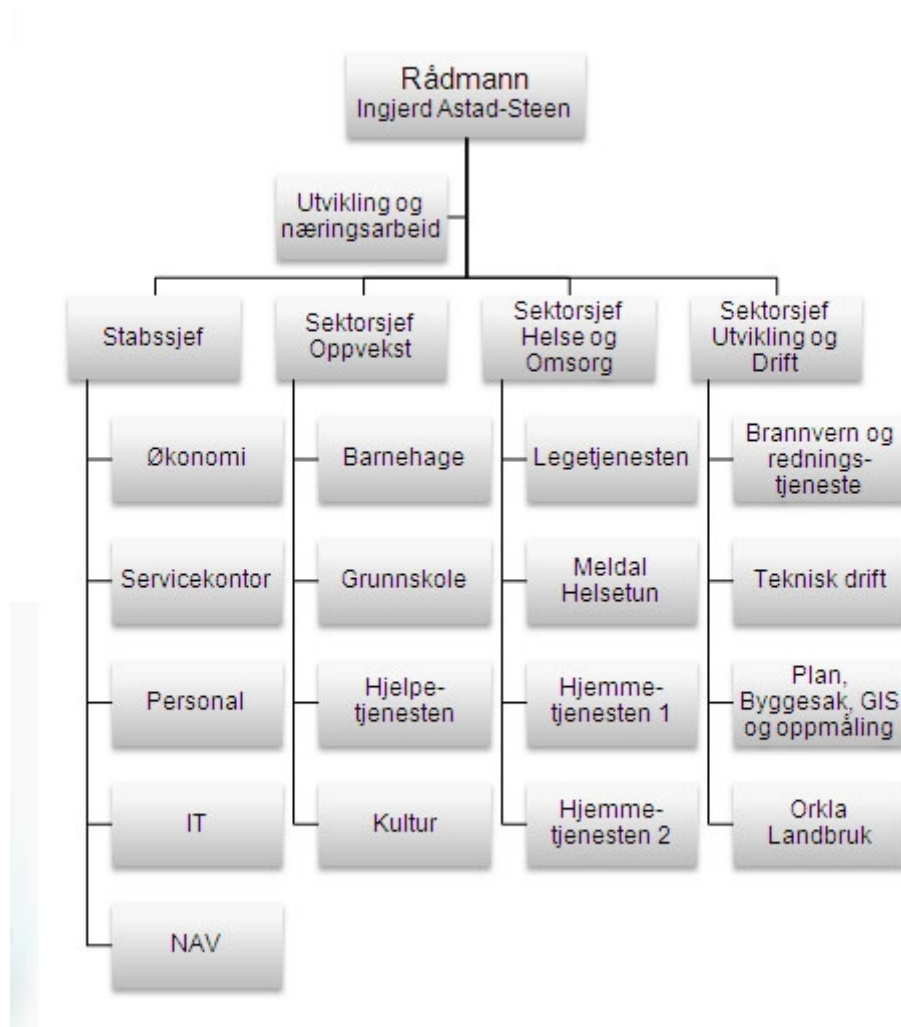
Omdømme og omdømmebygging er også viktig for den kommunale organisasjonen. Det at man evner å levere kvalitet i tjenestetilbudet og tilfredsstillende innbyggernes og brukernes forventninger til kommunal tjenesteyting. Greier man å levere til eller i overkant av forventningene, så bygger man et godt omdømme. Gode kommunale tjenester er et pluss for alle som vurderer å flytte til Meldal, dette være seg barnehager, skoler, helse- og sosialtjenester etc. I tillegg er det positivt om kommunen har lagt til rette på en slik måte gjennom planer og regulering, at det blir enkelt for tilflyttere å skaffe seg eller bygge bolig på gode tomter i kommunen. Informasjon og markedsføring av slike tilbud blir viktig.

Vedtatt og anvendelse av visjon og verdier sees gjerne i sammenheng med en enighet om hva kommunen er og hva kommunen vil bli. Meldal kommune har vedtatt følgende visjon: "*Meldal - et livskraftig miljø i utvikling*" (Handlingsprogram - økonomiplan 2011-2014, Meldal kommune). Verdiene åpen, raus og driftig er tenkt å gjennomsyre det arbeidet som gjøres i Meldal. I tillegg har kommuneorganisasjonen vedtatt en lederplattform med visjon og verdier. Visjonen "Best i lag" og verdiene Tydelig, Inkluderende, Målrettet og Utviklende skal gi retning for organisasjonens arbeid. I forhold til omdømme og omdømmebygging er det et interessant aspekt å se hvordan ulike visjoner og verdier står i forhold til hverandre.

Administrativt er Meldal kommune organisert etter en sektormodell med tre sektorledere (sektor oppvekst, sektor helse og omsorg, og sektor utvikling og drift) og leder for stabsfunksjoner/ass. rådmann (IT, Økonomi, Servicekontor, Personal og Nav). Den

kommunale organisasjonen i Meldal har ca 400 ansatte fordelt på 280 årsverk og kommuneadministrasjonen er lokalisert i Meldal sentrum.

Figur 1. Administrativt organisasjonskart for Meldal kommune



Kilde: [meldal.kommune.no](http://meldal.kommune.no)

## 2 Utforming av forvaltningsrevisjonen

Dette kapittelet redegjør for de valg som er gjort for å sikre forvaltningsrevisjonen kvalitet og gjennomførbarhet. Det vil si at revisor påpeker de avgrensinger som er gjort, hvilke revisjonskriterier som er anvendt, hvilke problemstillinger man har søkt å belyse og hvilken metodisk inngang man har brukt i undersøkelsen.

### 2.1 Avgrensing

I denne forvaltningsrevisjonen skilles det mellom Meldal kommune som geografisk sted og Meldal kommune som organisasjon/virksomhet. Fokuset for undersøkelsene er på den kommunale organisasjonen. Denne forvaltningsrevisjonen vil ikke undersøke hvilket omdømme Meldal kommune har, men søke å kartlegge hvordan man jobber med omdømmebygging i den kommunale organisasjonen. Det kommunale prosjektet Løft Meldal Opp og Fram er tatt inn i forvaltningsrevisjonen for å synliggjøre mulige synergieffekter mellom den ordinære kommunale virksomheten og næringsutviklingsprosjektet. Forvaltningsrevisjonen vil avgrense seg mot å ta inn bruker- og borgerperspektiver. Spesielt viktig er det å kartlegge roller og ansvar i omdømmearbeidet, mellom kommuneorganisasjonen/forvaltningen og prosjektorganisasjonen.

### 2.2 Problemstillinger

Arbeider Meldal kommune aktivt, helhetlig og systematisk med omdømmebygging?

Delproblemstillinger:

- Har Meldal kommune (organisasjonen) gjennomført en identitetsjakt/forankringsprosess i tråd med anbefalinger fra Distriktssenteret?
- Arbeider Meldal kommune (organisasjonen) etter en vedtatt strategi og tydelige målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen?
- Har Meldal kommune (organisasjonen) tatt i bruk virkemidler og iverksatt tiltak i tråd med målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen og anbefalinger fra Distriktssenteret?
- Har Meldal kommune (organisasjonen) evaluert og justert iverksatte omdømmebyggingstiltak?
- På hvilken måte har Løft Meldal Opp og Fram bidratt til omdømmebygging i og for den kommunale organisasjonen?

## 2.3 Revisjonskriterier

I saksutredningen for bestilling denne forvaltningsrevisjonen framgår at revisors arbeid nødvendigvis ikke vil ha samme preg av kontroll/tilsyn. Temaet omdømme og omdømmebygging er viktig for kommunene, men det finnes få kriterier å hente innen lov, regelverk og politiske vedtak. Undersøkelsene som er gjennomført vil derfor støtte seg til nasjonale anbefalinger og forskning på temaet.

Revisor vil støtte seg til anbefalinger gitt fra Omdømmeskolen<sup>2</sup> og vitenskapelig litteratur<sup>3</sup> når det gjelder revisjonskriterier til undersøkelsen. Dette gjelder i første rekke anbefalinger om en bred identitetsjakt og forankring av overordnede mål. Slike prosesser har gjerne flere identifiserbare stadier; for det første en planleggingsfase, dernest en gjennomførings eller utføringsfase. For det tredje er det ofte anbefalt at man kontrollerer eller evaluerer tiltakene, og til sist at man eventuelt finner det nødvendig å korrigere innsatsen. Disse stadiene er en del av det som i litteraturen blir beskrevet som kvalitetssirkelen (PUKK/PDCA). I den grad det er hensiktsmessig vil revisor støtte seg til modeller og anbefalinger i forhold til kvalitetsarbeid i offentlig virksomhet (ex. CAF). CAF (Common Assessment Framework)<sup>4</sup> er et helhetlig kvalitetsverktøy som brukes i arbeidet med å brukerrete og utvikle offentlige virksomheter i de fleste land i Europa, og verktøyet benyttes også til å måle og dokumentere resultatene av igangsatt forbedringsarbeid. CAF er et verktøy for egenvurdering av virksomheten. En egenvurdering er starten på en kvalitetsreise, hvor virksomheten med jevne mellomrom (f.eks. annet hvert år) gjør opp status for innsats og resultater. Gjennom regelmessige CAF-gjennomganger vil oppmerksomheten, i tråd med PUKK/PDCA-sirkelens metodikk, nettopp rettes mot hvordan virksomheten planlegger, gjennomfører, evaluerer og forbedrer sitt arbeid.

Kontrollutvalget i Meldal var opptatt av hvordan prosjektet Løft Meldal Opp og Fram har bidratt til omdømmebygging i og for kommuneorganisasjonen. Prosjektet ble vedtatt i Kommunestyret i oktober 2008, med intensjon om at dette skulle være et tett samarbeid mellom næringsliv, skole og kommuneadministrasjon (KS-066/08). Kommunestyrevedtaket med prosjektbeskrivelse vil derfor være en del av kriteriegrunnet for denne problemstillingen (Kap 6).

---

<sup>2</sup> <http://www.distriktssenteret.no/temaer/omdomme>

<sup>3</sup> [Brønn & Ihlen \(2009\), Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner, Oslo, Gyldendal.](#)

<sup>4</sup> <http://www.difi.no/filearchive/caf-en-kvalitetsmodell-for-offenlige-virksomheter.pdf>

## 2.4 Metode

Metodisk er forvaltningsrevisjonen gjennomført ved bruk av dokumentanalyse, intervju og spørreskjema. Bruken av de ulike metodene og datakildene er styrt av datas relevans for å belyse de ulike delproblemstillingene.

Revisor har gjennomført intervju med ledere på alle nivå i organisasjonen. Fra intervjuene har revisor skrevet et referat som informantene har fått til gjennomsyn, korrigerings og godkjenning. Intervjuene har vært semi-strukturerte, noe som vil si at revisor har utarbeidet en intervjuguide med spørsmål, men gitt rom for å følge opp interessante momenter som har dukket opp underveis i intervjuene. Følgende intervju og møter er gjennomført, og inngår som en del av datagrunnlaget for denne forvaltningsrevisjonen:

- Oppstartsmøte (Rådmann, Sektorsjef Oppvekst, Sektorsjef Helse og sosial, Leder IT/servicekontor)
- Rådmannen
- Sektorsjef Utvikling og drift
- Sektorsjef Oppvekst
- Landbrukssjef
- Seksjonsleder Meldal Helsetun
- Rektor Løkken barneskole/Meldal ungdomsskole
- Prosjektleder Løft Meldal Opp og Fram

Det er i tillegg til intervju sendt ut et spørreskjema til alle fast ansatte i Meldal kommune. Invitasjon til å besvare skjemaet ble sendt ut til ansatte på e-post, med lenke til besvarelse av skjema. Det er sendt flere påminnelser om frist for å besvare skjemaet, og ansatte er oppfordret muntlig via sine ledere. Svarprosenten for spørreskjemaet endte på 45,6 %, noe som er i underkant av det som er ønskelig. Lav svarprosent øker faren for skjevheter i utvalget, og at eksempelvis enkelte sektorer reflekteres mer i resultatene enn ønskelig. Revisor har sammenlignet svarprosenten fordelt på de ulike sektorene, og ser at Stab (sentraladministrasjonen) har en svarprosent på 65,2 %, Oppvekst 50,8 %, Utvikling og drift 36,5 %, og Helse og sosial 35,1 %. I den grad spørsmålene og svarene er påvirket av sektortilhørighet, vil sektorene Stab og Oppvekst være overrepresentert på bekostning av helse og sosial, og Utvikling og drift.

### 3 Visjon og verdier

Dette kapittelet tar for seg hvordan Meldal kommune jobber med omdømmeprosesser på et overordnet nivå. Arbeid med visjon og verdier er sentralt for å gi virksomheten retning og noen holdepunkter for hvordan man sammen skal gå i den gitte retningen. Ved hjelp av data fra både spørreskjema og intervjuer søker revisor å gi et bilde av hvordan det arbeides med visjon og verdier i organisasjonen. Problemstillingen som undersøkes lyder:

*Har Meldal kommune (organisasjonen) gjennomført en identitetsjakt og forankringsprosess i tråd med anbefalinger fra Distriktssenteret?*

#### 3.1 Revisjonskriterier

Distriktssenteret gir i sin rapport en anbefaling om å starte omdømme/omdømmebygging med identitetsjakt (se pkt 1.2). Dette synet støttes og begrunnes av eksperter på omdømme, som skriver at man bør starte med en grundig identitetsjakt som involverer mange. Først og fremst fordi et omdømme er noe som er forholdsvis varig (Brønn & Ihlen, 2009). Mange eksperter betviler effekten av korte prosjekter, reklamekampanjer og enkeltoppdrag i media, det gjelder å levere det som kunden (borgeren) forventer til enhver tid. Utarbeidelse og forankring av visjon og verdier, tuftet på en bred prosess i organisasjonen, skal sørge for at alle vet hvor man skal og hvordan man skal komme dit (Distriktssenteret, 2010). Statskonsult (2007) legger også vekt på at det er viktig å vite hvilken atferd som er akseptert på veien mot målet, altså hvordan man skal opptre i og for organisasjonen. Her kan etiske retningslinjer være med å styrke arbeidet og omdømmet.

Sett på bakgrunn av ovenstående synes det viktig å synliggjøre den interne kunnskapen om og anvendelsen av Meldal kommunes visjon og verdier.

#### 3.2 Data

I et forsøk på å gi et bilde av hvorvidt visjon og verdier er forankret i organisasjonen søker revisor å beskrive prosessen fram mot vedtak, ansattes kjennskap og ansattes anvendelse av visjon og verdier.

##### 3.2.1 Identitetsjakt

Revisor har gjennom arbeidet fått kjennskap til tre prosesser som er gjennomført i Meldal, og som har konsekvenser for identitet for kommuneorganisasjonen gjennom arbeid med visjon og verdier.

### 3.2.1.1 Arbeid med kommuneplan

Utforming av en visjon er gjerne en del av arbeidet med kommunens overordnede planverk. I Meldal ble det gjort et arbeid med utforming av visjon i forbindelse med kommuneplanens langsiktige del (samfunnsdelen). Gjeldende plan ble utarbeidet og vedtatt i perioden 2000-2001, og gjort gjeldende for perioden 2001-2010. Den langsiktige delen ble anbefalt å inngå i de årlige handlingsprogrammene, som en påminnelse om det langsiktige politiske fundamentet for Handlingsplan og Økonomiplan.

Arbeidet med den langsiktige delen av kommuneplanen ble gjennomført av en arbeidsgruppe med representanter fra politisk og administrativt nivå i kommunen. De fleste enhetene i administrasjonen har vært involvert i formuleringen av langsiktige mål og retningslinjer for det enkelte programområdet. Ordføreren arrangerte sammen med representanter fra administrasjonen åpne grendemøter i alle de 4 skolekretsene på november 2000. Her var bl.a. ungdomsrådet, kommunestyrerepresentantene og ulike lag og organisasjoner spesielt invitert. Oppmøtet på møtene varierte fra krets til krets. Innbyggerne ble på disse møtene bedt om å komme med innspill til planarbeidet. Oppstartsmøte med eksterne aktører ble holdt 04.01.01.

Kommunestyret hadde sammen med representanter fra administrasjonen et arbeidsmøte 25.01.01. Her var temaene analyse av sterke og svake sider, muligheter og trusler som grunnlag for prioritering av hovedinnsatsområder og formulering av visjon. Resultatene fra dette møtet sammen med innspill fra grendemøtene og eksterne aktører gjennom oppstartsmøtet, danner grunnlaget for administrasjonens videre arbeid med langsiktige mål og retningslinjer for det enkelte planområdet og programområdet.

Visjonen man kom fram til var "Meldal – et livskraftig miljø i utvikling" og satsningsområdene ble konkretisert til:

- *Boforhold og oppvekstmiljø*  
*Legge til rette for gode kultur- og servicetilbud, boforhold og oppvekstmiljø.*
- *Miljø*  
*Bruke natur- og kulturressursene på en bærekraftig måte.*
- *Næringsutvikling*  
*Målretta næringsutvikling i et langsiktig perspektiv med fokus på nytenking, kompetanseutvikling og infrastruktur.*
- *Ungdom*  
*Legge til rette for et attraktivt ungdomsmiljø med allsidige fritidstilbud og utdanningsmuligheter.*

*Markedsføring av Meldal i og utenfor kommunen ved å framheve egne kvaliteter og utviklingsmuligheter, er et sentralt element i alle de 4 hovedinnsatsområdene.*

Alle informantene som revisor har intervjuet kjente til visjonen og hovedinnsatsområdene som ligger i kommuneplanen. Flere hadde også vært involvert i arbeidet med kommuneplanens langsiktige del i 2000-2001. De påpeker at administrasjonen/forvaltningen var involvert i utarbeidelsen, men at det ikke ble kjørt en stor prosess med involvering fra hele organisasjonen.

### 3.2.1.2 Arbeid med kommunikasjonsplattform

Meldal kommune har utarbeidet og politisk vedtatt en kommunikasjonsplattform for kommunen (KS - 051/09). Denne plattformen er utarbeidet gjennom nærings- og samfunnsutviklingsprosjektet Løft Meldal Opp og Fram. Prosessen fram mot plattformen har invitert og involvert mange aktører i Meldalssamfunnet. Det er gjennomført folkemøter for å finne en enighet om hva som kjennetegner og hva som bør kommuniseres til omverden om Meldal. Verdiene man samlet seg om var "åpen, raus og driftig", og med posisjonen "Vi lykkes i Meldal". I forlengelsen av dette arbeidet er det utarbeidet en profilhåndbok som favner Meldal og de fire tettstedene i kommunen. Tanken er at alle skal kunne bruke dette i kommunikasjon og profilering mot omverden. Kommuneadministrasjonen har ikke vært sentral i dette arbeidet, men har i følge rådmannen gradvis tatt kommunikasjonsplattformen inn i organisasjonen. Rådmannen viser til at plattformen ikke er utarbeidet av ansatte i den kommunale virksomheten, og at ansatte ikke har noe eieforhold til plattformen.

### 3.2.1.3 Lederutviklingsprogram

I 2008 ble det satt i gang et lederutviklingsprogram i Meldal kommune. Programmet ble ledet av KS-konsulent og både daværende rådmann, sektorsjefer og samtlige seksjonsledere deltok. Deltagerne ble delt inn i faste tverrsektorielle grupper som arbeidet sammen om oppgaver både på og mellom samlinger. Programmet ble avsluttet i 2009, men arenaen for lederutvikling i kommunen er videreført i rådmannens ledersamlinger. Arbeidet i lederutviklingsprogrammet har blitt karakterisert som meget nyttig og lærerikt av samtlige deltakende ledere som revisor har intervjuet. Resultatet av arbeidet i lederutviklingsprogrammet er blitt konkretisert i lederplattformen for Meldal kommune. Visjonen i lederplattformen er "Best i lag" med verdiene tydelig, inkluderende, målrettet og utviklende. Den er lagt inn som en del av kommunens Handlingsprogram – Økonomiplan

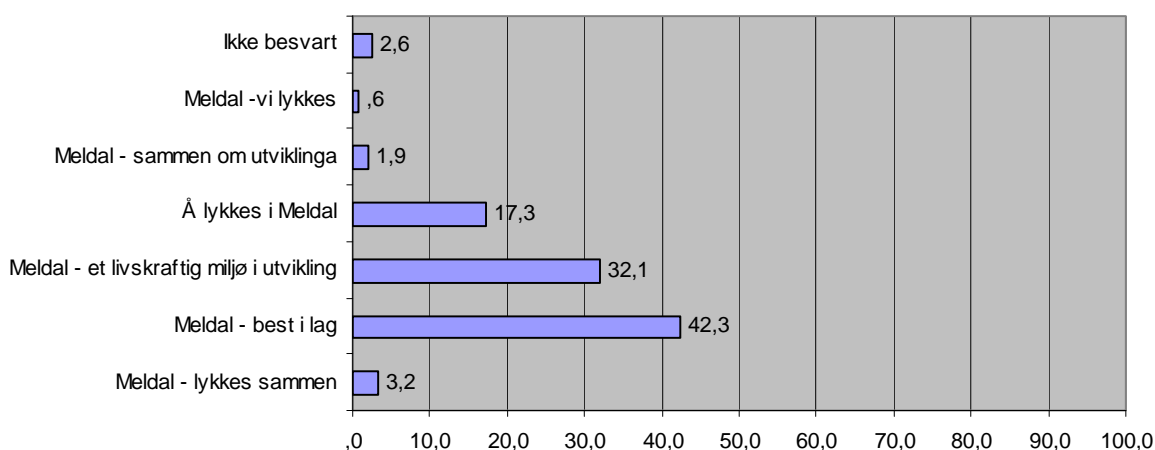
2011-2014 (KS-084/10). Gjennom intervju kommer det fram at lederne bruker plattformen aktivt, både som utgangspunkt for utforming av lederavtaler og som en synliggjøring overfor ansatte hva man kan forvente av sine ledere. Lederutviklingsprogrammet har dessuten skapt en større forståelse av behovet for å skape enhet og helhet i organisasjonen.

Det er utarbeidet etiske retningslinjer for Meldal kommune. Revisor har ikke kjennskap til prosessen med utarbeidelsen av disse, men har gjennom intervju fått forståelse av et behov for å bearbeide disse. Meldal kommune er Etikkommune, som er et samarbeid om etisk kompetanseheving i regi av KS. Meldal kommune har kjørt prosesser i organisasjonen med temaet Etikk i hverdagen. Her har alle ansatte vært involvert i drøftinger av etiske problemstillinger knyttet til egen arbeidssituasjon. Dette er et arbeid som kan knyttes til verdier, da det handler om hva som skal være akseptert atferd i organisasjonen.

### 3.2.2 Kjennskap til visjon og verdier

Visjon og verdier framheves som viktige resultater av en organisasjons identitetsjakt (Distriktssenteret, 2010; Brønn & Ihlen, 2009). Foruten involvering i selve identitetsjakten, prosessen fram mot visjon og verdier, er det også viktig med kjennskap til sluttresultatet. Det er resultatet av prosessen som skal drive organisasjonen framover. I spørreskjemaet ble det stilt spørsmål om hva som var Meldal kommunes visjon. Resultatene framgår av figur 3.1. Hele 42,3 % har svart at visjonen for Meldal kommune er "Meldal – best i lag", mens 32,1 % har svart "Meldal – et livskraftig miljø i utvikling". Det viser seg altså at den største andelen ansatte mener at Meldal kommunes visjon ligner på visjonen i lederplattformen.

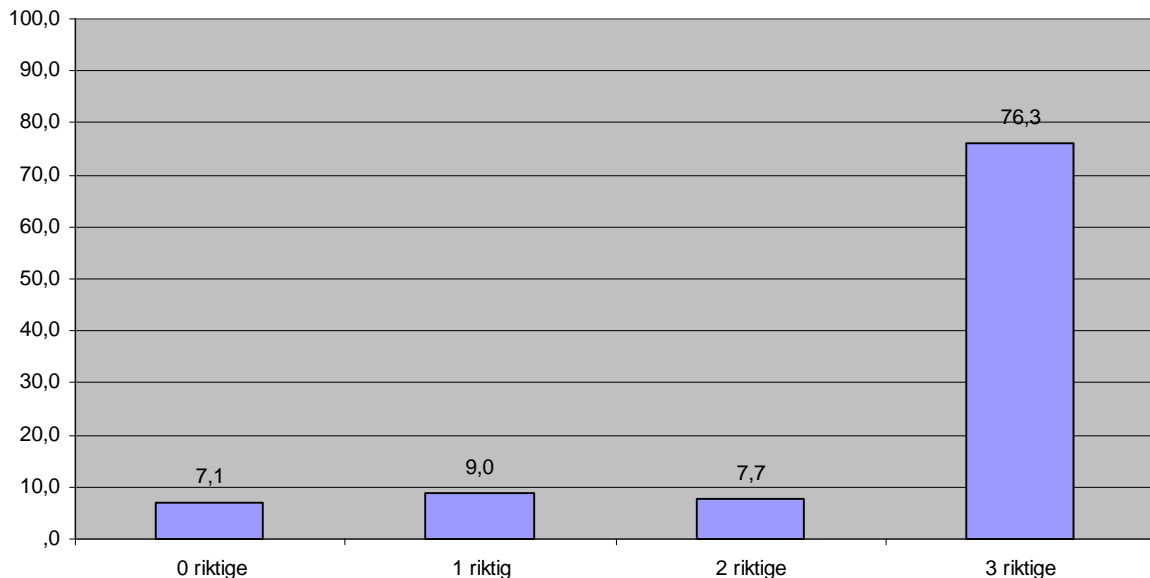
Figur 3.1. Hvilken av følgende alternativer er Meldal kommunes visjon? (N=156)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

I spørreskjemaet var det lagt inn et spørsmål om hvilke verdier som inngikk i Meldal kommunes kommunikasjonsplattform. Figur 3.2 viser at hele 76,3 % har svart riktig på alle de tre verdiene, noe som tyder på god kjennskap til kommunikasjonsplattformen. Andelen som har svart henholdsvis to riktige, én riktig og ingen riktige, ligger i underkant av 10 % for hver av kategoriene.

Figur 3.2. Antall riktige verdier fra Meldal kommunes kommunikasjonsplattform (N=156).



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

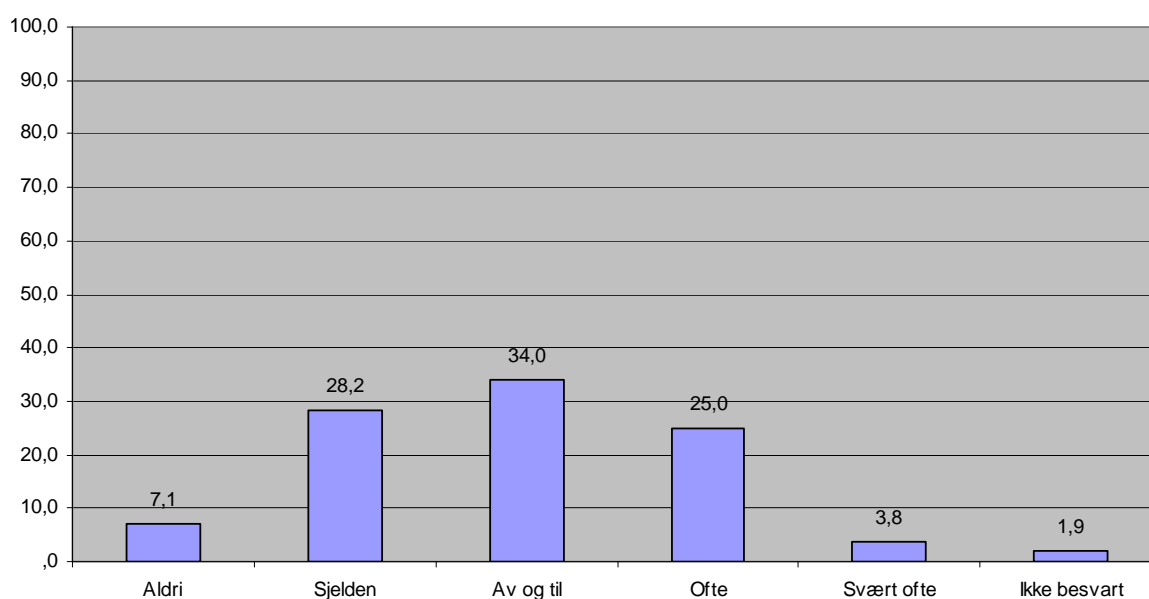
Figuren over kan tyde på at implementeringen av kommunikasjonsplattformen allerede er godt i gang i Meldal kommune. Fra intervjuene framgår at flere enheter har begynt et arbeid med drøftinger av hva verdiene skal bety for deres enhet.

### 3.2.3 Betydning av visjon og verdier

De ansatte er Meldal kommunes viktigste ressurs og utgjør selve organisasjonen. Ansattes kjennskap til visjon og verdier er en forutsetning for at de skal ha en betydning for organisasjonen. God kjennskap til visjon og verdier er allikevel ikke tilstrekkelig for å hevde at de har betydning i den enkelte ansattes arbeidshverdag eller for organisasjonen som helhet. Skal de ha en betydning, må de omsettes eller oversettes til praktisk anvendelse av den enkelte ansatte, den enkelte avdeling/enhet eller den enkelte sektor. Dette gjennom at man forsøker å være det man sier man skal være (Brønn & Ihlen, 2009). Revisor har søkt å få et grep om dette ved å stille spørsmål om den enkeltes tanker og de prosesser som er kjørt internt i organisasjonen.

Figur 3.3. viser hva ansatte har svart på spørsmål om hvor ofte de tenker på hva visjon og verdiplattform betyr for deres arbeidshverdag. Det er 34 % som svarer at de tenker på dette av og til, mens ca 35 % svarer at de sjelden eller aldri tenker på dette. Nesten 29 % hevder at de ofte eller svært ofte tenker på betydningen av visjon og verdiplattform i egen arbeidshverdag. Det er en tilnærming til normalfordeling i svarene, men tyngdepunktet i fordelingen ligger over mot at ansatte sjelden eller aldri tenker på visjonens og verdiplattformens betydning.

Figur 3.3. Hvor ofte tenker du på hva visjon og verdier kan bety for din egen arbeidshverdag? (N=156)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

### 3.3 Revisors vurdering

I følge Distriktsenteret og vitenskapelig litteratur er identitetsjakt viktig, og det presiseres at dette bør være en prosess med bred involvering. Revisor har kjennskap til at det er kjørt tre prosesser i forhold til dette med visjon og verdier i kommunen. Arbeidet med kommuneplan og kommunikasjonsplattform har vært gjennomført med deltagelse fra både innbyggere og politikere, men i mindre grad involvert ansatte i kommuneorganisasjonen. Kommuneplanen er i flere henseende det dokumentet som viser hvilken retning innbyggerne i kommunen ønsker for utviklingen av lokalsamfunnet. På mange måter blir derfor dette et oppdrag som gis til den kommunale organisasjonen, og ikke en meislet strategi formet av organisasjonen selv. Om man betrakter dette fra et organisasjonsperspektiv, kan det virke kunstig at ansatte ikke er med på å forme visjoner og verdier for virksomheten. Samtidig er den kommunale

organisasjonen del av et demokratisk system hvor folket gjennom kommunestyret er oppdragsgiver, noe som avgrenser handlingsrommet for den kommunale organisasjonen. Den tredje prosessen er arbeidet med lederplattformen. Det har vært en del av lederutviklingsprogrammet i kommunen, og involvert alle ledere på tre nivå. Øvrige ansatte har ikke vært involvert.

Når revisor spør ansatte om visjon og verdier, synes det å herske relativt stor forvirring om hva som er kommunens visjon. Dette virker å speile deler av den identitetsjakten som er gjennomført i og for kommuneorganisasjonen, både gjennom at det er kjørt flere prosesser og at ansatte i beskeden grad har vært involvert.

På bakgrunn av de anbefalinger som gis i forhold til identitets- og forankringsprosesser i organisasjoner, er det revisors vurdering at man ved rullering av kommuneplanens langsiktige del sørger for å involvere og hensynta den kommunale organisasjonen. Det er viktig å forankre identitet og eieforhold til visjoner og verdier hos de som skal implementere kommuneplanen.

Det er revisors vurdering at rådmannen bør sørge for å få nok informasjon om arbeidet med kommunikasjonsplattformen, og hvordan den er tenkt anvendt. Dette for at rådmannen skal kunne implementere plattformen på et mest mulig fullstendig kunnskapsgrunnlag.

## 4 Strategier og mål

Dette kapittelet tar for seg hvordan Meldal kommune jobber strategisk og målrettet med omdømmebygging i og for organisasjonen. Problemstillingen som søkes belyst er:

*Arbeider Meldal kommune (organisasjonen) etter en vedtatt strategi og tydelige målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen?*

### 4.1 Revisjonskriterier

I den grad omdømmet ønskes endret/bedret, må man identifisere noen mål og gjennomføre tiltak som kan antas å påvirke omdømmet i ønsket retning. Revisor vil derfor legge vekt på å synliggjøre hvilke strategier/planer Meldal kommune har i omdømmearbeidet og hvilke mål man har satt seg i forhold til hvilket omdømme kommunen ønsker å ha. Distriktssenteret (2010) gir også anbefaling om at man må legge en strategi eller plan til grunn for arbeidet. Dette støttes også av Statskonsult (2007) og deres kvalitetsmodell for offentlige virksomheter (CAF)<sup>5</sup>.

### 4.2 Data

Revisor har for denne delproblemstillingen søkt å kartlegge om Meldal kommune har en plan eller strategi for omdømmebygging, og hvorvidt denne inneholder spesifikke målsettinger for hvilket omdømme man ønsker å ha.

#### 4.2.1 Strategier

Den overordnede planen for Meldal kommune er kommuneplanen. Og som vist i forrige kapittel er visjonen "Meldal - et livskraftig miljø i utvikling" innarbeidet i kommuneplanens langsiktige del (samfunnsdelen). Denne delen av kommuneplanen er tatt inn i påfølgende Handlingsprogram – Økonomiplan for kommunen. Kommuneplanen har også spesifisert fire hovedinnsatsområder for kommunen, og hvor markedsføring/profilering er et gjennomgående tema. Det er ikke utarbeidet noen skriftlig strategi for hvordan kommuneorganisasjonen skal håndtere media, men det foreligger en

---

<sup>5</sup> CAF (Common Assessment Framework) er et verktøy for virksomheter i offentlig sektor som vil benytte kvalitetsledelsesteknikker for å forbedre egen virksomhet. Å foreta en CAF-gjennomgang vil si å foreta en egenvurdering hvor medarbeidere, først hver for seg og siden samlet, gjennomgår virksomhetens praksis og resultater. Målet er å avdekke og bli enige om forbedringsmulighetene. Modellen er enkel, og den kan benyttes av alle typer offentlige virksomheter. Bruk av CAF betinger verken et bestemt forvaltningsnivå, en spesiell oppgavetype eller en bestemt størrelse på virksomheten.

<http://www.difi.no/filearchive/caf-en-kvalitetsmodell-for-offenlige-virksomheter.pdf>

kommunikasjonsplattform for kommunen. Denne plattformen implementeres nå i organisasjonen, gjennom en prosess med alle enheter og ansatte.

Det er utarbeidet handlingsplaner for de enkelte programområdene, hvor målsettinger og tiltak er spesifisert. Disse målsettingene refererer i stor grad til tjenestekvalitet og utvikling i tjenestene, og kobles ikke spesifikt til organisasjonens omdømme. Revisor har gjennom intervju og spørreskjema spurt ulike informanter hva man legger i begrepene omdømme og omdømmebygging, og det kan synes som en omforent forståelse ligger tett opp til kvalitet i kommunale tjenester. Flere påpeker at omdømme bygges gjennom alt man sier og gjør.

Lederplattformen er et strategisk grep for hvordan ledere i Meldal kommune skal framstå. Plattformen tydeliggjør både retning og rammer for hvordan ledere i kommunen skal opptre. Det kommuniseres hvilke forventninger omgivelsene kan ha til en leder i kommunen, uansett ledernivå og tilknytning.

#### 4.2.2 Målsettinger

Revisor er ikke kjent med at det er satt konkrete målsettinger for arbeidet med omdømme i Meldal kommune, noe som i følge informantene følger naturlig av at det ikke er lagt noen egen plan/strategi for omdømmebygging. Flere ledere i kommunen påpeker allikevel at de har to viktige mål for kommunen. Disse henger sammen og er en begrunnelse for å drive omdømmebygging i kommunen. For det første har man et mål om å skape en befolkningsvekst, noe som i første rekke skjer gjennom økt antall fødsler og gjennom økt netto tilflytting. Dette er koblet til det andre målet om å legge til rette for og skape arbeidsplasser. Bevisst markedsføring/profilering av Meldals kvaliteter som bo og arbeidssted er derfor viktig. Kommuneorganisasjonens omdømme som arbeidsplass er viktig for å tiltrekke seg nye innbyggere og nye ansatte. Dette gjennomsyrrer tenkningen i kommuneplanens langsiktige del og de fire hovedinnsatsområdene.

Flere ledere i kommunen påpeker at arbeid med og fokus på etikk er viktig i omdømmesammenheng. Det er i følge rådmannen et mål om å sveise organisasjonen sammen gjennom arbeid med, og forenkling av de etiske retningslinjene.

Rådmannen og flere ledere viser også til at det er satt i gang et arbeid med helhetlig styring i kommunen. Dette er et arbeid som skal foregå i ledersamlingene, hvor lederne sammen skal utforme indikatorer og mål, både gjennomgående for hele organisasjonen, for sektorene og enhetene. Dette arbeidet skal tydeliggjøre hvordan man setter mål og oppnår resultater.

Kommunen gjennomfører også bruker og medarbeiderundersøkelser jevnlig. Dette synliggjør forbedringspotensialet for ulike tjenester og områder. Her setter kommunen seg mål om forbedring som er relativt konkrete og målbare gjennom gjentakende undersøkelser. Kommunen vil fortsette å bruke bedrekommune.no (KS) sine verktøy for gjennomføring av disse undersøkelsene. Dette er standardiserte verktøy som lar kommunene følge utvikling over tid, og hvor man kan sammenligne seg med seg selv og andre kommuner.

### **4.3 Revisors vurdering**

Anbefalinger fra Distriktsenteret og fra forskning på temaet omdømme for organisasjoner (Brønn & Ihlen, 2009) viser til at det kan være hensiktsmessig å legge en strategi til grunn for arbeid med omdømmebygging. Dette gjør det lettere å sette mål og oppnå resultater. Revisor registrerer at kommunen ikke har noen strategi i sitt omdømmebyggingsarbeid. Det er heller ikke satt spesielle mål for omdømmearbeidet.

Kommunen har derimot gjennom kommuneplan, handlingsprogram og handlingsplaner synliggjort at man har strategier for å møte utfordringer i kommunen. Det er også formulert målsettinger for kommunen i forhold til områder og tjenester. Omdømme for en kommune kobles i stor grad til kvalitet i kommunens tjenester, og kommunen har et stort fokus på kvalitetsutvikling. Revisor vurderer at kommunen arbeider tilfredsstillende med å planlegge og å gjennomføre bruker- og medarbeiderundersøkelser. Denne kunnskapen vil gi et godt grunnlag for å arbeide videre med strategier og mål for virksomhetens omdømme.

## 5 Tiltak og virkemidler

I dette kapittelet har revisor søkt å kartlegge hvilke tiltak som er iverksatt og hvilke virkemidler som kommunen har anvendt for å bygge omdømme. I tråd med forrige kapittel, og det at kommunen ikke har noen dokumentert strategi eller spesifikke mål, så vil dette kapittelet preges av å være en kartlegging av ulike tiltak og virkemidler som kan tenkes å ha betydning for organisasjonens omdømme.

*Har Meldal kommune (organisasjonen) tatt i bruk virkemidler og iverksatt tiltak i tråd med målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen og anbefalinger fra Distriktssenteret?*

### 5.1 Revisjonskriterier

Det er mye som gjøres i en kommune uten at det er planlagt eller satt konkrete mål for tiltaket. Markedsføring og profilering av kommunen som geografisk sted og som organisasjon kan begrunnes ut i fra andre hensyn enn et godt omdømme, og kvalitet i tjenester er viktig av andre årsaker enn at kommunen skal ha et godt rykte. Allikevel er tiltak innenfor disse områdene viktig med tanke på å bygge et omdømme, bevisst og ubevisst. Dessuten er forskningen opptatt av sammenhengen mellom kommunikasjon og atferd. Brønn og Ihlen (2009) skriver det på denne måten: " Å kommunisere hva vi gjør, er ikke på langt nær så viktig som å vise i praksis at vi gjør som vi sier. Omdømme bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd, og atferden må stemme overens med interessentenes forventninger".

Bevisstgjøring av ansatte om betydningen av et godt omdømme og hva som skal til for å bygge et godt omdømme kan være et tiltak i omdømmebyggingsarbeidet. Statskonsult (2007) påpeker at interne prosesser og egenvurdering er viktig med tanke på utvikling i offentlige virksomheter. Slikt kvalitetsarbeid forankres gjerne i kvalitetssirkelen (Plan, Do, Check, Act), hvor iverksetting av tiltak er ett av elementene. At det er iverksatt tiltak som kan ha positiv innvirkning på omdømmet er derfor viktig.

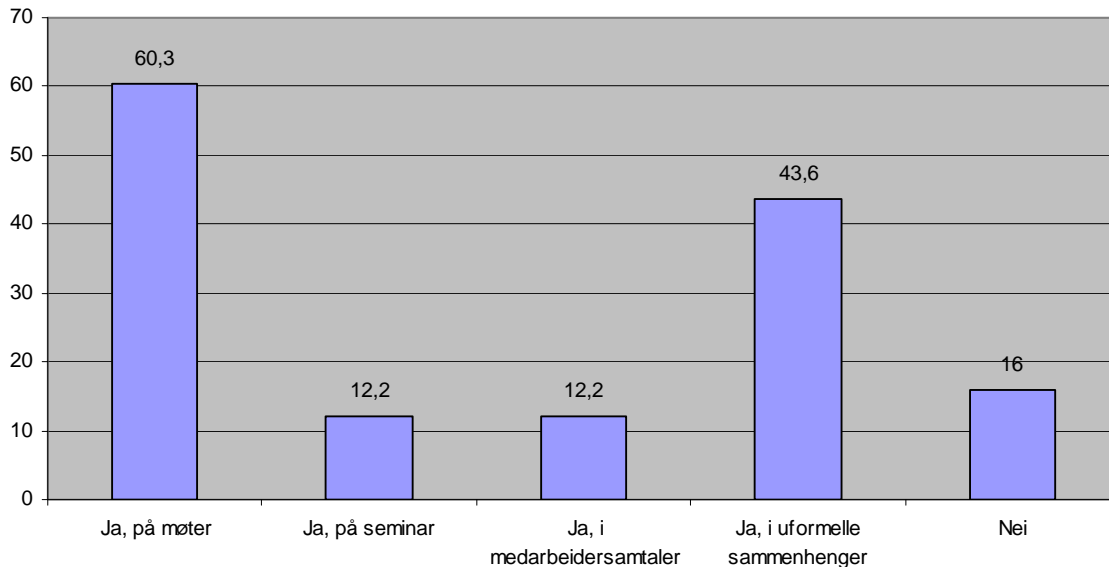
### 5.2 Data

I dette punktet vil revisor synliggjøre informasjon om ulike tiltak Meldal kommune har satt i verk og som kan ha betydning for organisasjonens omdømme. Samfunns- og næringsutviklingsprosjektet Løft Meldal Opp og Fram kan være et eksempel på et slikt tiltak, gjennom at det i prosjektet settes fokus på utvikling og samarbeid. Prosjektet vil omhandles spesielt i neste kapittel.

### 5.2.1 Omdømmetiltak

I spørreskjemaet som ble sendt til alle ansatte ble det spurt om ansatte hadde diskutert organisasjonens omdømme på arbeidsplassen og i hvilket fora dette eventuelt var blitt diskutert. Resultatene er gjengitt i figur 5.1.

Figur 5.1. Har omdømme og/eller omdømmebygging vært diskutert på din arbeidsplass? Prosent (N=156).

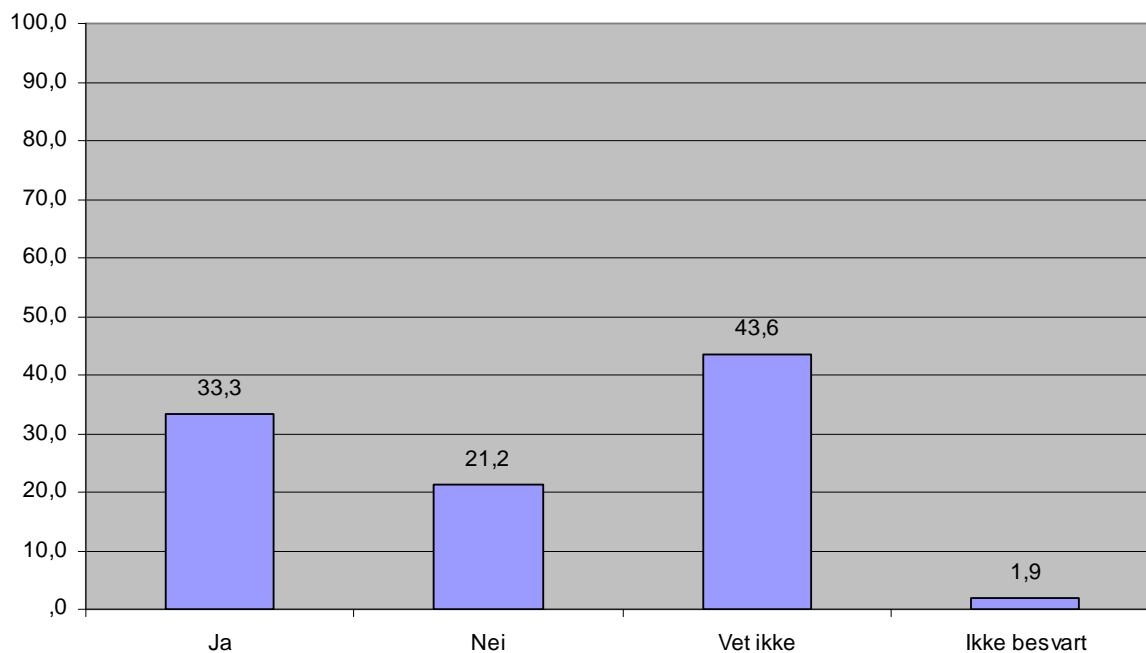


Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

Figur 5.1. viser at over 60 % av de ansatte har svart at temaet omdømme har vært oppe på møter ved deres arbeidsplass. Vi ser at vesentlig færre (12,2 %) sier at de har diskutert dette i seminar og i medarbeidersamtaler. Det ser derimot ut til at omdømme er et tema som diskuteres av mange ansatte i uformelle sammenhenger på jobben. Hele 43,6 % viser til at de har diskutert dette i uformelle fora. Det er 16 % av de som har svart på spørreskjemaet som sier at de ikke har diskutert omdømme og/eller omdømmebygging på arbeidsplassen. Spørsmålet som ble stilt ga mulighet for at respondentene kunne sette flere kryss, slik sett er det 84 % som har svart at de har diskutert omdømme på egen arbeidsplass.

I forlengelsen av om ansatte diskuterer omdømme og/eller omdømmebygging, var revisor interessert i å få vite om det var iverksatt tiltak for å bedre omdømmet for arbeidsplassen. I spørreskjemaet ble ansatte spurt om det var iverksatt slike tiltak ved deres arbeidsplass. I figur 5.2 ser vi at 33,3 % har svart at det er iverksatt tiltak ved deres arbeidsplass. Det er 21,2 % som svarer at det ikke er iverksatt slike tiltak, mens hele 43,6 % svarer at de ikke vet om det er gjort noe spesielt for å bedre omdømmet ved deres arbeidsplass.

Figur 5.2. Er det gjort spesielle tiltak for å bedre omdømmet til din arbeidsplass? (N=156)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

Gjennom intervjuer er revisor gjort kjent med mange tiltak i regi av den kommunale virksomheten som rimelig kan gå under merkelappen omdømmetiltak. Flere ledere trekker blant annet fram arbeidet med etikk i kommunen. Alle ansatte har vært/skal gjennom en dag med etiske diskusjoner og drøftinger, da med fokus på etikk i hverdagen. Dette tiltaket suppleres av arbeidet med å være KS etikkommune. En av lederne forteller at ansatte var skeptisk til å være med på et opplegg med etikk, med bakgrunn i at det kunne bli veldig filosofisk og lite håndfast. I og med at det handlet om etikk i hverdagen, så var det de konkrete daglige utfordringene og dilemmaene som ble drøftet, noe som gjorde at dette ble interessant og nyttig for de fleste. Rådmannen ønsker i forlengelsen av dette arbeidet å gjøre noen forenklinger av de etiske retningslinjene, slik at ansatte kan ha noen enkle tommelfingerregler å forholde seg til. Det er også nedsatt en gruppe, som skal ta etikkarbeidet videre i den kommunale organisasjonen.

Lederne i kommunen har vært gjennom et lederutviklingsprogram, de deltar i jevnlige ledersamlinger og er med på utviklingen av helhetlig styring i kommunen. Rådmannen fremhever i intervju at det er viktig for kommunen å framstå som en helhetlig organisasjon, og at disse tiltakene i forhold til felles forståelse av organisasjonen og det å ha en felles plattform for ledelse er viktig.

I spørreskjemaet ble de respondentene som hadde svart at det var iverksatt omdømmebyggingstiltak på deres arbeidsplass, bedt om å kort beskrive tiltaket. Her var det flere som nevnte fokus på service og brukerorientering/medvirkning, i tillegg til at mange nevnte etikkarbeidet. I spørreskjemaet kommer det derfor fram at det i deler av den kommunale organisasjonen legges vekt på møtet med innbyggeren/brukeren.

Gjennom intervju har flere av lederne påpekt at oppdaterte og informative hjemmesider er et viktig tiltak for å få et fornøyd publikum. Meldal kommunes hjemmesider har scoret høyt i undersøkelser der man har lagt vekt på hvor informative og oppdaterte sidene er. Det arbeides kontinuerlig med å videreutvikle og oppdatere hjemmesidene til kommunen, og det anses som en viktig kilde til informasjon for brukerne. Blant annet ligger det tjenestebeskrivelser på hjemmesiden, noe som gjør at potensielle brukere kan orientere seg om hva de kan forvente av de ulike tjenestene. I tillegg profilerer og informerer kommunen gjennom et utall andre kanaler, som eksempelvis Meldalingen, meldal.no, Opplev Meldal, eget næringsmagasin og ulike typer annonser.

Det er også et tiltak i omdømmebyggingen å orientere seg om hvilket omdømme man har, både som organisasjon og for de ulike tjenestene. Fra oppstartsmøte vises det til at Meldal kommune gjennomfører brukerundersøkelser på mange områder. I deler av organisasjonen har det jevnlig blitt gjennomført brukerundersøkelser i flere år. Fra 2011 har rådmannen satt i gang en prosess hvor det gjennomføres brukerundersøkelser på mange områder. Det er gjennomført brukerundersøkelser på 12 felt, hvorav sju av disse på helse. Det er Kommuneforlaget (bedrekommune.no) som har utarbeidet de undersøkelser som Meldal kommune benytter. Brukerundersøkelsene skal gjennomføres hvert 2. år. I tillegg kommer brukerundersøkelsene i skolene. Her er brukerundersøkelser lovpålagt (Udir), og resultatene inngår i grunnskolerapporten. I 2010 ble det også gjennomført en attraktivitetsundersøkelse i kommunen.

Implementering av kommunikasjonsplattformen er et tiltak som antas å påvirke omdømmet, der det nå kjøres en prosess i organisasjonen i forhold til verdiene åpen, raus og driftig. I følge referatet fra oppstartsmøtet bruker nå kommuneorganisasjonen verdiordene aktivt og identifiserer seg med dette.

### 5.2.2 Virkemidler

Det mest omfattende virkemiddelet som brukes for å få gjennomført tiltak i forhold til omdømmebygging er tids- og ressursbruk i organisasjonen. Sektorsjef Oppvekst forteller blant annet at man har avsatt en hel dag for alle ansatte i virksomheten til å arbeide med

etikk og etiske spørsmål. I tillegg til en egen dag med etikk, er det brukt en god del tid til lederutvikling, brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser, implementering av kommunikasjonsplattform og informasjonsarbeid. Dette er tidsbruk som ikke går direkte inn i tjenesteyting, men som kan bidra til kvalitetsutvikling og være positivt for omdømmet.

Det har også vært hentet inn ekstern kompetanse og kunnskap i forbindelse med ulike prosesser i organisasjonen. Spesielt viktig har samarbeidet med KS vært i sammenheng med lederutviklingsprogrammet, etikkarbeidet og gjennomføring av brukerundersøkelser. Dette demonstrerer at kommunen ser viktigheten av å nyttiggjøre seg etablert kunnskap og etablerte virkemidler i egen kvalitetsutvikling.

I kommunikasjon med innbyggere og andre synes kommuneadministrasjonen å ha lagt vekt på å bruke flere tilgjengelige kanaler for å spre og motta informasjon. Kommunen profileres med egne hjemmesider, informasjon i lokalavis/blad, trykte magasiner, deltakelse på messer osv. Dette gjør at informasjon om kommunen er tilgjengelig for mange, også de som ikke til daglig bruker IKT.

### **5.3 Revisors vurdering**

I kapittel 4 om strategier og mål for omdømme og omdømmebygging så kom det fram at dette ikke foreligger for Meldal kommune. Det er allikevel interessant å se på hvorvidt kommunen iverksetter tiltak og anvender virkemidler som med en viss sannsynlighet kan hevdes å bidra til et bedre omdømme. Spesielt den vitenskapelige litteraturen framhever betydningen av sammenheng mellom det man sier at man er og det man faktisk gjør, og at det viktigste er å tilfredsstille interessentenes forventninger/brukernes (Brønn & Ihlen, 2009). I dette kapitlet er det vist til at det er iverksatt mange og varierte tiltak som anses å ha betydning både for kvalitetsutvikling og omdømmebygging for kommunen. Tiltakene spenner over mange ulike områder og tjenester. Det er revisors vurdering at rådmannen og ledergruppen forsøker å favne bredden i kommuneorganisasjonen, og at omfanget av tiltak og variasjon i virkemidler er tilfredsstillende.

## 6 Synergi mellom forvaltning og prosjekt

I dette kapitlet har revisor søkt å kartlegge på hvilken måte det har vært samhandling og samarbeid mellom prosjektet Løft Meldal Opp og Fram og den kommunale organisasjonen. Dette er gjort med bakgrunn i at LMOF har hatt i sitt mandat å drive markedsføring og profilering av Meldal, og kontrollutvalgets ønske om å finne ut om dette kan ha gitt positive bidrag til omdømmebygging for den kommunale organisasjonen.

*På hvilken måte har Løft Meldal Opp og Fram bidratt til omdømmebygging i og for den kommunale organisasjonen?*

### 6.1 Revisjonskriterier

Kommunestyret i Meldal kommune vedtok, som en del av sitt budsjettvedtak den 20.12.2007, at formannskapet skulle iverksette en evaluering av kommunens næringsutviklingsarbeid og om nødvendig gjennomføre en restrukturering for å effektivisere og fokusere på utvikling av nye arbeidsplasser i Meldal kommune. Formannskapet nedsatte en arbeidsgruppe for å gjennomføre denne evalueringen, og ga i sitt møte den 16.05.08 tilslutning til at arbeidsgruppen arbeidet for å igangsette et 3-årig entreprenørskaps-/utviklingsprosjekt. Prosjektet ble vedtatt i kommunestyret den 09.10.2008 (KS-066/08). I "En gjennomgang av næringsutviklingsarbeidet i Meldal kommune - Sluttrapport" og prosjektbeskrivelse for Løft Meldal Opp og Fram vises det til at prosjektet skal være et samarbeid mellom kommune, skole og næringsliv. Fra organisasjonsbeskrivelsen av prosjektet vises det til at formannskapet i Meldal kommune er prosjekteier og at det skal etableres et prosjektstyre med involverte aktører som blir prosjektleders oppdragsgiver. I tillegg står det beskrevet at det skal etableres et eget rådgivende styre for prosjektet.

### 6.2 Data

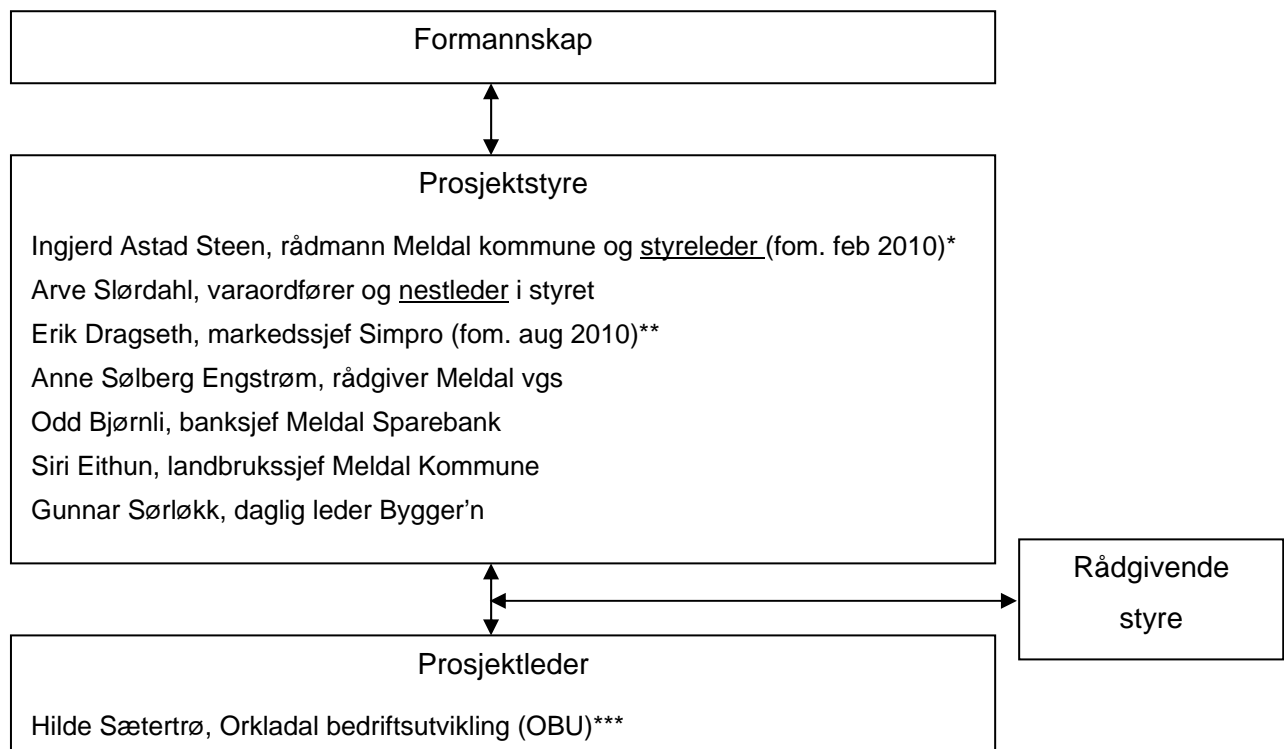
Det 3-årige prosjektet Løft Meldal Opp og Fram (LMOF) ble etablert i 2008 for å styrke utviklingsarbeidet i kommunen. Det overordnede målet for prosjektet er å skape minimum 50 nye arbeidsplasser netto pr år i Meldal og at antall sysselsatte skal økes til 1750 ved utgangen av 2011. Prosjektbeskrivelsen viser til ti ulike delprosjekter/tiltak som skal gjennomføres i perioden, og som skal medvirke til å oppnå hovedmålsettingen. Tematisk dekker disse delprosjektene entreprenørskap, kompetanseutvikling, verdiskaping og markedsføring gjennom *samarbeid* mellom næringsliv, skole og kommune. Prosjektet er finansiert av Meldal kommune, Orklafondet, Fylkesmannen, Meldal Sparebank, Blilyst,

Bygdeutviklingsmidler (Innovasjon Norge) og Tine. Fra prosjektets nettsider ser man også at LMOF har lagt vekt på omdømmebygging i og profilering av Meldal.

### 6.2.1 Roller og ansvar

I oppstartsmøte med rådmannen får revisor beskrevet at Løft Meldal Opp og Fram er et kommunalt eid prosjekt, der formannskapet er styringsgruppe for prosjektet. Det er utnevnt et eget prosjektstyre som består av personer som representerer trepartssamarbeidet. Prosjektstyret for LMOF har ansvar for gjennomføring av prosjektet ut fra de målsetninger og tiltak som ligger i bestillingen fra kommunestyrets vedtak. Prosjektstyret er i følge prosjektbeskrivelsen oppdragsgiver for prosjektleder. Meldal kommune har valgt å kjøpe prosjektledelse for LMOF gjennom Orkladal Bedriftsutvikling (OBU)<sup>6</sup>.

Figur 6.1 Organisering Løft Meldal Opp og Fram



\* Erstattet Sektorsjef Oppvekst Eindride Einum (ut av styret), og overtok som leder etter Arve Slørdahl

\*\* Erstattet tidl. daglig leder i Simpro Olav Sigurd Kvaale (ut av styret)

\*\*\* Prosjektleder LMOF har sagt opp sin stilling i OBU.

<sup>6</sup> Avtale om kjøp av prosjektledelse mellom OBU og Meldal kommune opphører når prosjektleder fratrer sin stilling 31.05.2011.

Revisor har intervjuet både ledere i kommuneadministrasjonen og prosjektleder for prosjektet, og har fra alle hold fått en forståelse av at det har skjedd noen endringer i roller og ansvar knyttet til LMOF. Det er ikke skjedd endringer i den organisatoriske linjen, men rådmannen har tatt over som leder for prosjektstyret. Rådmannen mener at det er viktig at kommunen har styring med prosjektet gjennom prosjektstyret, og at det i styret foretas en streng prioritering av tiltakene.

På spørsmål om LMOF nå er hensiktsmessig organisert, svarer blant annet sektorsjef Utvikling og drift at han mener at prosjektet er riktig organisert pr i dag, men at det har vært veldig utydelig fram til ny rådmann tok over som leder av prosjektstyret. Denne reorganiseringen i prosjektet falt ikke nødvendigvis i god jord hos alle involverte, men den var nødvendig. Sektorsjef Oppvekst forteller at det som har vært utfordringen med LMOF er at en opplevde at prosjektleder gikk inn og la føringer på rådmannens ansvar i forhold til kommunal forvaltning. Gjennom kommuneprosjektet, som ikke lå i prosjektplanen fra begynnelsen, følte vel mange at LMOF også ville ta en rolle i lederutviklingsprogrammet. Det ble en utfordring at representanter for privat næringsliv skulle sitte og legge føringer for hvordan rådmannen skulle håndtere forvaltningsoppgaver.

### 6.2.2 Arenaer for samarbeid

I prosjektbeskrivelsen for LMOF er det beskrevet 10 ulike delprosjekter som gir muligheter for samhandling og samarbeid mellom de ulike aktørene. Revisor har fått kjennskap til at kommuneorganisasjonen har vært og er involvert i flere av disse delprosjektene. Spesielt i forhold til to landbruksprosjekter (Ny næring og Bioenergi) og entreprenørskapsatsningen i skolene.

Sektorsjef Oppvekst forteller at skolene har vært inne i et delprosjekt i LMOF gjennom satsningen på entreprenørskap. Entreprenørskapsarbeidet har eksistert i skolene allerede før LMOF, men nå er det en integrert del av arbeidet i skolen gjennom læreplaner, årsplaner osv. Rektor ved en av skolene i Meldal sier at dette prosjektet er en suksess og er implementert i skolen. Det er en egen plan for entreprenørskap for 1.-10. trinn i skolen, det er partnerskapsavtaler mellom skole og bedrifter, og det er fokus på gründervirksomhet. Rektor forteller at skolen hvert år arrangerer Gründercamp for 8. trinn, hvor bedriftene lager problemstillinger som elevene søker å løse. I tillegg sitter representanter for lokalt næringsliv i konsernstyret for elevbedriftene på 9. trinn. Lokalt næringsliv blir brukt både som kompetanse og arena.

Landbrukssjefen forteller at hun sitter i prosjektstyret for LMOF. Årsaken til at det ble organisert som prosjekt var at dette er en ekstra tidsavgrensa innsats for en begrensa periode og at det da ble lettere å få ekstern delfinansiering. Meldal kommune er gjennom Orkla landbruk inne i to delprosjekter i LMOF. Det har vært en del kunnskapsdeling på tvers av de ulike delprosjektene, men LMOF har ikke vært mye involvert i omdømmebygging for administrasjonen. Det har vært noen omdømmearrangement i regi av LMOF, men disse har vært åpne for alle interesserte. Prosjektleder for LMOF har vært på ledersamling og snakket om prosjektet. Sektorsjef Oppvekst hevder at synergien mellom forvaltningen og LMOF går nok på en økt bevissthet blant ansatte i forvaltningen omkring dette med behovet for næringsutvikling og jobbskaping. Han viser også til at man forsøkte å koble på forvaltningen i sammenheng med kultur, men at dette ikke ble noe av.

Prosjektleder i LMOF viser til at det ble satt i gang et delprosjekt for å sette fokus på utviklingsarbeid blant kommuneadministrasjon og politikere, Kommuneprojektet. Prosjektleder LMOF forteller at dette delprosjektet fikk en bra start, med egen delprosjektleder ansatt i kommuneadministrasjonen. Innledningsvis ble det jobbet bra med hva dette prosjektet skulle inneholde og hva det skulle oppnå. Koblingen mellom LMOF som utviklingsaktør og kommuneadministrasjonen, ble ansett som viktig for å drive utviklingsarbeid i kommuneadministrasjonen. Prosjektleder forteller videre at de anså det som viktig at det var noen som kunne stå utenfor organisasjonen, og være en ressurs og rådgiver i forhold til hvordan utvikling kunne foregå. Det første året i dette prosjektet var det ingen ansatt rådmann i kommunen, og man jobbet sammen med konstituert rådmann og ledergruppen. Prosjektleder LMOF deltok blant annet på en ledersamling, hvor utviklingsarbeid og utvikling i kommuneadministrasjonen ble drøftet.

Etter cirka et halvt års tid ble det en noe ulik forståelse, og kommuneprojektet ble lagt litt til side. Det var en opplevelse av at man ikke kom lenger med prosjektet. Til slutt ble det sagt at man skulle vente til det ble ansatt ny rådmann, som kunne ta tak i dette prosjektet. 1.1.2010 ble det ansatt ny rådmann, og det var nok en del forventninger til at det skulle bli ny fart i prosjektet. Prosjektleder LMOF forteller at rådmannen etter et par måneders virke, besluttet at det ikke skulle være noe Kommuneprojekt i LMOF. Rådmannen henviste til at det var hennes ansvar å få til denne utviklingen i kommuneadministrasjonen. Dette ble sagt av rådmannen i prosjektstyremøte for LMOF, hvor rådmannen sitter som leder. Dette delprosjektet ble derfor tatt ut av Løft Meldal Opp og Fram.

Fra nettsidene til LMOF refereres det til flere initiativ som omhandler omdømme, omdømmebygging og kommunikasjon. Her har LMOF hentet inn ekstern kompetanse på

ulike områder, og invitert hele Meldal inn for å delta i debatten omkring hvilket omdømme man ønsker å ha, og hvordan man skal arbeide for å komme dit.

Ut over ovenstående eksempler på samarbeid og kontakt mellom kommuneadministrasjonen kan ikke prosjektleder vise til synergi mellom prosjektet og den øvrige kommunale organisasjonen. Sektorsjef utvikling og drift sier at noe av det samarbeidet som kunne vært innenfor næringsliv og skole har druknet noe i den lokaliseringdebatten som har foregått i Meldal. Det er også uheldig at prosjektleder i LMOF har tonet flagg i denne debatten. Mye av det gode arbeidet som er gjort og kunne vært gjort, har derfor druknet i denne debatten. Her har noe av samhandlingen mellom aktørene gått tapt, og all støyen rundt skolesaken har ikke vært god omdømmebygging for Meldal. Rådmannen og ledergruppen forholder seg til kommunestyrets vedtak i denne saken, og alle prosesser drar nå i retning av å oppfylle den politiske beslutningen.

### 6.2.3 Kommunikasjonsplattformen

Kommunestyret i Meldal har i sak 051/09 vedtatt en kommunikasjonsplattform for Meldal kommune. Prosjektleder i LMOF forteller at prosjektet satte i gang en prosess på fire samlinger høsten 2009, med tanke på markedsføring og profilering av Meldal. Det var viktig å få med et snitt av Meldalssamfunnet, men også at aktører som kommuniserer mye (Orkla industrimuseum, Meldal vgs, Ordfører, administrativt ansatte i kommunen, næringslivsledere, ungdom, personer fra grunnskolen). Arbeidet startet med en situasjonsanalyse for Meldal. LMOF gjennomførte en undersøkelse som skulle måle omdømmet for Meldal. Det ble gjennomført en undersøkelse blant innbyggere i Meldal og en undersøkelse rettet mot personer utenfor Meldal. Deretter jobbet man med hva målet bør være for Meldalssamfunnet. Visjon ble det ikke jobbet med, for det har kommunen og den fungerer i følge prosjektleder bra. Etter hvert så munnet dette ut i en Kommunikasjonsplattform, som beskriver grunnlaget for kommunikasjonen som gjøres og som da skal være med på å bygge omdømme.

Prosjektleder LMOF forteller at kommunikasjonsplattformen skal bidra til at man kommuniserer noenlunde likt hva Meldal er som sted. Om kommunikasjonsplattformen var innrettet mot hvordan den kommunale virksomheten bør kommunisere med omverden, så burde arbeidet vært lagt opp litt annerledes og organisasjonen/virksomheten tyngre inne i prosessen. Plattformen ble allikevel vedtatt politisk i desember 2009. I denne prosessen var mange aktører i Meldal representert for å finne noe felles. Dette danner grunnlag for hvordan aktørene skal profilere og markedsføre seg gjennom en tilhørighet til Meldal som sted. Det skulle arbeides videre med blant annet en felles grafisk profil.

Rådmannen og ledergruppen bekrefter at man er i en prosess hvor man gradvis implementerer kommunikasjonsplattformen i kommuneorganisasjonen. De bekrefter at det kan være utfordringer knyttet til å implementere plattformen når ansatte ikke har vært involvert i utarbeidelsen. Sektorsjef Oppvekst bekrefter at det er en usikkerhet hos ham og flere hvorvidt plattformen gjelder for Meldal kommune som sted eller som organisasjon. Dette bekrefter det prosjektleder i LMOF forteller om kommunikasjonsplattformen. Hun forteller også at det ikke har vært kontakt mellom LMOF og kommuneadministrasjonen i forbindelse med implementeringen av kommunikasjonsplattformen.

### **6.3 Revisors vurdering**

I forhold til at prosjektet Løft Meldal Opp og Fram i henhold til kommunestyrets vedtak og intensjon om å fremme et samarbeid mellom kommune, skole og næringsliv, så vurderer revisor at det har foregått samarbeid mellom aktørene i ulike delprosjekter. Uklarhet i prosjektets forhold til kommuneadministrasjonen i en tidlig fase, og utydighet i premissene for å anvende kommunikasjonsplattformen kan ha bidratt til at noe synergi mellom aktørene har gått tapt. Spesielt gjelder dette i forhold til mulig kunnskapsdeling når det gjelder omdømme og omdømmebygging, hvor LMOF har hentet inn ekstern kompetanse på temaet. Ut i fra det revisor kjenner til har ikke LMOF bidratt til omdømmebygging i eller for den kommunale organisasjonen.

## 7 Kvalitetssikring

For den kommunale organisasjonen er omdømmet sterkt knyttet til kommunal tjenesteyting og innbyggernes forventninger og behov knyttet til dette. Revisor har derfor i dette kapitlet lagt vekt på kvalitetssikring av tjenestene som ytes fra Meldal kommune og som antas å ha betydning for kommunens omdømme. Problemstillingen for de neste sidene er derfor:

*Har Meldal kommune (organisasjonen) evaluert og justert iverksatte omdømmebyggingstiltak?*

### 7.1 Revisjonskriterier

Kvalitetssikring er alle systematiske og planlagte tiltak som er nødvendige for å få tilstrekkelig tiltro til at en ytelse (vare eller tjeneste) vil tilfredsstillе angitte krav til kvalitet (Statskonsult, 2007). Kvalitetssikring av offentlige tjenester, herunder kommunale tjenester, er ofte beskrevet i tilknytning til de ulike tjeneste-/fagområdene i lov eller forskrift. I kommunene er det administrasjonssjefen/rådmannen som har det øverste ansvar for iverksetting av politiske vedtak og som har ansvar for betryggende kontroll i den kommunale organisasjonen (Kommuneloven § 23). Kommunene er blant annet pålagt rapportering til KOSTRA (Kommune-Stat-RApportering) gjennom kommuneloven (§ 49).

Omdømme og omdømmebygging favner hele den kommunale organisasjonen, og tiltak kan være fordelt utover mange enheter og tjenester. Brønn og Ihlen (2009) anbefaler at man gjennomfører jevnlige og målrettede undersøkelser for å evaluere omdømmet og omdømmetiltakene som er iverksatt. Dette er også i tråd med de anbefalinger som gis i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). De legger til grunn en kvalitetsmodell for offentlige virksomheter (CAF) som legger vekt på gjennomføring av ulike undersøkelser og evalueringer av tiltak i tråd med kvalitetssirkelen (Plan, Do, Check, Act). I CAF finner man veiledning og konkrete tips til hvordan slike undersøkelser kan utføres (kap 6 til kap 9).

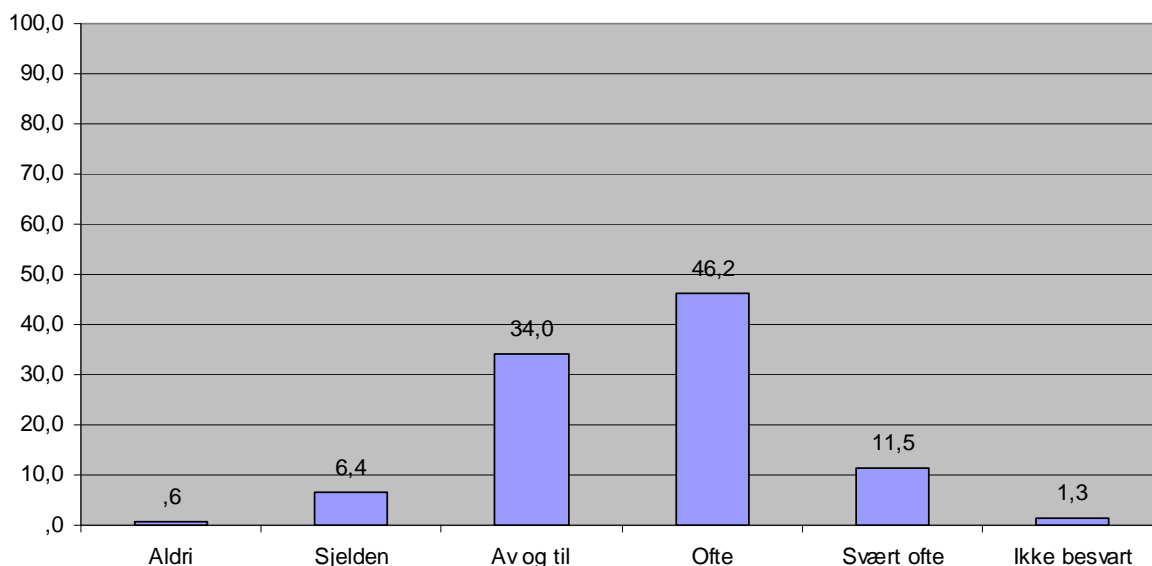
### 7.2 Data

Meldal kommune har ingen dokumentert strategi i omdømmearbeidet, det gjør det vanskelig å skille mellom kvalitetssikring av omdømmearbeid og kvalitetssikring av tjenestene generelt. Det har derfor vært interessant å undersøke ansattes forhold til kvalitet i tjenesteytingen. Revisor har deretter lagt vekt på å kartlegge ulike typer evalueringer, undersøkelser og tilsyn som er gjennomført i kommunen.

## 7.2.1 Tjenestekvalitet

For brukerne av offentlige tjenester er det viktig å få tilgang til den tjeneste de har behov for, men det er også viktig at den tjenesten de får er så god som man forventer. Ansatte i de ulike tjenestene er de som hver dag formidler hva brukerne kan og bør forvente av tjenestene og som må tilfredsstille disse forventningene. Mange forhold er med på å sikre kvalitet i tjenestene, blant annet rutiner, prosedyrer, kompetanse og effektivitet. Fokus på kvalitet, gjennom eksempelvis diskusjoner internt, bidrar til en felles forståelse av hva kvalitet er i den enkelte tjeneste og hvordan dette oppnås. Revisor har derfor spurt alle ansatte hvor ofte tjenestekvalitet diskuteres på deres arbeidsplass.

Figur 7.1. Hvor ofte diskuterer dere kvalitet i tjenestene dere utfører ved din arbeidsplass? Prosent (N=156)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

Figur 7.1 viser at de aller fleste (over 98 %) har diskutert tjenestekvalitet på arbeidsplassen. Kvalitet i tjenestene ser ut til å være sentralt for de ansatte, da nesten 58 % sier at de diskuterer kvalitet ofte eller svært ofte. Det er bare i overkant av 7 % sier at de sjelden eller aldri diskuterer tjenestekvalitet på arbeidsplassen.

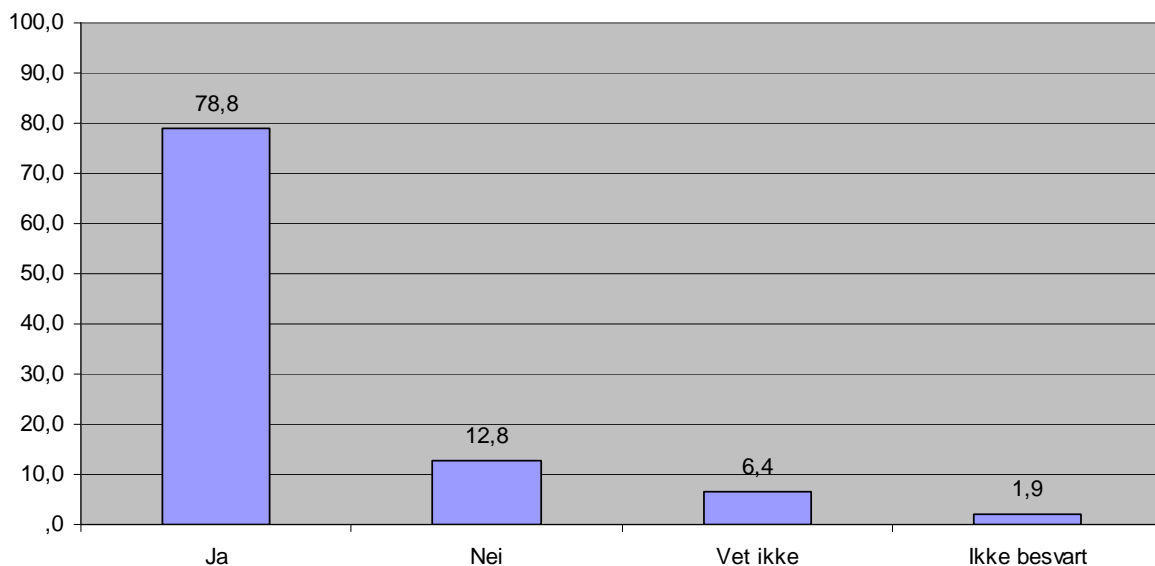
Dette fokuset på kvalitet i tjenestene bekreftes også i intervju med nesten samtlige ledere revisor har intervjuet. De understreker også betydningen av kvalitet i tjenestene som langt på vei avgjørende for kommuneorganisasjonens omdømme.

I spørreskjemaet ble det også stilt spørsmål om hva den enkelte ansatte la i begrepet tjenestekvalitet. Den faktoren de fleste nevner er brukeren og det å tilfredsstille brukerens forventninger til den aktuelle tjenesten. Service, fornøyde brukere, fornøyde pårørende, effektivitet osv er typiske svar på spørsmålet.

### 7.2.2 Brukerundersøkelser

I forlengelsen av pkt 7.2.1 blir det derfor naturlig å se på hva kommunen gjør for å finne ut hva brukerne mener om de ulike tjenestene som kommunen tilbyr. I figur 7.2. viser vi hva de ansatte svarte da vi spurte om det var gjennomført brukerundersøkelser ved deres arbeidsplass.

Figur 7.2. Er det gjennomført brukerundersøkelser ved din arbeidsplass? Prosent (N=156)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

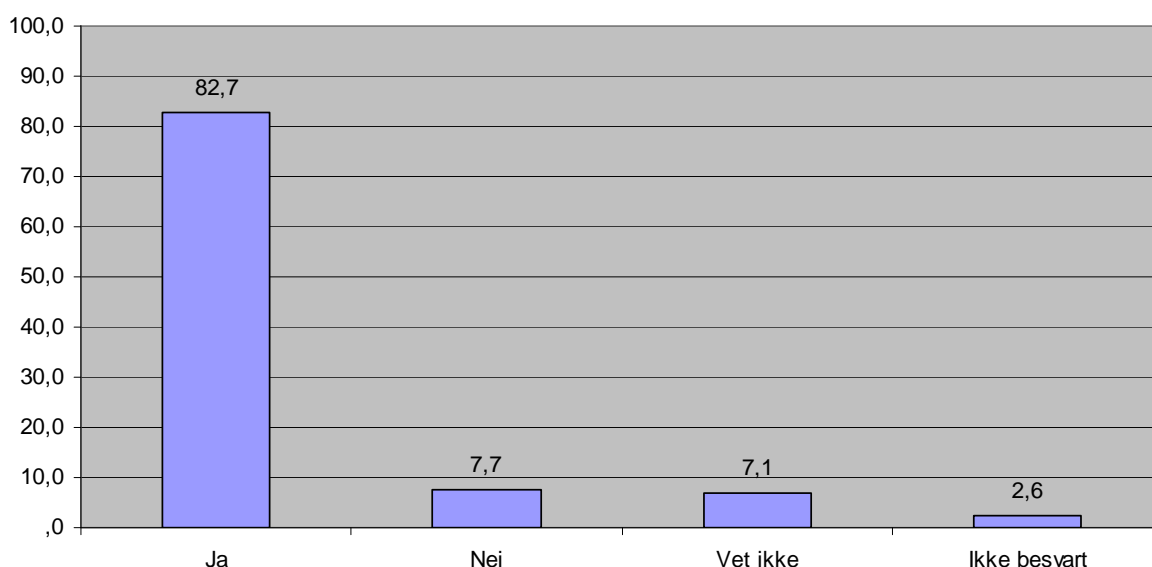
Nesten 80 % svarer at det er gjennomført brukerundersøkelser ved deres arbeidsplass, mens ca 13 % svarer at dette ikke er gjennomført der de arbeider. Dette bekrefter det som er skrevet i pkt 5.2.1., og som kom fram under intervju med flere ledere i Meldal kommune. I referat fra oppstartsmøte presiseres at deler av organisasjonen har gjennomført brukerundersøkelser jevnlig. Fra 2011 har rådmannen satt i gang en prosess hvor man gjennomfører brukerundersøkelser på mange områder av de tjenester kommunen leverer. Brukerundersøkelsene skal gjennomføres hvert 2. år. Det gjennomføres brukerundersøkelser på 12 felt, 7 bare på helse. Det er Kommuneforlaget (bedrekommune.no) som har utarbeidet de undersøkelser som Meldal kommune benytter. I tillegg kommer brukerundersøkelsene i skolene. Her er brukerundersøkelser lovpålagt.

Både rådmann og sektorledere påpeker at brukerundersøkelsene analyseres og brukes aktivt inn i organisasjonen, både på overordnet nivå og ned på den enkelte enhet. Undersøkelsene brukes i stor grad til å se på mulige forbedringsområder, sammenligne seg med seg selv og for å sette nye mål for virksomheten.

### 7.2.3 Medarbeiderundersøkelser

Gjennomføring av medarbeiderundersøkelser kan være en nyttig kilde til informasjon for ledelsen i arbeidet med å utvikle og forbedre tjenestetilbudet. I figur 7.3 under ser man hva ansatte har svart på spørsmål om det har vært gjennomført medarbeiderundersøkelse ved deres arbeidsplass. Nesten 83 % har svart at det har vært gjennomført en slik medarbeiderundersøkelse der de arbeider, mens henholdsvis 7,7 % og 7,1 % svarer at det ikke har vært gjennomført eller at de ikke vet om det er gjennomført en slik undersøkelse.

#### 7.3. Er det gjennomført medarbeiderundersøkelser ved din arbeidsplass? Prosent (N=156)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

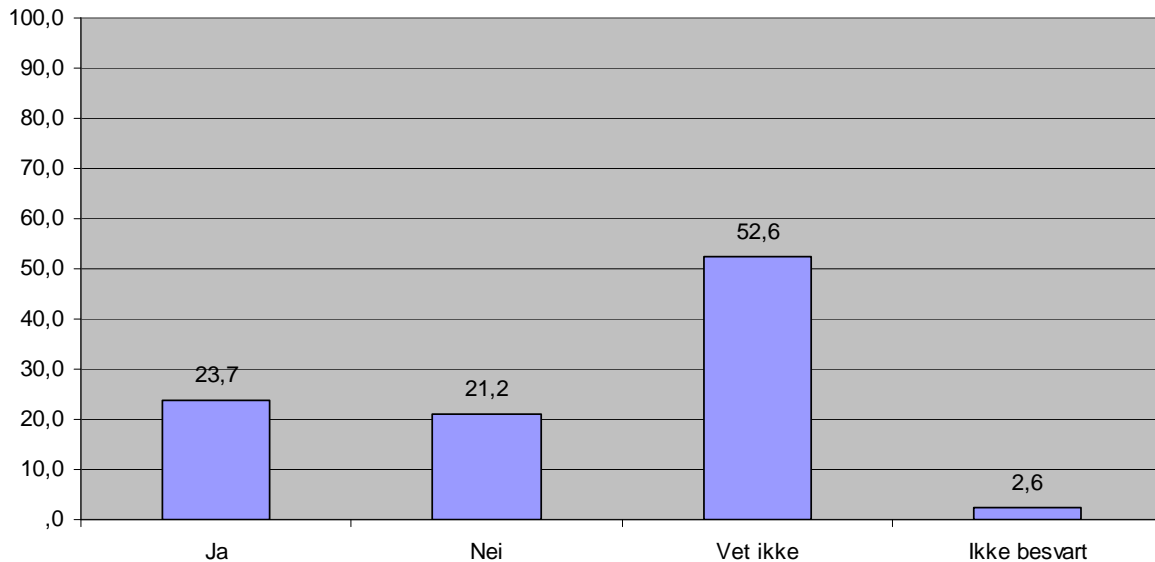
Informasjon gitt i intervju bekrefter at Meldal kommune har gjennomført medarbeiderundersøkelse, og at man også her anvender verktøy som er tilgjengelig på [bedrekommune.no](http://bedrekommune.no).

### 7.2.4 Eksternt tilsyn

En del av den kommunale hverdagen er at det gjennomføres statlig tilsyn med kommunal tjenesteyting. Dette er en del av den nasjonale kvalitetskontrollen av kommunene som store leverandører av pålagte oppgaver fra staten. I tillegg er kommunene også gjenstand for andre eksterne undersøkelser, som evaluering og forskning. Revisor har i spørreskjema

spurt om de ansatte om det har vært gjennomført eksternt tilsyn/kontroll/evaluering av deres arbeidsplass.

Figur 7.4. Vet du om det er gjennomført eksternt tilsyn/kontroll/evaluering av din arbeidsplass? Prosent (N=156)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

Omtrent 24 % svarer at det har vært gjennomført eksternt tilsyn/kontroll ved deres arbeidsplass, mens noen færre (ca 21 %) svarer at det ikke har vært gjennomført slikt tilsyn. Over halvparten svarer derimot at de ikke vet om det har vært eksterne instanser inne i forhold til deres tjenester og deres arbeidsplass.

Eksterne undersøkelser kan ta flere former, både varslet og uanmeldt, og de kan være periodiske (planlagte) eller gjennomføres på bakgrunn av tips/mistanke. I den grad slike tilsyn avdekker forhold som er feil/mangelfulle, kan det være uheldig for omdømmet. Flere ledere som revisor har intervjuet forteller at de har jevnlig tilsyn fra både Arbeidstilsynet, Næringsmiddeltilsynet, Helsetilsynet og Fylkesmannen i Sør-Trøndelag. De forteller også at det er få tilsyn hvor Meldal kommune får alvorlige merknader og pålegg. Omfanget av klager og klagesaker er generelt på det enkelte kaller et normalt nivå eller lavt nivå.

### 7.2.5 Registrering og rapportering

Kommunene er pålagt å rapportere tjenstedata til KOSTRA innen de fleste områder. I tillegg kommer pålegg om rapportering til tjenstedata til tjenstedata spesifikke databaser og kommunens egne administrative registre. Revisor har ikke gått inn og sammenlignet lokale tjenstedata med

nasjonale tall. KOSTRA har de siste årene fått relativt god kvalitet på sine data, og tallene ligger åpent tilgjengelig på [ssb.no](http://ssb.no).

Det er i flere intervjuer påpekt at Meldal kommune skal utarbeide og implementere et system for helhetlig styring. Gjennom rådmannens ledersamlinger skal man utarbeide enkle indikatorer for resultater som oppnås på enhets- og virksomhetsnivå. Tanken er at organisasjonen skal jobbe mer målrettet og synliggjøre resultater. Denne prosessen er igangsatt og står på agendaen i neste ledersamling.

### **7.3 Revisors vurdering**

Omdømmet til en organisasjon eller virksomhet er avhengig av at organisasjonen/virksomheten greier å levere til eller over brukernes/interessentenes forventninger (Brønn & Ihlen, 2009). For en kommune, hvor mye av virksomheten er konsentrert om tjenesteyting, vil omdømmet i stor grad avhenge av kvaliteten i de tjenestene som blir produsert. Både lovverk og anbefalinger viser til at ledelsen gjennom ulike former for kontroll, bør sikre seg forsvarlig kvalitet i de tjenester som blir levert (Kommuneloven; Statskonsult, 2007).

Revisor vurderer at Meldal kommune arbeider tilfredsstillende med å kvalitetssikre tjenestene som kommunen yter. Det er gjennomført en rekke brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelse og man har jevnlig tilsyn fra eksterne instanser. I tillegg gjøres det et arbeid med helhetlig styring, noe som er i tråd med anbefalinger for kvalitetsarbeid, og som må antas å bidra positivt til rådmannens kontroll med virksomheten.

## 8 Høring

Rådmannen har fått tilsendt et utkast til rapport, og er gitt mulighet til å uttale seg om rapporten. Det foreligger et skriftlig høringssvar fra rådmannen og det er avholdt høringsmøte for å drøfte rapporten. Dette kapittelet inneholder revisors kommentarer til rådmannens høringssvar. Rådmannens høringssvar er gjengitt i sin helhet i Vedlegg 1. Det er ikke gjort endringer i rapportens konklusjoner, vurderinger eller anbefalinger på bakgrunn av høringssvaret.

Revisor vil til rådmannens generelle kommentar vise til pkt. 1.1, 1.2 og 2.3 i rapporten, som omhandler henholdsvis bestilling, omdømme og omdømmebygging, og revisjonskriterier. Omdømme og omdømmebygging i kommunene er ikke behandlet under lov eller forskrift. Revisor er heller ikke kjent med at det foreligger politiske eller administrative vedtak i Meldal kommune som behandler omdømmebygging. Distriktsenteret har i sitt mandat fra Kommunal og regionaldepartementet (KRD) å inspirere kommuner til å sette omdømmebygging på dagsorden. Anbefalinger fra Distriktsenteret tillegges derfor noe vekt i forhold til hva som er god/riktig omdømmebygging. I tillegg har revisor vist til vitenskapelig litteratur når det gjelder omdømmebygging i organisasjoner.

I forhold til kommentar knyttet til pkt. 1.3 har revisor presisert noe i forholdet mellom Meldal kommune og Orkladal Bedriftsutvikling (OBU). Forøvrig tas rådmannens kommentar til orientering. Under pkt. 2.1 er det tydeliggjort at LMOF er et kommunalt prosjekt. I pkt. 3.2.1.2. vedrørende kommunikasjonsplattformen, så har rådmannen tatt den inn i organisasjonen. Revisor vil allikevel bemerke at verdiene i plattformen var ute til drøftinger i enhetene i den perioden hvor data ble samlet inn. Slik sett er det nyanser i hvor langt man er kommet i dette arbeidet. Under pkt. 3.2.1.3. er det presisert i forhold til gjeldende tidspunkt som det refereres til, avslutning av lederprogram og videreføring av arena for lederutvikling.

Til pkt. 4.2.1. er revisor orientert av rådmannen om følgende : *Den administrative kommuneledelsen har en strategi for å opptre samlet utad – i hht politiske vedtak, men innad er det åpenhet. Kommunen har ikke utarbeidet mediestrategi (skriftlig), men de begynte på en diskusjon i 2010. Rådmannen skal gjennomføre en samling i ledergruppen med mediatrening, kommunikasjonsstrategi og omdømmearbeid som tema.* Revisor ser ikke at dette gir grunnlag for å endre rapporten på dette punktet.

Under pkt. 4.2.2 tar revisor rådmannens synspunkter til orientering. Det er foretatt en presisering i pkt 5.2.1 i forhold til etikkarbeidet i kommunen. Dette er et selvstendig arbeid i

regi av kommunen, men som suppleres av arbeidet med å være KS etikkommune. Øvrige kommentarer til pkt. 5.2.1 er etter revisors oppfatning dekt i rapporten (pkt 4.2.2, 5.2.1 og 7.2.2).

I pkt. 6.2.1 er det foretatt presiseringer i henhold til opplysninger gitt i rådmannens hørings svar. Dette gjelder spesifikt prosjektleders tittel og avtale mellom Meldal kommune og OBU om levering av prosjektledelse. Rådmannens kommentar til pkt. 6.2.2 viser til at revisor under dette punktet skal ha skrevet at det ikke har vært kontakt mellom LMOF og kommuneadministrasjonen, og at dette ikke medfører riktighet. Revisor har under pkt 6.2.2 tvert i mot forsøkt å synliggjøre kontaktpunktene mellom forvaltningen og LMOF. En eventuell kontakt mellom styreleder og prosjektleder ut over rapportering og møter er ikke gjort kjent overfor revisor. Revisor tar rådmannens kommentar til pkt 6.2.2. til orientering.

## 9 Konklusjoner og anbefalinger

### 9.1 Konklusjon

Denne forvaltningsrevisjonen har hatt fokus på omdømme og omdømmebygging i Meldal kommune, avgrenset til den kommunale organisasjonen. Hovedproblemstillingen har vært hvorvidt Meldal kommune arbeider *aktivt, helhetlig og systematisk med omdømmebygging?*

Revisor har i forbindelse med arbeidet ikke fått dokumentert at kommuneadministrasjonen har noen strategi eller målsettinger som spesifikt omhandler omdømme eller omdømmebygging. Tiltak og virkemidler som er omtalt i rapporten kan derfor ikke settes i en kontekst av bevisst omdømmebygging. På bakgrunn av at omdømme for en kommuneorganisasjon i stor grad henger sammen med kvalitet i kommunens tjenester, vil revisor allikevel påpeke at det brukes mye tid og ressurser i kvalitetsutvikling og kvalitetssikring av kommunens tjenester. Indirekte gjøres det derfor en god jobb for å vedlikeholde og bygge omdømme for Meldal kommune. Revisor kan ikke dokumentere at det har vært noen synergi mellom prosjektet Løft Meldal Opp og Fram og kommuneadministrasjonen i forhold til omdømmebygging.

Ut i fra våre intervjuer og spørreskjemadata kan det synes som om det kan være en del å hente i forhold til å systematisere omdømmearbeidet. Revisor har gjennom rapporten påpekt blant annet; forholdet mellom kommunens vedtatte visjon og visjonen i lederplattformen, en formulert strategi for arbeidet, konkretisering av målsettinger, gjennomføring av konkrete tiltak, og evaluering og justering av tiltak i forhold til målsettinger.

Følgende delproblemstillinger er forsøkt undersøkt for å belyse hovedproblemstillingen:

*Har Meldal kommune (organisasjonen) gjennomført en identitetsjakt/forankringsprosess i tråd med anbefalinger fra Distriktssenteret?*

På bakgrunn av de anbefalinger som gis i forhold til identitets- og forankringsprosesser i organisasjoner, er det revisors vurdering at man ved rullering av kommuneplanens langsiktige del sørger for å involvere og hensynta den kommunale organisasjonen. Det er viktig å forankre identitet og eieforhold til visjoner og verdier hos de som skal implementere kommuneplanen.

Det er revisors vurdering at rådmannen bør sørge for å få nok informasjon om arbeidet med kommunikasjonsplattformen, og hvordan den er tenkt anvendt. Dette for at rådmannen skal kunne implementere plattformen på et mest mulig fullstendig kunnskapsgrunnlag.

*Arbeider Meldal kommune (organisasjonen) etter en vedtatt strategi og tydelige målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen?*

Revisor har registrert at kommunen ikke har noen bevisst tenkning eller strategi i tilknytning til omdømmebyggingsarbeid. Det er heller ikke satt spesielle mål for omdømmearbeidet. Kommunen har derimot gjennom kommuneplan, handlingsprogram og handlingsplaner synliggjort at man har strategier for å møte utfordringer i kommunen. Det er også formulert målsettinger for kommunen i forhold til områder og tjenester. Omdømme for en kommune kobles i stor grad til kvalitet i kommunens tjenester, og kommunen har et stort fokus på kvalitetsutvikling. Revisor vurderer at kommunen arbeider tilfredsstillende med å planlegge og gjennomføre bruker- og medarbeiderundersøkelser. Denne kunnskapen vil gi et godt grunnlag for å arbeide videre med strategier og mål for virksomhetens omdømme.

*Har Meldal kommune (organisasjonen) tatt i bruk virkemidler og iverksatt tiltak i tråd med målsettinger for omdømmearbeidet i kommunen og anbefalinger fra Distriktsenteret?*

I tråd med at kommunen ikke har noen strategi eller mål for omdømmebygging, ser det ikke ut til at kommunen arbeider systematisk for å bygge sitt omdømme. Det er derimot iverksatt mange og varierte tiltak som anses å ha betydning både for kvalitetsutvikling og omdømmebygging for kommunen. Tiltakene spenner over mange ulike områder og tjenester. Det er revisors vurdering at rådmannen og ledergruppen forsøker å favne bredden i kommuneorganisasjonen, og at omfanget av tiltak og variasjon i virkemidler er tilfredsstillende,

*På hvilken måte har Løft Meldal Opp og Fram bidratt til omdømmebygging i og for den kommunale organisasjonen?*

I forhold til at prosjektet Løft Meldal Opp og Fram i henhold til kommunestyrets vedtak og intensjon skulle fremme et samarbeid mellom kommune, skole og næringsliv, så vurderer revisor at det har foregått samarbeid mellom aktørene i ulike delprosjekter. Uklarhet i prosjektets forhold til kommuneadministrasjonen i en tidlig fase, og utydelighet i premissene for å anvende kommunikasjonsplattformen kan ha bidratt til at noe synergi mellom aktørene har gått tapt. Spesielt gjelder dette i forhold til mulig kunnskapsdeling når det gjelder omdømme og omdømmebygging, hvor LMOF har hentet inn ekstern kompetanse på temaet.

*Har Meldal kommune (organisasjonen) evaluert og justert iverksatte omdømmebyggingstiltak?*

Revisor vurderer at Meldal kommune arbeider tilfredsstillende med å kvalitetssikre tjenestene som kommunen yter. Det er gjennomført en rekke brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelse og man har jevnlig tilsyn fra eksterne instanser. I tillegg gjøres det et arbeid med helhetlig styring, noe som er i tråd med anbefalinger for kvalitetsarbeid, og som må antas å bidra positivt til rådmannens kontroll med virksomheten.

## **9.2 Anbefalinger**

- Revisor anbefaler at det gjøres en vurdering av behovet for å tydeliggjøre hva som er gjeldende visjon og verdier for kommuneorganisasjonen.
- Revisor anbefaler at framtidige visjons- og verdiprosesser som skal lede fram til vedtak i kommunestyre bør søke å involvere og hensynta den kommunale organisasjonen.
- Revisor anbefaler at det gjøres en vurdering av behovet for en strategi og konkrete målsettinger for omdømmebyggingsarbeidet i kommuneorganisasjonen.

## Kilder

Apeland, N. (2009), Omdømme over alt?, Kommunikasjon nr. 6/2009

Brønn, P.S & Ihlen, Ø. (2009), Åpen eller innadventd - omdømmebygging for organisasjoner, Gyldendal, Oslo.

Distriktssenteret - kompetansesenter for distriktsutvikling (2010), Rapport om omdømmebygging - etter 29 inspirasjonsseminar Norge rundt haust 2009 - vinter 2010, Steinkjer.

<http://www.distriktssenteret.no/filearchive/rapport-omdommebygging.pdf>

LOV-1992-09-25 nr107, Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)

KS - 051/09, Meldal kommunestyre Sak 051/09

KS - 019/10, Meldal kommunestyre Sak 019/10

KS - 084/10, Meldal kommunestyre Sak 084/10

KU - 22/2010, Kontrollutvalget Meldal kommune Sak 22/2010

Statskonsult (2007), CAF - en kvalitetsmodell for offentlige virksomheter, Statskonsult, Oslo.

## Vedlegg 1. Rådmannens hørings svar

### MELDAL KOMMUNE

Notat

#### Foreløpig revisjonsrapport; omdømme og omdømmebygging i Meldal kommune - hørings svar

Viser til at Meldal kommune v/rådmannen, pr e-post den 04.05, fikk tilsendt foreløpig revisjonsrapport fra Revisjon Midt-Norge IKS, hvor frist for hørings svar var satt til 16.05.2011.

I tillegg til denne tilbakemeldingen, vil det den 16.05 bli gjennomført et møte mellom rådmannen og revisor.

Rådmannen har videresendt den foreløpige revisjonsrapporten til rådmannens ledergruppe; sektorsjef oppvekst, sektorsjef helse og omsorg, sektorsjef utvikling og drift og stabssjef. De er gjennom det oppfordret om å gi tilbakemeldinger på den foreløpige rapporten.

#### Det gis følgende kommentarer til den foreløpige rapporten:

Innledningsvis vil rådmannen påpeke at det for organisasjonen Meldal kommune oppfattes som noe spesielt at det i forvaltningsrevisjonen er tatt utgangspunkt i "anbefalinger fra Distriktsenteret", da dette ikke er anbefalinger som er forankret i vår organisasjon, verken administrativt eller politisk.

Flere steder i rapporten er henvist til at et godt omdømme er sammenfallende med at man greier å levere tjenester som tilfredsstillende innbyggernes forventninger – og gjerne overgår forventningene. Det er noen viktige nyanser her. Kommunen skal levere i forhold til det innbyggerne har krav på – det kan være et stykke mellom forventninger og det den enkelte har krav på. Det viktige er at kommunen "faktisk gjør det man sier man skal gjøre" – at organisasjonen holder det som blir lovet. Dette har vært tema i organisasjonen – både administrativt og politisk, og det er enighet om at dette etter all sannsynlighet et godt utgangspunkt for et godt omdømme for Meldal kommune.

#### Pkt 1.3

Dersom det for rapportens del er interessant å gi en historisk beskrivelse av Meldal kommune, bør den være mer utfyllende. Organisasjonen bruker gjerne følgende beskrivelse: "Meldal er en stolt landbruks- og industrikommune i hjertet av Orkdalsfjøret. Vår identitet er utviklet med bakgrunn i stolt bergverkstradisjon og solid landbruksnæring bygd opp gjennom generasjoner."

I forbindelse med folkemengde og beskrivelse av kommunen i rapporten, er det av interesse å nevne at Meldal også er stor på fritidsbebyggelse. Med dagens bruksmønster for fritidsbeboeren, "server" kommunen tjenester også til denne gruppen – både innenfor helsetjenester, tekniske tjenester og kulturopplevelser.

Meldal kommune har deltatt i Blilyst-programmet helt siden oppstarten i 2003. I 2010 ble det vedtatt at kommunen ikke skal videreføre sin deltakelse i programmet. I tillegg til det som er beskrevet i den foreløpige revisjonsrapporten, er det viktig å poengtere følgende: En av de faktorer som i Meldal er blitt trukket fram som en stor suksess med Blilyst-programmet i de årene som programmet har eksistert, er at det har vært gitt støtte til mange

ulike lokale prosjekter – små som store. Intensjonen til Blilyst har fra starten av vært at de ulike prosjektene skulle kunne henvende seg til et organ som ble oppfattet som ”ubyråkratisk, målrettet, positivt og relevant”.

I den framtidige organisering er det lagt opp til færre satsingsområder. For den framtidige organiseringen er påpekt følgende: ”...Fokus innenfor satsingsområdene skal medføre færre og større prosjekter. Blilyst skal i **minst mulig** grad være et sted hvor det skal søkes om midler og bevilges penger...”

Utviklings- og næringsarbeidet i Meldal kommune er direkte underlagt rådmannen. Prosjektet LMOF er et av verktøyene rådmannen har til disposisjon for næringsarbeidet i kommunen.

Rådmannen kjøper noen tjenester fra OBU i forbindelse med næringsarbeid. Avtalen om kjøp av tjenester fra OBU er knyttet til rådmannens behov for å få utført tjenester knyttet til behandling av nærings saker av administrativ karakter.

Ut over dette har Meldal kommune en avtale med OBU utleie av prosjektledelse i prosjektet LMOF. OBU er i tillegg engasjert i delprosjekter i LMOF.

#### **Pkt 1.4**

Meldal sin visjon er vedtatt i forbindelse med Kommuneplanen – og siden gjengitt i handlingsprogram.

Verdiene ”åpen-raus-driftig” er tenkt å gjelde for hele Meldalssamfunnet, ikke bare for den kommunale organisasjonen. Den kommunale organisasjonen bruker verdiene i enhver sammenheng – både i muntlig og skriftlig kommunikasjon, både internt og eksternt.

Meldal kommune har om lag 335 årsverk.

Det er i den foreløpige rapporten benyttet et gammelt organisasjonskart. Oppgradert kart ligger på kommunens hjemmeside.

#### **Pkt 2.1**

Prosjektet LMOF er et kommunalt prosjekt. Prosjektet LMOF er en av virkemidlene for arbeidet med omdømmebygging.

Alle ansatte og folkevalgte har et ansvar for kommunens omdømme. Lederne i organisasjonen har gjennom sin rolle et ekstra ansvar for arbeidet med omdømmebygging. Lederne i organisasjonen er utviklingsaktører – det er ikke slik at utviklingsarbeidet er satt på utsiden av organisasjonens ledere.

#### **Pkt 3.2.1.2**

Ang kommunikasjonsplattformen er det slik at rådmannen HAR tatt denne inn i organisasjonen.

#### **Pkt 3.2.1.3**

Lederutviklingsprogrammet ble ledet av *daværende* rådmann. KS Konsulent var engasjert som ekstern bistand.

Programmet var avsluttet i 2009. Ny rådmann har valgt å beholde dette som arena for videre utvikling. Utvikling av ledere skal foregå kontinuerlig.

Organisasjonen har stor fokus på etikk og i den sammenheng verdiordene ”åpen-raus-driftig”.

Fokuset på etikk og verdiordene ble startet opp våren 2010. Fra høsten 2010 ble alle medarbeidere involvert. Dette er nye prosesser og en må forvente at det tar noe tid før det er innarbeidet i organisasjonen.

#### **Pkt 4.2.1**

Revisor er tidligere orientert fra rådmannen om at det jobbes med mediahåndtering i ledergruppen. Dette er jevnlig tema på ledersamlinger. I juni då skal det gjennomføres ledersamling med følgende innhold: Omdømme – kommunikasjon – media i Meldal kommune.

#### **Pkt 4.2.2**

Revisor er av rådmannen gjort kjent med følgende:

Kommunen bruker mye tid på temaet omdømme på alle nivå i organisasjonen. De ansatte er det viktigste redskapet/ressursen i omdømmearbeidet til organisasjonen Meldal kommune. Omdømmet bygger vi gjennom hvordan tjenestene våre blir levert. Det er de ansatte som står nærmest tjenestemottaker.

Meldal kommune kommuniserer gjennom ansvarlige ledere budskapet om at vi bygger omdømme gjennom alt vi utfører.

Dersom dere etterspør en skriftlig plandokument, så foreligger ikke det. Det betyr ikke at det ikke er satt målsetninger for omdømmearbeidet. Både i ledersamlinger og i dialog med formannskap og kommunestyre, har temaet omdømme vært satt fokus på gjennom følgende: *"hvem er VI – hvor vil vi – hvordan skal vi komme (nå) dit"*. Dialogen har tatt utgangspunkt i kommunens visjon, overordnede målsetninger og verdier.

#### **Pkt 5.2.1**

Alle ansatte HAR VÆRT gjennom en samling med etikk som tema. Dette er ikke et tiltak som del av arbeidet med å være etikkommune i KS regi – dette er basert på egen tenkning, satt i sammenheng med fokuset på etikk i hele organisasjonen. Det er KS etikkommune-program som er supplement – ikke omvendt.

Rådmannen gjennomfører månedlig ledersamling for alle lederne i organisasjonen. I tillegg til det kjøres samlinger med fokus på konkrete prosesser; eksempelvis prosessen helhetlig styring.

Det har våren 2011 blitt gjennomført brukerundersøkelser på 14 felt – 7 av disse på sektor oppvekst, 5 av disse på sektor helse og omsorg, 2 på sektor utvikling og drift.

#### **Pkt 6.2.1**

I og med at LMOF er et kommunalt prosjekt er det viktig at kommunen har styring med prosjektet. Dette foregår gjennom prosjektstyret og det er dette styret som foretar prioriteringer av tiltakene.

Formannskapet er styringsgruppe for prosjektet, videre er det organisert med eget prosjektstyre. Prosjektstyret er det rådgivende organ for prosjektet. Det er engasjert prosjektleder (ikke daglig leder). Prosjektleder skal rapportere til styreleder i prosjektet. Rådmannen er styreleder. Meldal kommune inngikk avtale med OBU om leveranse av prosjektledelse. Prosjektleder er formelt ansatt i OBU. Prosjektleder har nå sagt opp sin stilling i OBU. Avtalen om prosjektledelse mellom Meldal kommune og OBU vil opphøre når prosjektleder fratrer 31.05.11.

### **Pkt 6.2.2**

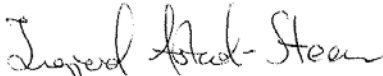
Det er viktig å understreke at Orkla landbruk er Meldal kommune. Dette er kommunens landbruksavdeling.

Gjennom prosjektet LMOF har det i 2010/2011 vært flere initiativ som omhandler omdømme-dette gjennom åpne seminarer. Ut over forslag til profilhåndbok, er det ikke utarbeidet noe skriftlig ut fra dette arbeidet.

Vedtak om endring av skolestruktur er nevnt i dette punktet. Det er for rådmannen nødvendig å poengtere at administrasjonen alltid forholder seg til politiske vedtak – så også i denne saken. Det er politiske vedtak som er førende for vår virksomhet, sammen med til enhver tid gjeldende lover og forskrifter.

Det medfører ikke riktighet at det ikke har vært kontakt mellom LMOF og kommuneadministrasjonen. I og med at ny rådmannen er styreleder i LMOF, har det vært nær kontakt etter at rådmannen tiltrådte i januar 2010. Ledere i organisasjonen har deltatt på de åpne samlinger som har vært arrangert i regi av LMOF.

Meldal, 15.05.11



Ingjerd Astad-Steen  
Rådmann

<i>Vår ref:</i>	<i>Arkivkode:</i>	<i>Dato:</i>
10/1315-9/INAS	FE-216/	Meldal, 16.05.2011



Postadresse: Postboks 216, 7302 Orkanger  
Hovedkontor: Orkdal rådhus, Bårdshaug  
Tlf. 907 30 300 - [www.revisjonmidtnorge.no](http://www.revisjonmidtnorge.no)