

FINANSIELL REVISJON | FORVALTNINGSREVISJON | FINANSFORVALTNING | SELSKAPSKONTROLL | RÅDGIVNING



## Omdømme og omdømmebygging

Selbu kommune  
Mars 2011



## Forord

Denne forvaltningsrevisjonen er gjennomført på oppdrag av Selbu kommunes kontrollutvalg i perioden desember 2010 - februar 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, 24.02.2011

Anna Ølnes  
Ansvarlig forvaltningsrevisor

Tor Arne Stubbe  
Prosjektmedarbeider

## Sammendrag

Kontrollutvalget i Selbu kommune vedtok i sak 17/2010 å gjennomføre en forvaltningsrevisjon med fokus på omdømme og omdømmebygging. Kontrollutvalgssekretariatet (KonSek) har på vegne av Kontrollutvalget oversendt bestilling på gjennomføring av forvaltningsrevisjonen til Revisjon Midt-Norge. Revisor la på bakgrunn av bestillingen frem to alternative prosjekter for å belyse omdømme og omdømmebygging i Selbu kommune. Alternativene ble presentert for kontrollutvalget i møte den 02.11.2010, og drøftet av kontrollutvalgets medlemmer. Protokoll fra dette møtet viser at Kontrollutvalget ønsket følgende problemstillinger belyst:

### *Hovedproblemstilling:*

*Arbeider Selbu aktivt, helhetlig og systematisk med omdømmebygging?*

### *Delproblemstillinger:*

- *Er Selbu kommunes visjon og verdiplattform forankret i organisasjonen?*
- *Hvilken strategi og hvilke virkemidler har Selbu kommune anvendt for å bygge organisasjonens omdømme?*
- *Hvordan har man kvalitetssikret og evaluert omdømmearbeidet i Selbu kommune?*

## Visjon og verdier

Distriktssenteret gir en anbefaling om å starte omdømme/omdømmebygging med en identitetsjakt (Distriktssenteret, 2010). 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). 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.

- Selbu kommune har vedtatt en visjon, en verdiplattform og et slagord. Data viser at forholdet mellom visjon og slagord kan være en utfordring for den kommunale organisasjonen.
- Spørreskjemadata viser at kjennskapen til visjon og verdier blant ansatte er god. Dette kan skyldes en kombinasjon av faktorer, eksempelvis diskusjonen omkring visjon og slagord, og det at visjon og verdiplattform henger godt synlig i kommunens lokaler.
- Mange ansatte har noe distanse til visjon og verdier i arbeidshverdagen. Dette kan skyldes diskusjonene omkring visjonen, men kan like godt være at visjon og verdier er vanskelig å oversette eller omsette i praksis.
- Selbu kommune har vedtatt etiske retningslinjer etter en prosess med involvering fra ansatte.

## Strategier og tiltak

Når man har gjennomført en identitetsjakt for organisasjonen/virksomheten, og satt seg et mål for hvordan man vil være eller framstå, så er det viktig å planlegge hvordan man skal komme dit. For en kommune som driver utstrakt tjenesteyting til de som oppholder seg i kommunen,

vil tjenestetilbudet og kvaliteten i dette være sentralt for hvilket omdømme man har. 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*".

I den grad omdømmet ønskes endret/bedret, må man identifisere noen mål og gjennomføre tiltak som kan antas å påvirke omdømmet i ønsket retning. Omdømmeskolen (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).

- Rådmannen har valgt å sette omdømme og omdømmebygging høyt på dagsorden gjennom ledersamlinger. Han har bevisst valgt en strategi som har vært handlingsrettet.
- Selbu kommune har både kommuneplaner, sektorplaner, områdeplaner og beredskapsplaner, og man har slik sett gode verktøy for å få retning og resultater for organisasjonen. Det kan allikevel være hensiktsmessig å gjøre en vurdering av hvorvidt man kan synliggjøre rådmannens og kommuneledelsens målsettinger og planlagte virkemidler i omdømmearbeidet.
- Det er iverksatt mange tiltak i Selbu kommune med tanke for å bygge et godt omdømme for organisasjonen. Data viser at organisasjonens omdømme diskuteres blant de ansatte, og er tema på møter, seminar og i medarbeidersamtaler.

### **Kvalitetssikring**

Kvalitetssikring er alle systematiske og planlagte tiltak som er nødvendige for å få tilstrekkelig tiltro til at en ytelse (vare eller tjeneste) vil tilfredsstillende 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 (lov om kommuner og fylkeskommuner av 25. sept. 1992 nr. 107, kommuneloven § 23). Kommunene er blant annet pålagt rapportering til KOSTRA gjennom kommuneloven (§ 49).

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).

- Det er bevissthet i organisasjonen omkring kvalitet i Selbu kommunes tjenester. Det er gjennomført både brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og eksternt tilsyn/kontroll/evaluering. Revisor har ikke kjennskap til at brukerundersøkelser eller medarbeiderundersøkelser har medført tiltak eller endret praksis på noe område. Undersøkelsene er presentert og drøftet i ulike fora.
- Selbu kommune har vært gjenstand for eksternt tilsyn på enkelte områder. I den grad disse undersøkelsene påpeker avvik/feil/mangler kan de være skadelig for omdømmet til Selbu kommune. Det er derfor viktig at kommunen gjennomfører tilstrekkelig

kvalitetssikring av tjenestene på en systematisk måte, og følger opp informasjon om eventuelle mangler og feil.

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

Revisor er av den oppfatning at rådmannen i Selbu kommune har et engasjement i forhold til omdømme og omdømmebygging i og for organisasjonen. Rådmannen, alle sektorledere og utvidet ledergruppe har vært involvert i drøftinger av omdømme og omdømmebygging. Dette tilsier at man forsøker å ta et helhetlig grep i forhold til tematikken.

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 visjon og slagord, en formulert strategi for arbeidet, konkretisering av målsettinger, gjennomføring av konkrete tiltak, og evaluering og justering av tiltak i forhold til overordnede mål.

Revisor vil allikevel henviser til omdømmeundersøkelsen i regi av Værnesregionen, og presisere at Selbu kommune generelt ser ut til å ha et godt omdømme. Innbyggerne i Selbu skårer høyere enn landet som helhet og likt med de andre kommunene i Værnesregionen når det gjelder tjenestetilfredshet. Det er også viktig å påpeke at omdømmearbeid er en langsiktig prosess, og at arbeidet med denne forvaltningsrevisjonen kan være ett av flere bidrag som kan forbedre omdømmebyggingen i Selbu kommune.

På bakgrunn av undersøkelsen

- Anbefaler revisor at kommuneledelsen gjør en vurdering av de utfordringer som er knyttet til bruk av visjon og slagord.
- Anbefaler revisor at kommuneledelsen gjør en vurdering av behovet for en mer systematisk tilnærming til omdømmebygging for organisasjonen.

## Innhold

1	Innledning.....	8
1.1	Bestilling .....	8
1.2	Bakgrunn .....	9
1.3	Omdømme og omdømmebygging i Selbu .....	10
1.4	Administrativ organisering i Selbu kommune .....	10
2	Utforming av forvaltningsrevisjonen .....	12
2.1	Avgrensing .....	12
2.2	Problemstillinger .....	12
2.3	Revisjonskriterier .....	12
2.4	Metode.....	13
3	Visjon og verdier.....	14
3.1	Revisjonskriterier .....	14
3.2	Data .....	14
3.3	Revisors vurdering .....	18
4	Strategier og tiltak .....	19
4.1	Revisjonskriterier .....	19
4.2	Data .....	19
4.3	Revisors vurdering .....	23
5	Kvalitetssikring .....	25
5.1	Revisjonskriterier .....	25
5.2	Data .....	25
5.3	Revisors vurdering .....	29
6	Omdømmeundersøkelse - Værnesregionen .....	30
6.1	Innbyggerundersøkelsen.....	30
6.2	Beslutningtakere.....	33
7	Høring.....	35
8	Konklusjon og anbefalinger .....	36
8.1	Anbefalinger.....	38
	Referanser.....	39
	Vedlegg 1 Høringssvar .....	40

# 1 Innledning

Dette første kapittelet i rapporten fra forvaltningsrevisjonen tar for seg bestillingen fra Kontrollutvalget i Selbu, bakgrunn i forhold til omdømme og omdømmebygging, og den administrative organiseringen i Selbu kommune.

## 1.1 Bestilling

Kontrollutvalget i Selbu kommune har i sak 17/2010 vedtatt å gjennomføre en forvaltningsrevisjon med fokus på omdømme og omdømmebygging. Kontrollutvalgssekretariatet (KonSek) har på vegne av Kontrollutvalget oversendt bestilling på gjennomføring av forvaltningsrevisjonen til Revisjon Midt-Norge.

*I medhold av planen har kontrollutvalget i Selbu kommune på møte den 08.06.2010 i sak 17/2010, bestilt et forvaltningsrevisjonsprosjekt som omhandler omdømme og omdømmebygging.*

Bestillingen viser til Kontrollutvalgets møte den 08.06.2010 med saksutredning og påfølgende vedtak. Saksutredningen viser ikke til hvilke planer eller tiltak som Selbu kommune har iverksatt når det gjelder omdømme, derimot vises det til at prosjektet bør sees på som en kartlegging av hva Selbu kommune gjør for å bygge og ivareta et godt omdømme.

Revisor la på bakgrunn av bestillingen frem to alternative prosjekter for å belyse omdømme og omdømmebygging i Selbu kommune. Alternativene ble presentert for kontrollutvalget i møte den 02.11.2010, og drøftet av kontrollutvalgets medlemmer. I protokoll fra møtet framgår følgende vedtak (Sak 29/2010):

*1. Kontrollutvalget vedtar alternativ 1 med følgende problemstillinger:*

*Hovedproblemstilling:*

*Arbeider Selbu aktivt, helhetlig og systematisk med omdømmebygging?*

*Delproblemstilling 1.1: Er Selbu kommunes visjon og verdiplattform forankret i organisasjonen?*

*Delproblemstilling 1.2: Hvilken strategi og hvilke virkemidler har Selbu kommune anvendt for å bygge organisasjonens omdømme?*

*Delproblemstilling 1.3: Hvordan har man kvalitetssikret og evaluert omdømmearbeidet i Selbu kommune?*

- 2. Kontrollutvalget ber om at det så langt som mulig tas inn i rapporten resultatene fra de to undersøkelsene som Værnesregionen gjennomfører, slik at vi får det bilde av Selbu kommunes omdømme.*
- 3. Kontrollutvalget ber videre om at det gjennomføres en analyse av omtalen av Selbu kommune i lokalavisen Selbyggen 2. halvår 2010.*
- 4. Kontrollutvalget ber om hvilke tilleggsressurser som kreves for å gjennomføre pkt. 2 og 3.*



Revisor legger derfor til grunn at Kontrollutvalget i Selbu kommune har bestilt en forvaltningsrevisjon med vekt på omdømme og omdømmebygging i den kommunale organisasjonen.

Kontrollutvalget fikk et tilbud fra Revisjon Midt-Norge på gjennomføring av bestillingens punkt 2 og 3. Kontrollutvalget har vurdert tilbudet, men ikke funnet ressurser til en slik ekstrabestilling. I dialog med KonSek har Revisjon Midt-Norge tatt inn et kapittel vedrørende omdømmeundersøkelsene gjennomført i Værnesregionen høsten 2010.

## 1.2 Bakgrunn

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 omdømmebygging er:

*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?*

Å finne sin identitet som organisasjon, og å legge vekt på dette i planer, strategier, målsettinger og handlinger, kan være en krevende og langsiktig oppgave. På den ene siden må man ha involvering fra de som utgjør organisasjonen, gjerne individer med forskjellige oppgaver og meninger. Det må fattes noen beslutninger i etterkant av prosessen, og disse beslutningene må forankres i organisasjonen. Det er viktig at identitetsjakten ender med en tilnærmet enighet om hva organisasjonen er og hvordan man ønsker å framstå. Enhetlig og tydelig kommunikasjon av utfallet av prosessen er viktig for å forankre dette i organisasjonen og gi retning på det videre arbeidet.

Planer og strategier er viktige verktøy for organisasjonen. Disse dokumenterer hva man har blitt enige om, hvilke målsettinger man har for det videre arbeid, hvilke tiltak og virkemidler man bør ta i bruk. Dessuten kan planene inneholde en beskrivelse av hvordan framdriften bør være, hvordan og når organisasjonen skal evaluere arbeid som er gjort og vurdere behovet for nødvendige justeringer av tiltak og virkemidler.

Å drive omdømmebygging i og for en kommunal organisasjon byr på mange utfordringer. Den kommunale organisasjonen spenner over mange tjenesteområder og er gjerne en organisasjon av betydelig størrelse målt i antall ansatte. Det kan være uenighet om hvilken identitet man har og ønsker å ha blant ansatte i organisasjonen, og det kan være uenighet mellom ulike deler av organisasjonen.

---

<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 Selbu

Etablering og forankring av visjon og verdier er ansett som viktig for omdømme og omdømmearbeid i kommunene. Selbu kommune har gjennom sak 75/04 i kommunestyret vedtatt følgende visjon og verdiplattform for Selbu kommune:

*Kommunestyret vedtar følgende visjon for Selbu kommune:  
"Selbu - rosa i Trøndelag"*

*I Selbu kommune vil vi gjennom samspill ha fornøyde innbyggere og stolte ansatte ved å legge til grunn disse verdier:*

- Engasjement
- Positivitet
- Respekt
- Omtanke
- Åpenhet

Som en forklaring til vedtak av visjon gis følgende utledning:

#### **"Selbu – rosa i Trøndelag"**

*Visjonen peker på ei bygd med sterke bånd knyttet til kultur og tradisjon. "Selburosa" er en del av dette. "Rosa" har et tydelig mønster som angir ulike retninger, på samme måte som livet byr på mange valg og muligheter. I Selbu er "rosa" kjent, det som er kjent er trygt, og det som er trygt er godt. Trygghet er en forutsetning for all utvikling, og er du trygg på deg selv og dine omgivelser, har du bedre muligheter til å fungere som en del av en større helhet, en større sammenheng. "Rosa" er vakker, ei vi kan være stolt av. Vi vil legge til rette for at vi alle skal vokse, trives og blomstre i bygda vår!*

For at visjon og verdier skal ha verdi for den kommunale organisasjonen bør de være forankret hos ansatte. Altså at ansatte har et forhold til både visjonen og verdiene, og at de evner å omsette dette i det daglige arbeidet.

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. Selbu kommune har overført ansvaret for næringsutvikling i Selbu til Selbu næringsforum ihht. vedtak i kommunestyre 11.02.2008 og samarbeidsavtale behandlet i hovedutvalg for Bygdautvikling og drift 02.06.2008. Denne avtalen regulerer blant annet representasjon i styret i Selbu næringsforum og overføring av personellressurser fra Selbu kommune.

### 1.4 Administrativ organisering i Selbu kommune

Selbu kommune er organisert i tre sektorer og en sentraladministrasjon. Hver sektor ledes av en sektorsjef. Innen de tre sektorene er det til sammen 25 tjenesteområder med hver sin leder. I Sentraladministrasjonen er det tre seksjoner som utfører stabs- og støttefunksjoner.

Figur 1.1 Administrativt organisasjonskart for Selbu kommune



Kilde: Selbu kommune, Årsmelding 2009

Totalt utføres ca 340 årsverk i Selbu kommune, hvorav Sektor oppvekst og Sektor helse og sosial (HS) har mellom 135 og 140 årsverk hver. I tillegg kommer Sektor bygdautvikling (BU) med ca 50 årsverk og Sentraladministrasjonen med ca 15 årsverk. Totalt er det 436 ansatte pluss lærlinger og turnuskandidater (13). Av de 436 ansatte er det 364 kvinner og 72 menn.

## 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

Omdømme og omdømmebygging er størrelser som det kan være vanskelig å få grep om i en forvaltningsrevisjon. Vanlige revisjonskriterier er lov og regelverk, politiske vedtak, administrative retningslinjer o.l. Dette synliggjøres også i saksutredning til sak 17/2010 i Kontrollutvalget i Selbu, hvor det vises til mange mulige innganger og at det må foretas avgrensinger. I Kontrollutvalgets møte den 02.11.2010 ble alternativ utforming av forvaltningsrevisjonsprosjekt drøftet, og bestillingen innrettet mot omdømmebygging i den kommunale organisasjonen.

Revisor har ikke gjennomført noen selvstendig undersøkelse av hvilket omdømme Selbu kommune har, verken som geografisk sted eller som kommunal organisasjon. Det er ikke gjennomført noen egen undersøkelse rettet mot innbyggere i Selbu, men rapporten har derimot i et eget kapittel tatt inn resultater fra Værnesregionens undersøkelser vedrørende omdømme og omdømmebygging.

### 2.2 Problemstillinger

Den overordnede problemstillingen for denne forvaltningsrevisjonen er hvorvidt Selbu kommune arbeider *aktivt, helhetlig og systematisk med omdømmebygging*? Dette søkes belyst gjennom følgende tre delproblemstillinger:

- *Er Selbu kommunes visjon og verdiplattform forankret i organisasjonen?*
- *Hvilken strategi og hvilke virkemidler har Selbu kommune anvendt for å bygge organisasjonens omdømme?*
- *Hvordan har man kvalitetssikret og evaluert omdømmearbeidet i Selbu kommune?*

### 2.3 Revisjonskriterier

Kriteriegrunnlaget for denne forvaltningsrevisjonen er hentet fra rapporter og anbefalinger fra Distriktssenteret - Kompetansesenter for distriktsutvikling og vitenskapelig litteratur på temaet omdømme og omdømmebygging. Disse kildene sier noe om hvordan man bør jobbe med omdømme i organisasjoner og kommuner spesielt. Anbefalingene går både på innhold i omdømmebyggingsprosesser og på rekkefølgen av innholdet. I tillegg har revisor hentet støtte fra CAF-modellen, som tar for seg kvalitetsutvikling i offentlige virksomheter (Statskonsult, 2007). Gjennomgående viser alle disse kildene tilbake til kvalitetssirkelen PDCA (Planlegging, gjennomføring, evaluering og forbedring).

## 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 samtlige sektorledere og daglig leder i Selbu Næringsforum, i tillegg til oppstartsmøte med rådmannen og utvalgte tjenesteledere og ansatte.

Det er gjennomført intervju med følgende personer:

- Oppstartsmøte; rådmann, personalsjef, konsulent i rådmannens stab, barnehagekonsulent, pedagogisk konsulent
- Leder sektor Bygdautvikling
- Leder sektor Oppvekst
- Leder sektor Helse og sosial
- Daglig leder Selbu Næringsforum

Alle intervju er gjennomført i Selbu kommunes lokaler og hos Selbu Næringsforum. De fleste intervju hadde en varighet på mellom én og to timer, hvor det ble gjort lydopptak som grunnlag for referatskriving. Revisor har skrevet referat fra intervjuene og oversendt til den enkelte informanten for verifisering. Informanten er gitt anledning til å rette/korrigere referatet før det ble ansett som godkjent av begge parter. Analysene i rapporten bygger på godkjente referat fra alle intervju. Alle lydopptak er slettet etter verifisering av referat. Informantene ble plukket ut til intervju ut i fra hvor sentral de antas å være i forhold til kommunens arbeid med omdømme og omdømmebygging.

Et elektronisk spørreskjema er sendt til alle ansatte i Selbu kommune ihht. oppdatert liste over ansattes e-postadresser levert av IT-tjenesten. Det har i ettertid vist seg at listen revisor har fått oversendt også inkluderte mange tidligere ansatte, ansatte i Værnesregionen og ansatte i andre virksomheter med tilknytning til Selbu kommune. Revisor baserer derfor svarprosent på antallet faktisk ansatte i Selbu kommune. Skjemaet er utformet og data innhentet ved hjelp av verktøy levert av QuestBack. Data er aidentifisert og eksportert til SPSS (statistikkprogram), og videre analysert av Revisjon Midt-Norge.

Det er 197 ansatte i Selbu kommune som har besvart spørreskjemaet. Dette gir en total svarprosent på 45,2 % for organisasjonen som helhet. Sektorvis svarprosent fordeler seg slik: Sentraladministrasjonen 87,5 %; Oppvekst 48,8 %; Helse og sosial 32,6 %; Bygdautvikling 53,2 %. I tillegg har 6 ansatte uoppgitt sektortilhørighet. Utvalget er noe skjevt i forhold til populasjonen. Sentraladministrasjonen har relativt sett en større tyngde i datamaterialet, enn sektorene forøvrig. Revisor vurderer allikevel antallet personer ved sentraladministrasjonen til å være såpass få, at det ikke har vesentlig betydning for resultatene i undersøkelsen.

Revisjon Midt-Norge har fått tilsendt 17 dokumenter fra Selbu kommune som underlag for revisjonen. Dette dreier seg om sentralt planverk, møteinnkallinger, informasjonsmagasin og prosjektbeskrivelse.

### 3 Visjon og verdier

Dette kapittelet belyser forvaltningsrevisjonens første delproblemstilling, og omhandler visjon og verdiplattform. 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:

*Er Selbu kommunes visjon og verdiplattform forankret i organisasjonen?*

#### 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 enkelttoppslag i media, det gjelder å levere det 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 Selbu kommunes visjon og verdiplattform.

#### 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 kjennskap til, gjennom intervju og protokoll til politisk behandling, at det ble kjørt en prosess blant ansatte og ledelse i Selbu kommune fram mot vedtak av visjon og verdiplattform (Selbu kommunestyre, sak 075/04). En prosess ble også kjørt i kommuneorganisasjonen fram mot vedtak av etiske retningslinjer for Selbu kommune (Selbu kommunestyre, sak 074/07).

I 2004 ble det igangsatt arbeid med kommuneplanens samfunnsdel. Gjennom dette arbeidet kom rådmannen, i samarbeid med ledelse og ansatte i kommunen, fram til visjonen "Trivas Selbu allti ska" og en verdiplattform som inkluderte verdiene:

- Positivitet
- Respekt
- Omtanke
- Åpenhet.

Underteksten til verdiplattformen ble: Vi e PRO-Å. Under formannskapetets behandling av rådmannens innstilling ble Engasjement tilføyd til verdiplattformen.

Kommunestyret behandlet så saken i sitt møte den 11.10.04. Her ble det forelått andre visjoner og undertekster, inkludert Selbu - rosa i Trøndelag, og saken ble sendt til ny behandling i Formannskapet. Etter drøfting i Formannskapet ble underteksten til verdiplattformen tatt ut, og det ble votert over ulike forslag til visjon, deriblant "Selbu - et lykkeland" og "Selbu - rosa i Trøndelag". Ny innstilling til kommunestyrevedtak ble derfor visjonen "Selbu - rosa i Trøndelag" og verdiene: Engasjement, Positivitet, Respekt, Omtanke, Åpenhet. Denne innstillingen ble vedtatt. Senere er "Selbu - et lykkeland" tatt inn som slagord for kommunen.

Rådmannen bekrefter ovenstående saksfremstilling i oppstartsmøte, altså at visjonen ble til gjennom et benkeforslag i kommunestyret. En av sektorlederne sier i intervju at det startet med en prosess blant ansatte omkring visjon og verdier, og at vedtaket i kommunestyret skapte utfordringer i kommuneorganisasjonen.

Flere tilbakemeldinger fra ansatte gjennom revisors spørreskjema viser også til denne prosessen fram til vedtak av visjon og verdiplattform. Ansatte ser viktigheten av at Selbu kommune skal ha en visjon og en verdiplattform, da dette er viktig som en rød tråd i arbeidet (identitet) og noe å strekke seg etter, men de er kritiske til prosessen og utfallet. Mange påpeker også forholdet til "Selbu - et lykkeland", og at de heller vil ha dette som visjon. Dette slagordet har i følge saksutredning til vedtak av visjon, levd på folkemunne i Selbu i flere tiår.

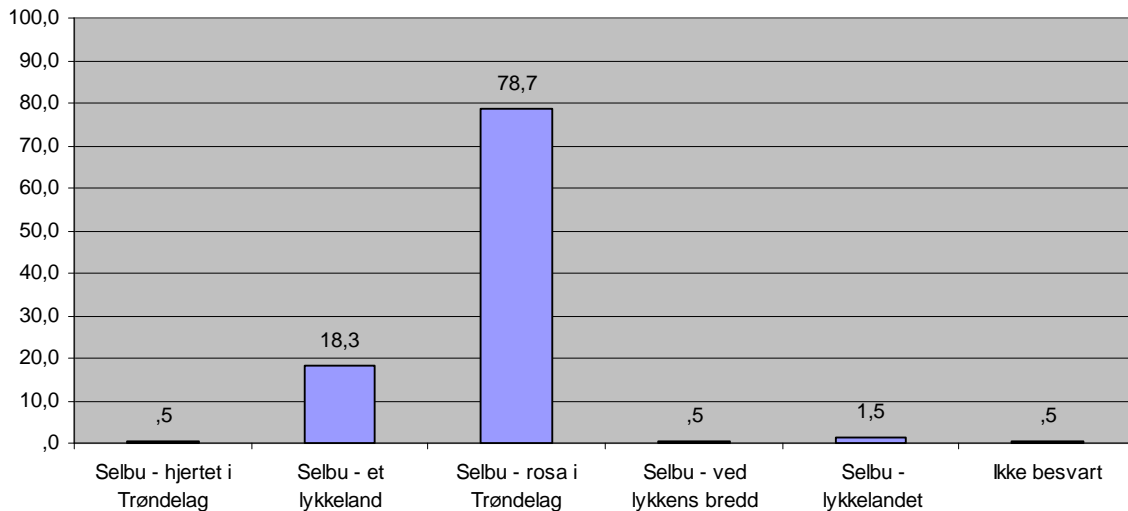
Kommunestyret vedtok i møte den 15.12.2008 etiske retningslinjer for ansatte og folkevalgte. Rådmannen forteller at også på dette området ble det gjennomført en prosess blant de ansatte. Han sier at det fra politisk hold var mye oppmerksomhet rundt utarbeidelse av etiske retningslinjer, men at han var mer opptatt av prosessen blant ansatte og ledere. Skriftlig dokument er ikke i seg selv garanti for bevissthet rundt etikk og omdømme. Den utvida ledergruppen var sentral her, og det var en prosess i hver sektor, der ulike case ble belyst blant ledere og ansatte i sektoren. Administrasjonens innstilling til kommunestyret ble vedtatt. Revisor har ikke kjennskap til at arbeidet med og vedtak av de etiske retningslinjene har vært noen kime til konflikt.

### 3.2.2 Kjennskap til visjon og verdiplattform

Kommuneledelsen, rådmann og sektorledelse, er av den oppfatning at ansatte kjenner til kommunens visjon og verdiplattform. Revisor observerte at visjon og verdier hang godt synlig i alle møterom og kontorer hvor intervjuer ble avholdt. Sektorledere forteller at visjon og verdier er hengt opp ved mange enheter rundt om i kommunen. I revisors spørreskjema til ansatte, ble respondentene bedt om å ta stilling til hva som var Selbu kommunes visjon. Riktig svar er Selbu - rosa i Trøndelag.

I figur 3.1. ser vi at svært mange ansatte vet hva som er Selbu kommunes visjon. Hele 78,7 % svarer at visjonen er "Selbu - rosa i Trøndelag". I tillegg ser vi at mange har oppfattet slagordet "Selbu - et lykkeland" som kommunens visjon (18,3 %).

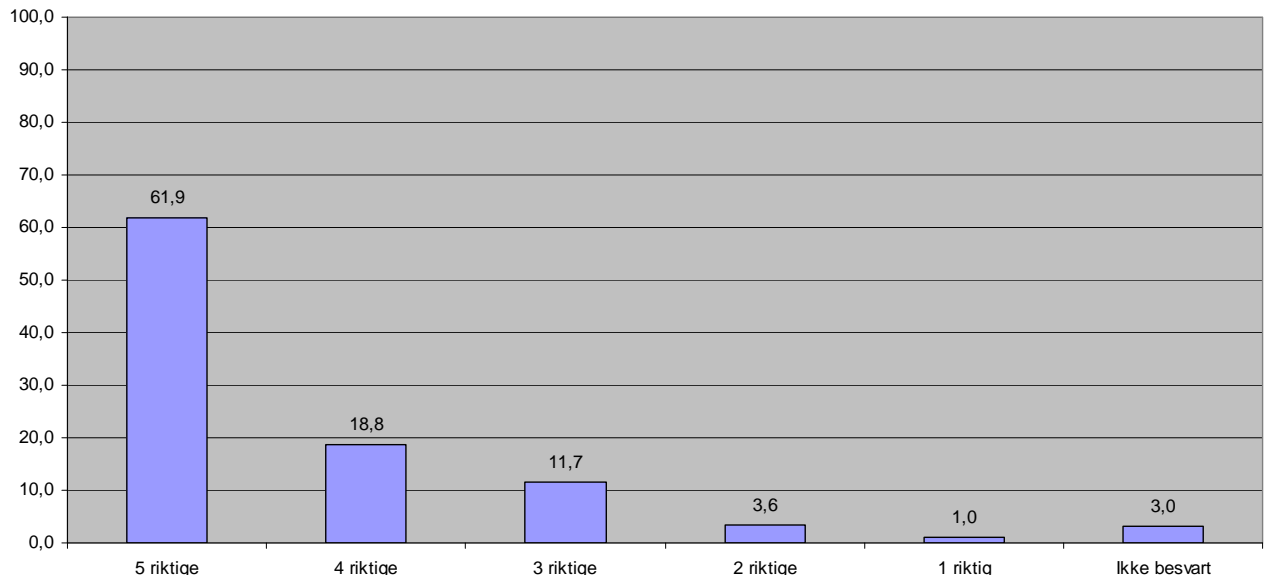
Figur 3.1. Kjennskap til Selbu kommunes visjon. Prosent (N=197)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

Ansatte har også besvart spørsmål vedrørende verdier som inngår i verdiplattformen. De ble blant annet bedt om å ta stilling til ti ulike verdier, og bedt om å krysse av for hvilke fem som inngikk i Selbu kommunes verdiplattform. Svarene viser at ca 62 % svarte Engasjement, Positivitet, Respekt, Omtanke og Åpenhet, som er riktige svar. Omkring 19 % krysset av for fire av disse verdiene. I underkant av 20 % svarte riktig på 3 eller færre av verdiene som inngår i verdiplattformen.

Figur 3.2. Antall riktige svar på verdier som inngår i Selbu kommunes verdiplattform. Prosent (N=197)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

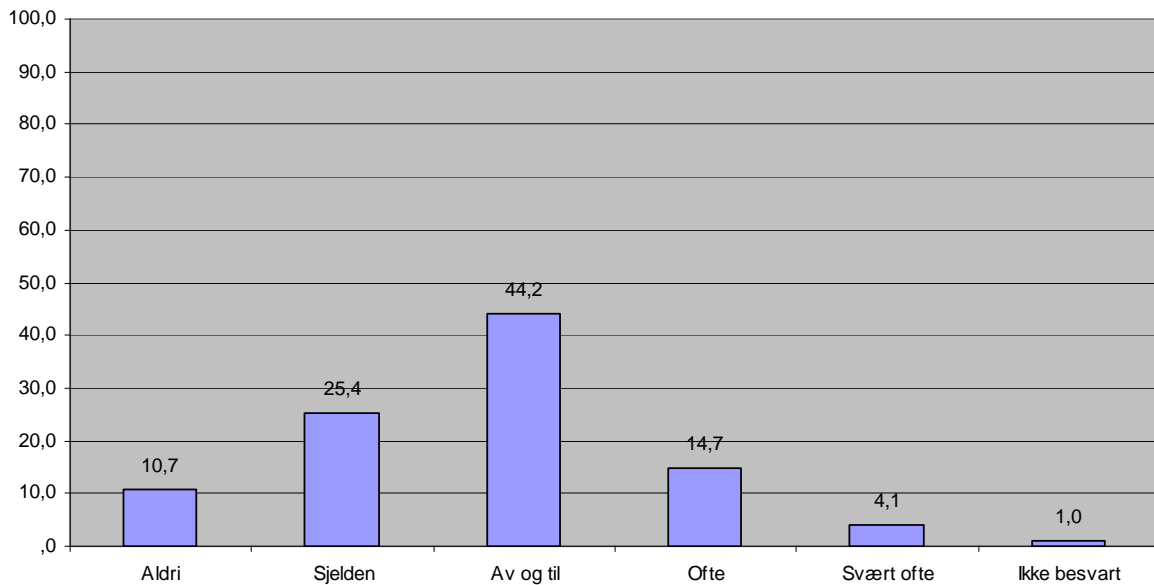
Verdiene Engasjement, Positivitet og Respekt er de verdiene som de fleste kjenner til. Noen færre har svart riktig på verdiene Omtanke og Åpenhet.



### 3.2.3 Betydningen av visjon og verdiplattform

De ansatte er Selbu kommunes viktigste ressurs og utgjør selve organisasjonen. Ansattes kjennskap til visjon og verdiplattform er en forutsetning for at de skal ha en betydning for organisasjonen. God kjennskap til visjon og verdiplattform 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. 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 Hvor ofte tenker du på hva visjonen og verdiplattformen betyr i din egen arbeidshverdag? Prosent (N=197)

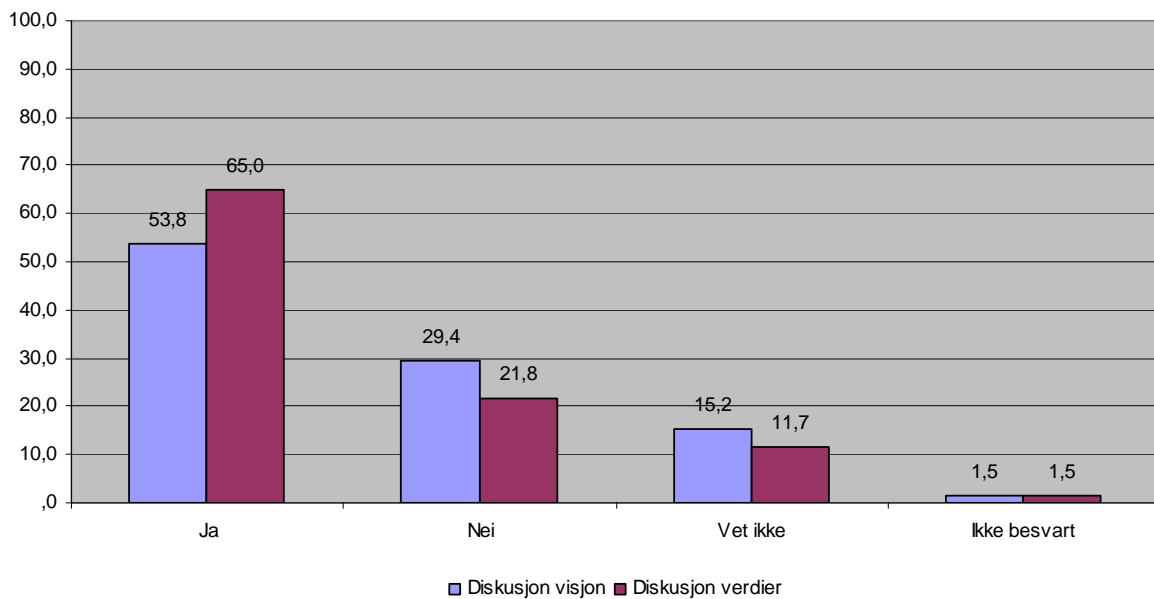


Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

Figur 3.3. viser hva ansatte har svart på spørsmål om hvor ofte de tenker på hva visjon og verdiplattform betyr for deres arbeidshverdag. Omtrent 44 % svarer at de tenker på dette av og til, mens ca 36 % svarer at de sjelden eller aldri tenker på dette. Nesten 19 % 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 3.4 viser at godt over halvparten av alle ansatte som har besvart spørreskjemaet har vært involvert i diskusjoner vedrørende visjon og verdiplattform på sin arbeidsplass. Omtrent 54 % svarer at de har diskutert visjonen, mens 65 % svarer at de har diskutert verdiene. I oppfølgingsspørsmål om hva som har vært innholdet i diskusjonene omkring visjon, svarer mange at de har diskutert hva den betyr for praksis, hvordan den står i forhold til slagordet og hvorvidt den gir retning til arbeidet i kommunen. Når det gjelder verdiplattformen så har diskusjonene berørt forholdet til brukerne av kommunale tjenester og forholdet mellom ledelse og ansatte. Særlig er det etterlevelse av verdiene i arbeidshverdagen og i omstillingsprosesser som trekkes fram.

Figur 3.4 Diskusjon om visjon og verdiplattform på arbeidsplassen. Prosent (N=197)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

I intervju med sektorsjefene er de spurt om betydningen av verdiplattformen for den enkelte ansattes arbeidshverdag. De trekker fram at plakater skal henge på veggene som påminnelse til alle. De representerer helheten i organisasjonen og gir muligheter for ansatte til å reflektere over betydningen i egen arbeidshverdag. Det at plakater henger oppe gjør at de ofte kan trekkes inn i de daglige diskusjonene på arbeidsplassen.

### 3.3 Revisors vurdering

I revisjonskriteriene vises det til at veien til et godt omdømme bør starte med en identitetsjakt. Visjon og verdier kan uttrykke hvem man er og hva man vil være. Revisor vurderer at vedtak av visjon og verdiplattform har gitt den kommunale organisasjonen utfordringer. Dette gjelder spesielt i forhold til forankring og eierskapsfølelse til visjonen. I tillegg har man en utfordring i å avklare forholdet mellom visjon og slagord.

Revisor vurderer at kjennskapen til visjon og verdier blant ansatte er god. Dette kan skyldes en kombinasjon av faktorer, eksempelvis diskusjonen omkring visjon og slagord, og det at visjon og verdiplattform henger godt synlig i kommunens lokaler.

Revisor registrerer at mange ansatte har noe distanse til visjon og verdier i arbeidshverdagen. Dette kan skyldes diskusjonene omkring visjonen, men kan like godt være at visjon og verdier er vanskelig å oversette eller omsette i praksis.

Selbu kommune har vedtatt etiske retningslinjer etter en prosess med involvering fra ansatte. Revisor vurderer at det er gjort et tilfredsstillende arbeid på dette området.

## 4 Strategier og tiltak

Det kan vedtas både visjon og verdier for en organisasjon uten at dette har direkte betydning for organisasjonens omdømme, selv om det er viktig for å etablere identitet og gi retning til arbeidet. Bygging av omdømme skjer gjennom planlegging og gjennomføring av konkrete tiltak for å strekke seg mot visjon eller overordnede målsettinger. Og organisasjonen omdømme formes i den grad man greier å tilfredsstille de forventninger som ligger til virksomheten. I dette kapittelet ser revisor nærmere på følgende problemstilling:

*Hvilken strategi og hvilke virkemidler har Selbu kommune anvendt for å bygge organisasjonens omdømme?*

### 4.1 Revisjonskriterier

Når man har gjennomført en identitetsjakt for organisasjonen/virksomheten, og satt seg et mål for hvordan man vil være eller framstå, så er det viktig å planlegge hvordan man skal komme dit. For en kommune som driver utstrakt tjenesteyting til de som oppholder seg i kommunen, vil tjenestetilbudet og kvaliteten i dette være sentralt for hvilket omdømme man har. 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".

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 Selbu kommune har i omdømmearbeidet og hvilke tiltak de har gjennomført med sikte på å bygge omdømmet til kommunen. Omdømmeskolen (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>2</sup>.

### 4.2 Data

Dette avsnittet tar for seg de planer og tiltak som Selbu kommune legger til grunn for sitt omdømmearbeid. Første del tar for seg planleggingsarbeidet og andre del tar for seg gjennomføringen.

#### 4.2.1 Strategier og planer

Visjon og verdiplattform er innarbeidet i det meste av planer og delplaner for Selbu kommune, men det foreligger ingen dokumentert strategi eller plan for hvordan man konkret skal jobbe med omdømme/omdømmebygging i organisasjonen. I oppstartsmøte ble rådmannen spurt om kommunen har en egen strategi for å jobbe med omdømme. Han fortalte at omdømme er tema på alle ledersamlinger og at det er et ønske at sektorene følger opp dette.

<sup>2</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>

Strategien finnes ikke skriftlig, men i den faste agendaen til rådmannen gjennom året. De tar opp ulike problemstillinger som er aktuelle i kommunen, og det er forskjellig fra sektor til sektor. Prosessen er drøftet med ulike ledere i forkant. Teori etterfulgt av diskusjon og gruppearbeid er opplegget. Opplegget inviterer deltakerne til aktiv deltakelse. Metodene varierer, og ulike maler blir brukt i arbeidet. Sektor Bygdautvikling er i gang med en prosess sammen med sine ansatte i august 2010. Helse og sosial har et opplegg de skal gjennomføre i løpet av høsten. I sektor Bygdautvikling har det vært god deltakelse fra ansatte. Da ble det et annet fokus, enn når bare lederne jobbet med dette. Arbeidet vil bli evaluert når det er ferdig.

Rådmannen viste i oppstartsmøte også til tidligere erfaringer med forvaltningsrevisjon og konsulentvirksomhet, og det fokuset på skriftlighet og dokumentasjon som har vært der. Han understreket at prosessen i Selbu kommune har vært gjennomført slik rådmannen mener det er riktig, men det innebærer ikke nødvendigvis så mye planer og dokumentasjon. Litt teori og mye praktisk tilnærming har vært metoden. Det finnes likevel dokumentasjon gjennom invitasjoner, referater og ”flipovere” fra de samlingene som har vært. Her går det fram hva som er status og forbedringspotensial. Rådmannen har hatt omdømme som tema siden han startet for fem år siden. Det har blitt nevnt i mange sammenhenger.

Sektorlederne bekrefter rådmannens framstilling av omdømmearbeidet. De framhever at rådmannen har fokus på omdømme og omdømmebygging, og at dette er tema på ledersamlingene. Sektorlederne kan ikke referere til konkrete målsettinger i omdømmearbeidet. De viser til at rådmannen er opptatt av tematikken og at dette er oppe på omtrent hver utvidete ledersamling (der sektorsjefer, tjenesteledere, tillitsvalgte og rådgivere deltar). Det har vært en bevisstgjøring blant lederne om betydningen av et godt omdømme. Lederne forsøker også å formidle betydningen av et godt omdømme videre i organisasjonen, men rådmannen er foreløpig den som oftest setter temaet på dagsorden. Revisor har fått tilsendt møteinnkallinger som bekrefter at omdømme har vært tema på ledersamlinger.

I de etiske retningslinjer for Selbu kommune punkt 6 presiseres at folkevalgte og ansatte plikter å utføre sine oppgaver og opptre slik at det ikke skader kommunens omdømme. Her trekkes det fram en del momenter som representanter for kommunen skal være oppmerksomme på i forhold til det å skade kommunens omdømme. I innledningen til de etiske retningslinjer står blant annet at ansatte og folkevalgte skal være seg bevisst sin rolle som kommunalt tilsatt/ombud i alle sammenhenger. Rådmannen framhever at han i omdømmearbeidet har lagt vekt på å kommunisere at ansatte bør synliggjøre kommunens positive sider og ta opp eventuelle problemer gjennom de kanalene i organisasjonen som kan løse slike problemer.

De overordnede planene for kommunen er kommuneplanen og økonomiplanen. Disse beskriver strategier og mål for bredden av kommunens ansvarsområder. Samfunnsdelen av kommuneplanen viser blant annet til målsettinger og strategier for kommunal tjenesteproduksjon, stedsutvikling og boligtilbud, næringsutvikling, oppvekstmiljø, kultur- og fritidstilbud, livskvalitet og tilbud innen helse og sosial, kommunikasjon og kommunestruktur/regionalt samarbeid. Visjon og verdier er tatt inn i disse planverkene. Ser vi til det som omhandler kommunal tjenesteproduksjon, så er målet at kommunen, innenfor de ressurser en rår over, skal ha et servicetilbud som til enhver tid møter innbyggernes og næringslivets behov.

Sektorplaner og beredskapsplaner har også innarbeidet og omsatt visjon og verdier til den respektive konteksten. Disse planene berører i mindre grad det som direkte omhandler

omdømme. Målene som er beskrevet må allikevel antas å ha en direkte virkning på kommunens omdømme, da dette omhandler bredde og kvalitet på kommunens tjenestetilbud.

I oversendt dokumentasjon fra rådmannen fikk revisor tilgang til prosjektbeskrivelsen for et omdømmeprojekt for Selbu kommune. Fra sektorleder BU har revisor fått vite at denne prosjektbeskrivelsen ble utarbeidet i forbindelse med en søknad til Kommunal- og regionaldepartementet (KRD). Søknaden ble ikke tildelt midler og prosjektet ble aldri igangsatt. Tittelen på omdømmeprojektet var "Selbu et lykkeland". Prosjektbeskrivelsen viser til hovedmål, delmål og suksesskriterier. I tillegg synliggjøres en tidsplan, en formulert strategi, tydelige målgrupper, spesifiserte tiltak og evaluering. Sektorleder BU forteller at det ble leid inn kompetanse i forbindelse med utarbeidelse av prosjektbeskrivelsen, og at de på den måten konkret har brukt ressurser på omdømmearbeid. Ved avslag på søknaden til KRD ble det derimot besluttet å ta omdømmearbeid inn i det daglige arbeidet i kommunen. Revisor vil også påpeke at prosjektbeskrivelsen i stor grad inneholder beskrivelser av tiltak rettet mot markedsføring av Selbu som geografisk sted.

Selbu kommune har i arbeidet med næringsutvikling og gjennomføring av næringsplanen, inngått en samarbeidsavtale med Selbu Næringsforum (SNF). Dette arbeidet går på utvikling for Selbu kommune som geografisk sted. På bakgrunn av samarbeidsavtalen mellom SNF og Selbu Kommune er SNF kommunens operative næringsutviklingsapparat i henhold til den politisk vedtatte næringsplanen.

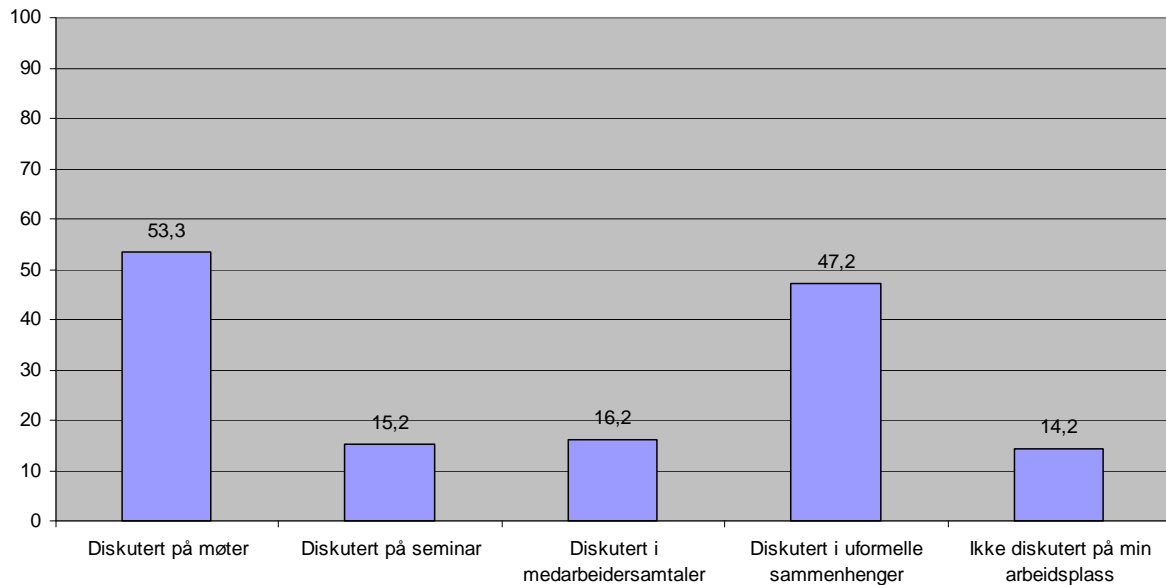
Selbu Næringsforum (SNF) er en frittstående og selvstendig organisasjon med formål å fremme næringslivet i Selbu. Hvert år før budsjettplanlegging skal det avholdes et lokalt næringsseminar, der SNF, administrasjonen og politikere skal delta. Dette for å sikre prioriteringer i henhold til næringsplanen. Selbu næringsforum er også kommunens saksforberedende organ i næringsrelaterte saker. Enkelte saker overlates til sektor BU, spesielt der man ser at det kan bli stilt spørsmål om SNF's habilitet. Dette kan eksempelvis være tilskuddssaker der en av SNF's medlemsbedrifter er søker.

Daglig leder i SNF forteller at samarbeidet med kommunen startet med at kommunen hadde sitt eget apparat i næringsutviklingsarbeidet, og næringsforumet hadde sitt apparat. Det ble opplevd veldig mye dobbeltarbeid, næringsforumet gjorde noe og kommunen gjorde noe, og vi var borte i mange av de samme problemstillingene. Fra 2004 ble det snakk om en samlokalisering for å gjøre kommunikasjonen og samarbeidet lettere. Man fant ut at kommunen og næringsforumet hadde felles interesser i 99 % av nærings sakene, og at det var fornuftig med et samarbeid. Daglig leder i SNF framhever at samarbeidsavtalen er noe spesiell, i og med at næringsforumet som medlemsorganisasjon formelt driver næringsutvikling på vegne av kommunen. Man har arbeidet med at SNF og kommunen skal finne sine roller i dette samarbeidet og daglig leder i SNF oppfatter prosessen som positiv.

#### 4.2.2 Omdømmetiltak

Rådmann og sektorledelse har bekreftet at omdømme og omdømmebygging har vært tema på ledersamlinger. For revisor har det derfor vært interessant å undersøke hvorvidt det som diskuteres på disse samlingene tas videre ut i organisasjonen. Figur 4.1 viser hva ansatte har svart på spørsmål om omdømme og/eller omdømmebygging har vært diskutert på deres arbeidsplass.

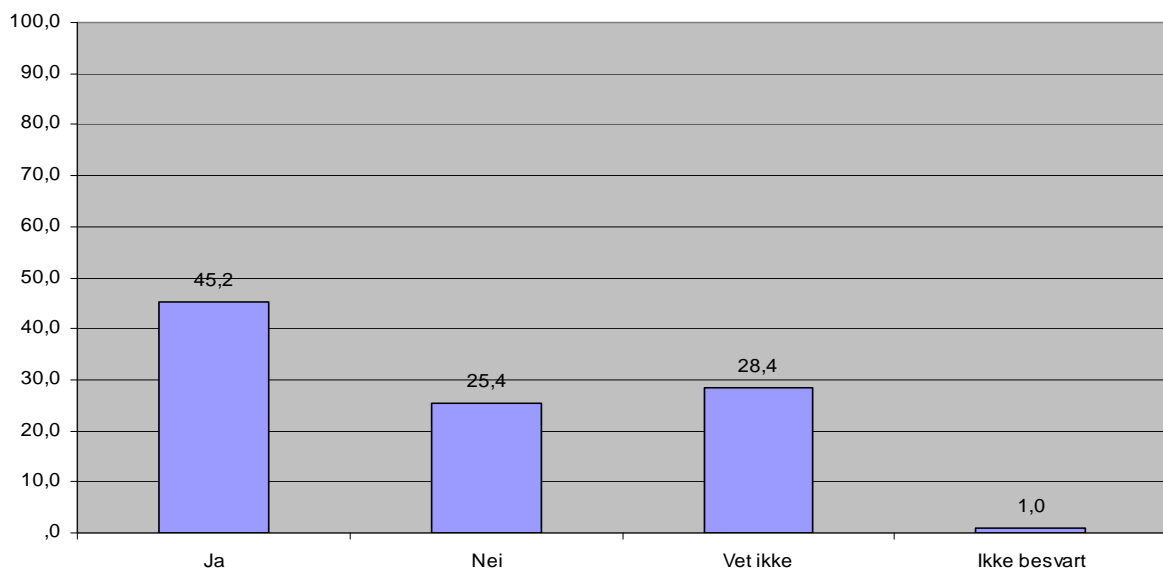
Figur 4.1. Har omdømme og/eller omdømmebygging vært diskutert på din arbeidsplass? Prosent. (N=197)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

Over halvparten av ansatte i Selbu kommune svarer at omdømme og/eller omdømmebygging har vært diskutert på møter. Nesten like mange svarer at det også har vært diskutert i uformelle sammenhenger. Det er vel 14 % som oppgir at de ikke har diskutert omdømme og/eller omdømmebygging på arbeidsplassen. Totalt er det i overkant av 85 % som har diskutert omdømme og/eller omdømmebygging på arbeidsplassen. I og med at temaet har vært diskutert i møter, seminar og medarbeidersamtaler, som er formelle arenaer, er det grunn til å tro at mange enhets-/tjenesteledere har formidlet viktigheten av et godt omdømme videre i organisasjonen.

Figur 4.2. Er det gjort spesielle tiltak for å bedre omdømmet til din arbeidsplass? Prosent (N=197)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

Revisor har også spurt de ansatte om det er iverksatt tiltak med sikte på å bedre omdømmet ved deres arbeidsplass. Her svarer 45, 2 % at det er iverksatt tiltak, mens 25,4 % svarer at det ikke er iverksatt tiltak. I overkant av 28 % vet ikke om det er iverksatt omdømmetiltak, og 1 % har ikke svart på spørsmålet (se figur 4.2.)

For de som svarte at det var iverksatt omdømmetiltak ved arbeidsplassen, fulgte revisor opp med spørsmål om det konkrete innholdet i tiltakene. Flere lignende svar ble gitt av mange ansatte. Blant de hyppigst nevnte var gode relasjoner til brukerne (service, samarbeid), økt kvalitet på tjenestene, effektivitet, fokus på etikk og verdier, og omtale av egen arbeidsplass. Mange nevnte også etableringen av ny hjemmeside for kommunen (og Værnesregionen) og forholdet til media.

Oppstartsmøte med rådmannen og intervjuer med sektorledere bekrefter i stor grad fokuset på disse områdene. Rådmannen har blant annet hatt stort fokus på omtale av egen arbeidsplass og den kommunale organisasjonen. Rådmannen trakk også fram forholdet til lokalavis, Selbyggen, og at de tydeligvis har tatt en rolle i denne prosessen. Det innebærer en gradvis dreining fra negative omtaler og personangrep, til større grad av positiv omtale av kommunen. Det er viktig, i den sammenheng, at sentrale aktører i kommunen bringer fram positive historier. Rådmannen har hatt møter med redaktørene i Selbyggen og Nea radio, der de ble inviterte til å bistå rådmannen med å få fram det som er positivt i kommunen. De ble også stilt spørsmål om de selv har et ansvar for omdømmet til Selbu kommune.

Selbu næringsforum har det operative ansvaret for næringsutviklingsarbeidet i kommunen, og deres fokus er Selbu som geografisk sted. SNF bruker flere virkemidler i næringsutviklings- og omdømmearbeid. Nå har SNF fokus på reiseliv, og de profilerer derfor bygdas positive trekk og muligheter. Det handler om å reise rundt og fortelle om bygda og hvor fint man har det her – og samtidig opptre deretter. I tillegg utgir SNF et blad to ganger i året, som viser hvilke muligheter og opplevelser som man finner i Selbu. Dette bladet sendes til alle husstander i Selbu og til alle hytteeiere. SNF skriver også i Selbyggen med ujevne mellomrom, hvor vi tar fram de positive sidene ved bedriftene i Selbu. Selbukonferansen er også et tiltak i regi av næringsforumet, og den nylig avholdte konferansen hadde tema Omdømme og bolyst. SNF skal i samarbeid med sektor Bygdautvikling utarbeide en plan for omdømme og omdømmebygging i Selbu.

### 4.3 Revisors vurdering

Rådmannen har valgt å sette omdømme og omdømmebygging høyt på dagsorden gjennom ledersamlinger. Han har bevisst valgt en strategi som har vært praktisk rettet. Det er revisors vurdering at rådmannen er en pådriver for at organisasjonen skal arbeide mot å få et godt omdømme. Selbu kommune har både kommuneplaner, sektorplaner, områdeplaner og beredskapsplaner, og man har slik sett gode verktøy for å få retning og resultater for organisasjonen. Det kan allikevel være hensiktsmessig å gjøre en vurdering av hvorvidt man kan synliggjøre rådmannens og kommuneledelsens målsettinger og planlagte virkemidler i omdømmearbeidet. En skriftliggjøring vil tydeligere kommunisere hva man ønsker å oppnå og på hvilke områder, og man vil gjøre dette arbeidet mindre personavhengig. Dessuten gir det mulighet for å evaluere og justere tiltak underveis i prosessen. I tillegg vil slik dokumentasjon gi grunnlag for å vurdere riktig ressursinnsats i dette arbeidet.

Det er iverksatt mange tiltak i Selbu kommune med tanke for å bygge et godt omdømme for organisasjonen. Det er en glidende overgang og ikke et skarpt skille mellom hva som er

omdømmet til kommuneorganisasjonen og Selbu som geografisk område. Det er tydelig at organisasjonens omdømme diskuteres blant de ansatte, og er tema på møter, seminar og i medarbeidersamtaler. Rådmannens vektlegging av at man skal omtale organisasjonen positivt i møte med brukere og andre eksterne, kommer til uttrykk i svarene fra spørreskjemaundersøkelsen. Det tyder på at dette er godt kommunisert ut i organisasjonen.

Rådmannens dialog med media for å bringe fram de positive tingene som skjer i organisasjonen, etableringen av nye og bedre hjemmesider for kommunen og fokus på etikk og verdier, er alle tiltak som kan bidra til et bedre omdømme. Mange ansatte presiserer også at relasjonen til brukeren/borgeren er det viktigste, og at kvalitet i tjenestene derfor er den faktoren som i størst grad påvirker omdømmet. Revisor vurderer at aktiviteten og variasjonen i tiltak er tilfredsstillende. Det ligger en utfordring i å systematisere og evaluere gjennomførte tiltak.



## 5 Kvalitetssikring

Omdømme og omdømmebygging i Selbu kommune har referanser flere år tilbake i tid. For den kommunale organisasjonen er omdømmet sterkt knyttet til kommunal tjenesteyting og innbyggernes forventninger og behov knyttet til dette. Revisor har derfor i dette kapittelet lagt vekt på kvalitetssikring. Problemstillingen for de neste sidene er derfor:

*Hvordan har man kvalitetssikret og evaluert omdømmearbeidet i Selbu kommune?*

### 5.1 Revisjonskriterier

Kvalitetssikring er alle systematiske og planlagte tiltak som er nødvendige for å få tilstrekkelig tiltro til at en ytelse (vare eller tjeneste) vil tilfredsstillende 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. Man kan få innsyn i omfang og kvalitet i kommunens tjenestetilbud gjennom ulike KOSTRA rapporteringer, men det kan være krevende å gjøre analyser som i stor grad baserer seg på regnskapstall fra kommunen. 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).

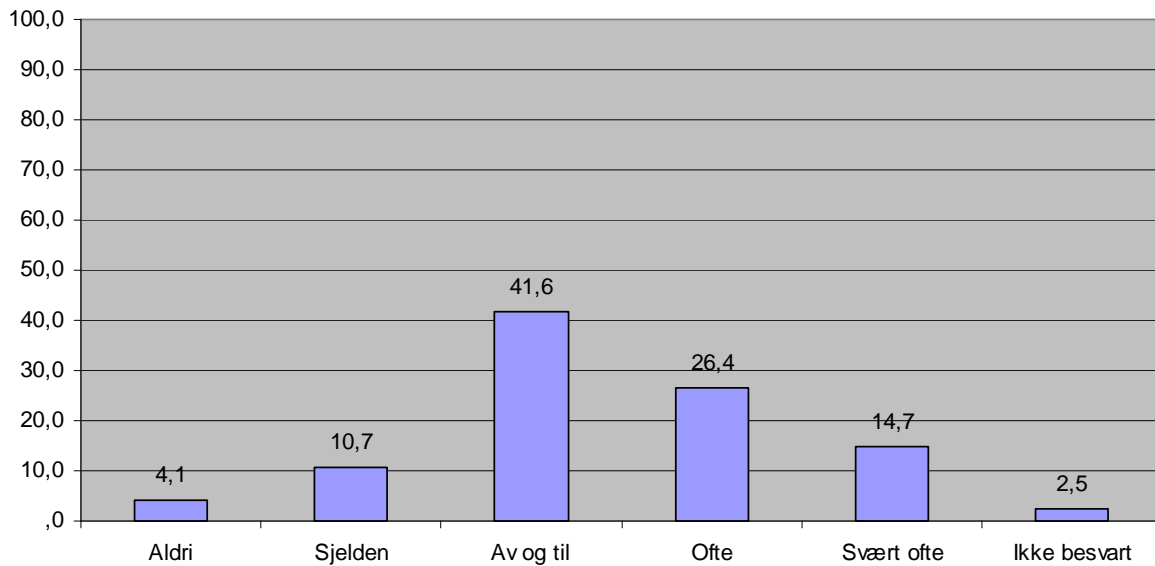
### 5.2 Data

Selbu kommunes valgte strategi i omdømmearbeidet, med lite skriftlighet og dokumentasjon, 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.

#### 5.2.1 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 tilfredsstillende 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 5.1.).

Figur 5.1 Hvor ofte diskuterer dere kvalitet i tjenestene dere utfører ved din arbeidsplass?  
Prosent (N=197)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

Figur 5.1 viser at de aller fleste (over 90 %) har diskutert tjenestekvalitet på arbeidsplassen. Dessuten kan det synes som om kvalitet i tjenestene holdes høyt på agendaen i deler av organisasjonen, da over 40 % sier at de diskuterer kvalitet ofte eller svært ofte.

Sektorledelsen bekrefter at tjenestekvalitet, som er viktig for et godt omdømme, ofte diskuteres både i ledermøter og i personalmøter. En sektorleder sier at kvalitet på tjenestene er viktig for omdømmet på den måten at både brukere, ansatte, ledelse og eksterne aktører har forskjellige forventninger til kvalitet. Lederen mener det er vanskelig å vekte forventningene til ulike grupper, men at det er opplagt at brukernes forventninger til kvalitet i tjenestene er viktig. Det vil si innbyggernes oppfatning av kvalitet på tjenesten blir en sentral indikator på god/dårlig kvalitet. Dette samstemmer godt med det som ansatte sier om hva som faktisk diskuteres når det gjelder kvalitet, som i stor grad handler om å yte god service, ta brukeren på alvor og snakke pent om arbeidsplassen og organisasjonen som helhet.

### 5.2.2 Brukerundersøkelser

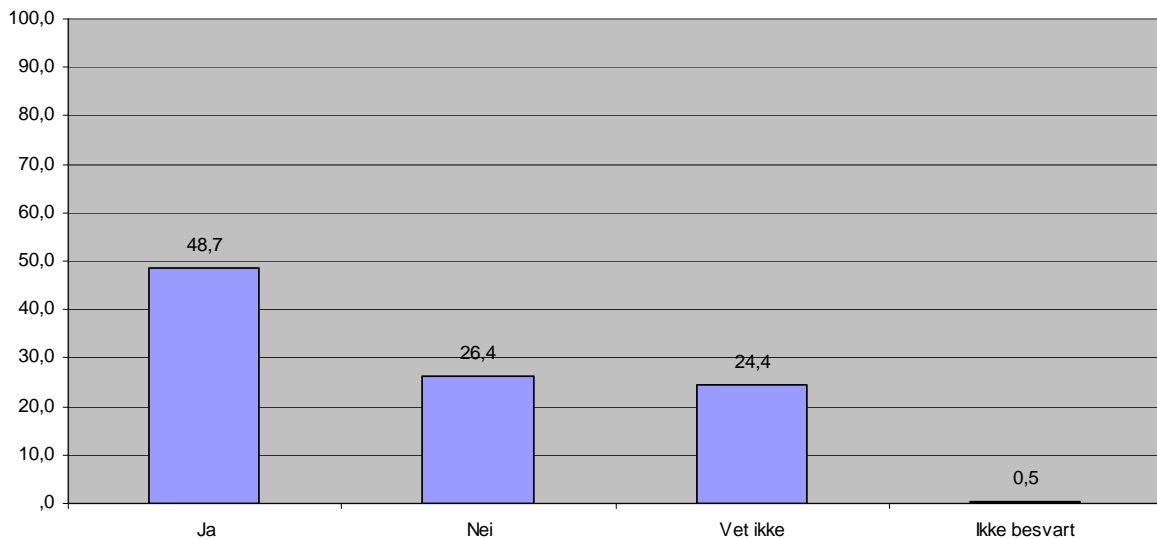
To av sektorlederne viser til at de har gjennomført brukerundersøkelser i tjenester på deres sektorer. Disse undersøkelsene har vært gjennomført ved bruk av verktøyene som er tilgjengelige på [bedrekommune.no](http://www.bedrekommune.no)<sup>3</sup>. Enkelte tjenester har også kjørt egenutviklede undersøkelser. Det satses på å gjennomføre slike undersøkelser jevnlig og med de samme verktøyene, slik at man kan sammenligne resultater over tid.

Figur 5.2 bekrefter det som sektorlederne sier i intervju, nemlig at en del tjenester har gjennomført brukerundersøkelser. Om lag halvparten av de ansatte viser til at slike undersøkelser er gjennomført ved deres arbeidsplass. Omtrent en fjerdedel sier at de ikke har

<sup>3</sup> Dette er en nettportal for kommuner som ønsker å kartlegge kvalitet og gjennomføre nettbaserte brukerundersøkelser i skole, pleie- og omsorg, barnehage, barnevern, sosialtjeneste og byggesak. Utvikles og driftes av KS og Kommuneforlaget. <http://www.bedrekommune.no/>

gjennomført brukerundersøkelser på arbeidsplassen og en fjerdedel er usikker eller har latt være å svare.

Figur 5.2. Er det gjennomført brukerundersøkelser ved din arbeidsplass? Prosent (N=197)

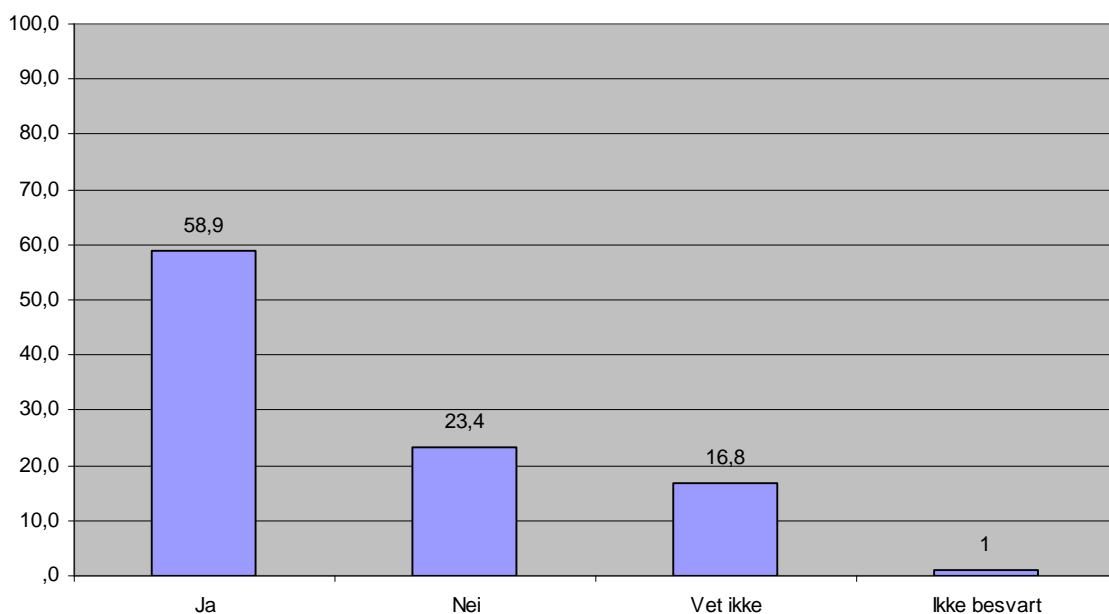


Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

### 5.2.3 Medarbeiderundersøkelser

Både rådmannen og sektorledere viser til at det er gjennomført en medarbeiderundersøkelse i kommunen. Ut i fra det ansatte selv svarer, så har ca 59 % deltatt i denne undersøkelsen (figur 5.3). En av sektorlederne bekrefter at resultatene fra undersøkelsen er presentert for politikerne og drøftet av kommuneledelsen.

Figur 5.3. Er det gjennomført medarbeiderundersøkelser ved din arbeidsplass? Prosent (N=197)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

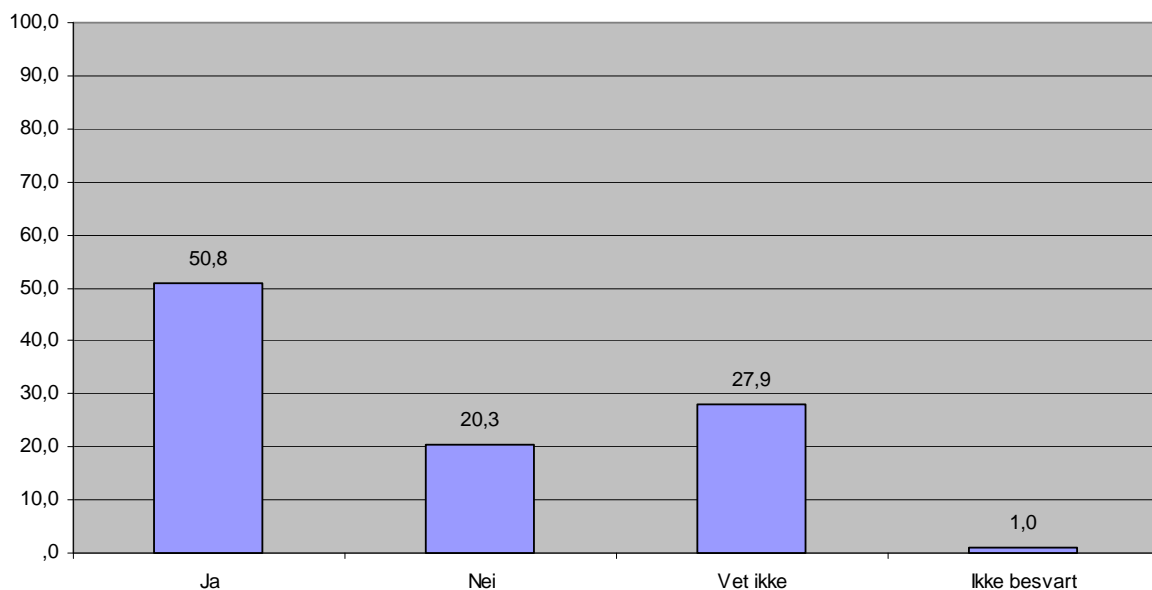
Utover drøfting og presentasjon er ikke undersøkelsene brukt til noe spesielt. Sektorleder HS sier at man er for lite flink til å ta med seg tilbakemeldingene i det videre arbeidet. Dette skjer også i andre sammenhenger, blant annet i Effektiviseringsnettverket (KS), altså at man skaffer til veie et meget godt bilde av kommunen og kommunens tjenester, men man evner ikke å nyttiggjøre seg denne informasjonen. Sektorleder HS sier at man er for dårlige til å utnytte denne muligheten i Selbu, og det er liten etterspørsel etter denne typen informasjon.

#### 5.2.4 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 5.4 viser at ca halvparten av alle ansatte sier at det er gjennomført kontroll/tilsyn/evaluering fra eksterne instanser på deres arbeidsplass. Omtrent 20 % sier at slike undersøkelser ikke er gjennomført, mens nesten 30 % er usikker eller har ikke besvart spørsmålet.

Figur 5.4. Vet du om det er gjennomført eksternt tilsyn/kontroll/evaluering av din arbeidsplass? Prosent (N=197)



Kilde: Spørreskjema, Revisjon Midt-Norge

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. En av sektorlederne vinkler det også på en annen måte. Negative hendelser og saker kan være omdømmebyggende i den grad man evner å håndtere sakene riktig. Det er viktig å vise at man tar negative hendelser på alvor og at man retter opp i påpekte feil. At folk ser at kommunen tar ting på alvor, og ordner opp, kan paradoksalt nok bidra til et bedre omdømme.

### 5.2.5 Registrering og rapportering

Kommunene er pålagt å rapportere tjenstedata til KOSTRA innen de fleste områder. I tillegg kommer pålegg om rapportering til tjenstedespesifikke 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).

En av sektorlederne påpeker at man har god tilgang på denne type data, men at kommunen kan bli bedre på å utnytte den informasjonen som er tilgjengelig i slike registre. Slike data ( gjerne i tallformat) kan si noe om hvordan ressurser fordeles, produksjonskostnader, kvalitet og hvilke områder man bør prioritere mht nye tiltak. Det gir også mulighet for å følge kommunens utvikling over tid og sammenligne seg med andre kommuner (fortrinnsvis sammenlignbare).

## 5.3 Revisors vurdering

Det er etter revisors vurdering tilfredsstillende bevissthet rundt kvalitet i Selbu kommunes tjenester. Det er gjennomført både brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og eksternt tilsyn/kontroll/evaluering. Revisor har ikke kjennskap til at brukerundersøkelser eller medarbeiderundersøkelser har medført tiltak eller endret praksis på noe område. Undersøkelsene er presentert og drøftet i ulike fora.

Selbu kommune har vært gjenstand for eksternt tilsyn på enkelte områder, eksempelvis på forurensing fra motorferdsel (BU) og medisin håndtering i hjemmesykepleien (HS). I den grad disse påpeker feil/mangler kan de være skadelig for omdømmet til Selbu kommune. Det er derfor viktig at kommunen gjennomfører tilstrekkelig kvalitetssikring av tjenestene på en systematisk måte, og følger opp informasjon om eventuelle mangler og feil.

## 6 Omdømmeundersøkelse - Værnesregionen

Værnesregionen har gitt markeds- og meningsmålingsinstituttet Sentio Research Group (Sentio) i oppdrag å gjennomføre en borgerundersøkelse for kommunene som inngår i regionsamarbeidet. Borgerundersøkelsen består av to delundersøkelser. En undersøkelse som er gjennomført blant innbyggerne i kommunene som inngår i regionsamarbeidet, og en undersøkelse, som er gjennomført blant beslutningstakere i de aktuelle kommunene (politikere, administrativ ledelse i kommunene, medieledere og næringslivsledere).

### 6.1 Innbyggerundersøkelsen

Borgerundersøkelsen er utarbeidet etter Sveriges SCBs Medborgarundersökning, og måler innbyggernes holdninger til fem hovedtemaer (indekser):

- Tjenesteindeks
- Bostedsindeks
- Trygghetsindeks
- Demokratindeks
- Organisasjonsindeks

Disse temaene tjener to formål: 1) Tjenestetilfredshet og 2) Omdømme. Disse to målene påvirker borgernes totalbedømming av kommunen (borgerskåren). Nedenfor presenterer vi hovedresultatene for Selbu kommune, sammenlignet med gjennomsnittet for Værnesregionen og gjennomsnittet for Norge. Gjennomsnittsverdiene er standardiserte. Det vil si at respondentene har blitt bedt om bedømme et spørsmål eller en påstand, på en skala fra 1 til 5. I bearbeidelsen av resultatene er skalaen er gjort om til en standardisert skala fra 0 - 100. Det vises til Sentios undersøkelse, for nærmere beskrivelse av analysen<sup>4</sup>

Tabell 6.1. Tjenester. Hvilket inntrykk har du av tjenestene i din kommune når det gjelder.....? Standardisert gjennomsnitt.

	Værnesregionen	Norge	Selbu
Barnehagetilbudet	84	76	↑85
Grunnskolen	74	69	↑74
Eldreomsorgen	65	54	↑67
Helsetjenesten	68	63	66
Veier	50	42	↑54
Gang- og sykkestier	52	46	▼↓39
Renovasjon	77	69	↑78
Vann og avløp	75	69	↑74
Næringsutvikling	56	60	58
Kommunalt kulturtilbud	61	63	▲67
<b>Tjenesteindeks</b>	<b>66</b>	<b>61</b>	<b>↑66</b>

▲ Selbu signifikant høyere enn regionen

▼ Selbu signifikant lavere enn regionen

↑ Selbu signifikant høyere enn landet

↓ Selbu signifikant lavere enn landet

<sup>4</sup> Sentio Research Group: Kommunalt omdømme i regionen. Rapport fra borgerundersøkelsen. 2010.

Tabell 6.1 viser at Selbu får samme gjennomsnittskår som regionen på tjenesteindeksen samlet. De får høyere skår enn regionen på kommunalt kulturtilbud, og høyere skår enn landet på 7 av 10 tjenester. De får lavere skår enn både regionen og landet på gang- og sykkelstier. Når det gjelder kommunens skår på tjenestetilbudet, uavhengig av regionen og landet, får kommunen lavest skår på gang- og sykkeveier og veier. Kommunen får høyest skår på barnehagetilbudet, og nesthøyest på renovasjon.

Tabell 6.2. Bosted. Hvor tilfreds er du med din kommune når det gjelder.....?  
Standardisert gjennomsnitt.

Bostedsindeks	Værnesregionen	Norge	Selbu
Jobbmuligheter	50	62	↓52
Utdanningstilbud	60	64	63
Kollektivtilbud	38	47	▼↓30
Kulturtilbud	65	68	▲↑78
Muligheten til natur- og friluftsliv	93	88	▲↑96
Ungdomstilbud	51	52	55
Turisttilbud	60	61	▲65
Mulighet til å drive næringsvirksomhet	58	62	59
<b>Bostedsindeks</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>▲63</b>

Tabell 6.2 viser gjennomsnittskår på åtte spørsmål, som tilsammen utgjør bostedsindeksen. Bostedsindeksen inneholder aktiviteter som kommunen indirekte har ansvar for, sammen med næringsaktører, organisasjoner o.s.v. Vi ser at Selbu har fått høyere skår enn både regionen og landet på kulturtilbud og muligheten for natur- og friluftsliv. De har fått høyere skår på turisttilbud enn regionen. Kommunen har lavere skår på kollektivtilbud enn både Værnesregionen og landet. Samlet sett skårer Selbu høyere på bostedsindeksen enn Værnesregionen samlet. Uavhengig av regionen og landet forøvrig, har Selbu fått lavest skår på kollektivtilbudet av alle bostedsfaktorer. De har fått høyest skår på muligheten for natur- og friluftsliv.

Tabell 6.3. Trygghet. Hvor trygg er du på at...? Standardisert gjennomsnitt.

Trygghet	Værnesregionen	Norge	Selbu
...det samlede sykehustilbudet i regionen gir deg forsvarlig behandling om du skulle bli syk	72	68	69
...du ikke blir utsatt for kriminalitet der du bor	74	64	▲↑81
...din kommune har kriseberedskap for å håndtere krisesituasjoner	63	60	63
<b>Trygghetsindeks</b>	<b>70</b>	<b>64</b>	<b>↑71</b>

Innbyggerne i Selbu er tryggere for ikke å bli utsatt for kriminalitet, sammenlignet både med Værnesregionen og landet ellers. Når det gjelder de andre trygghetsfaktorene, er skåren noe

høyere for Værnesregionen når det gjelder sykehustilbud, og nokså lik når det gjelder krisehåndtering. Krisehåndtering er den faktoren som får lavest skår av trygghetsfaktorene.

Tabell 6.4. Demokrati. Graden av... ? Standardisert gjennomsnitt.

	Værnesregionen	Norge	Selbu
..tilfredshet med hvordan kommunens politikere lytter til innbyggernes synspunkter	51	44	▲ ↑57
tillit til politikere i din kommune	51	45	↑53
opplevelse av at innbyggerne har innflytelse på kommunale beslutninger	50	40	↑53
<b>Demokratiindeks</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>↑54</b>

Demokratiindeksen for Selbu er noe høyere enn for Værnes regionen, og signifikant høyere enn landet som helhet. Gjennomsnittsskåren for tilfredshet med politikere, og om de lytter til innbyggerne, er høyere for Selbu enn gjennomsnittsskåren for Værnesregionen og landet ellers. Det er ikke store ulikheter for de tre spørsmålene imellom, internt for Selbu.

Tabell 6.5 Organisasjon. Hvilket inntrykk har du av din kommune som organisasjon når det gjelder...? Standardisert gjennomsnitt.

	Værnesregionen	Norge	Selbu
Miljøbevissthet	62	58	↑62
Det kommunale tjenestetilbudet	61	57	↑63
Generell drift	58	52	↑58
Informasjon til innbyggerne	59	56	▲ 65
Samfunnsansvar og etikk	58	54	▲ 62
Organisasjonsindeks	60	56	↑62

Selbu skårer høyest, sammenlignet med Værnesregionen og landet, når det gjelder organisasjonsindeks. Selbu skårer høyest på informasjon til innbyggerne, og signifikant høyere enn Værnesregionen. Når det gjelder resultat for organisasjonsindeksen, uavhengig av Værnesregionen og landet forøvrig, gir innbyggerne Selbu lavest skår på generell drift, av de fem spørsmålene.

Trygghet er den indeksen Selbu skårer høyest på av de fem indeksene som inngår i borgerundersøkelsen. Demokratiindeksen er den som får lavest skår. Av enkeltfaktorer er det tilgang til natur og friluftsliv som får høyest skår, i tillegg til at barnehagetilbudet får ganske høy skår.



## 6.2 Beslutningtakere

Disse spørsmålene er stilt til kommunale ledere, kommunale og regionale politikere, private næringslivsaktører og ledere av regionale og statlige offentlige myndigheter. I tabell 6.6

Tabell 6.6 Inntrykk av kommunen når det gjelder.... Beslutningstakere fra Selbu, ikke fra Selbu og totalt. Standardisert gjennomsnitt.

	Værnesregionen	Ikke fra Selbu	Fra Selbu	Selbu totalt
Kulturell infrastruktur	68	71	75	▲72
Tilbudet til barn og unge	71	71	73	72
Samarbeidsvillig	68	71	73	71
Helsetilbud til befolkningen	71	70	72	71
Eldreomsorg	72	66	67	▼66
Hvordan kommunen drives og ledes	65	69	60	66
Skille seg positivt ut fra andre kommuner	63	64	66	65
Å drive næringsvirksomhet	63	62	61	62
Attraktive arbeidsplasser	59	54	62	57
Totalinntrykk	68	69	68	69

▲ ▼ Signifikant høyere/lavere enn Værnesregionen.

I oppsummeringen av undersøkelsen går det fram at Selbu kommune oppnår et snitt på 69 når det gjelder totalinntrykk, som ikke er så forskjellig fra snittet for de andre kommunene i undersøkelsen. Kommunen skårer signifikant høyere enn de andre kommunene når det gjelder kommunen som et sted som kan by på kulturell infrastruktur. Selbu har signifikant lavere snitt når det gjelder inntrykket av eldreomsorgen. De som kommer fra kommunen gir betydelig høyere skår for om kommunen kan tilby attraktive arbeidsplasser, og betydelig lavere skår når det gjelder inntrykk av hvordan kommunen drives og ledes. Utover det er det ingen store forskjeller mellom de som kommer fra kommunen, og de som ikke kommer fra kommunen.

I tabell 6.7 har vi tatt ut kommunale ledere og næringslivsaktører, og sammenlignet disse gruppernes svar på de ulike spørsmålene.

Kommunale ledere skiller seg positivt ut for attraktive arbeidsplasser samt at Selbu skiller seg positivt ut fra andre kommuner. Samtidig skiller privat næringsliv seg negativt ut på denne, samt hvordan kommunen drives og ledes, kommunen som samarbeidsvillig og totalt inntrykk av kommunen.

Tabell 6.7. Kommunale ledere og private næringslivsaktørers vurdering av kommunen. Standardisert gjennomsnitt.

	<b>Privatnæringsliv</b>	<b>Kommunale ledere</b>	<b>Selbu totalt</b>
Kulturell infrastruktur	75	70	72
Tilbudet til barn og unge	71	73	72
Samarbeidsvillig	▼ 60	76	71
Helsetilbud til befolkningen	69	73	71
Eldreomsorg	62	72	66
Hvordan kommunen drives og ledes	▼ 56	70	66
Skille seg positivt ut fra andre kommuner	▼ 57	▲ 72	65
Å drive næringsvirksomhet	59	64	62
Attraktive arbeidsplasser	51	▲ 65	51
Totalinntrykk	▼ 69	75	61

▲ ▼ Signifikant høyere/lavere

## 7 Høring

Revisjon Midt-Norge har i brev datert 16.02.2011 mottatt hørings svar på rapport om omdømme og omdømmebygging fra Rådmannen i Selbu kommune (se Vedlegg 1). Rådmannen tilkjenner følgende om rapporten:

*"Rådmannen tilkjenner at det er en omfattende rapport som foreligger, og at det er gjennomført et grundig arbeid forut for konklusjonene og anbefalingene."*

Rådmannen presiserer i hørings svaret at oppstartsmøte er gjengitt som intervju i rapporten. Dette gjelder blant annet på sidene 11 og 13. Dette er rettet i rapporten. Revisor vil påpeke at det foreligger et verifisert referat fra oppstartsmøte, og at dette inngår som datagrunnlag for rapporten.

## 8 Konklusjon og anbefalinger

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

Revisor er av den oppfatning at rådmannen i Selbu kommune har et engasjement i forhold til omdømme og omdømmebygging i og for organisasjonen. Rådmannen, alle sektorledere og utvidet ledergruppe har vært involvert i drøftinger av omdømme og omdømmebygging. Dette tilsier at man forsøker å ta et helhetlig grep i forhold til tematikken.

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 visjon og slagord, en formulert strategi for arbeidet, konkretisering av målsettinger, gjennomføring av konkrete tiltak, og evaluering og justering av tiltak i forhold til overordnede mål.

Revisor vil allikevel henvide til omdømmeundersøkelsen i regi av Værnesregionen, og presisere at Selbu kommune generelt ser ut til å ha et godt omdømme. Innbyggerne i Selbu skårer høyere enn landet som helhet og likt med de andre kommunene i Værnesregionen når det gjelder tjenestetilfredshet. Det er også viktig å påpeke at omdømmearbeid er en langsiktig prosess, og at arbeidet med denne forvaltningsrevisjonen kan være ett av flere bidrag som kan forbedre omdømmebyggingen i Selbu kommune.

Under presenteres funn og konklusjoner for undersøkelsens tre delproblemstillinger:

*Er Selbu kommunes visjon og verdiplattform forankret i organisasjonen?*

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 enkelttoppslag i media, det gjelder å levere det 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.

Revisor vurderer at vedtak av visjon og verdiplattform har gitt den kommunale organisasjonen utfordringer. Dette gjelder spesielt i forhold til forankring og eierskapsfølelse til visjonen. I tillegg har man en utfordring i å avklare forholdet mellom visjon og slagord.

Revisor vurderer at kjennskapet til visjon og verdier blant ansatte er god. Dette kan skyldes en kombinasjon av faktorer, eksempelvis diskusjonen omkring visjon og slagord, og det at visjon og verdiplattform henger godt synlig i kommunens lokaler.

Revisor registrerer at mange ansatte har noe distanse til visjon og verdier i arbeidshverdagen. Dette kan skyldes diskusjonene omkring visjonen, men kan like godt være at visjon og verdier er vanskelig å oversette eller omsette i praksis.

Selbu kommune har vedtatt etiske retningslinjer etter en prosess med involvering fra ansatte. Revisor vurderer at det er gjort et tilfredsstillende arbeid på dette området.

*Hvilken strategi og hvilke virkemidler har Selbu kommune anvendt for å bygge organisasjonens omdømme?*

Når man har gjennomført en identitetsjakt for organisasjonen/virksomheten, og satt seg et mål for hvordan man vil være eller framstå, så er det viktig å planlegge hvordan man skal komme dit. For en kommune som driver utstrakt tjenesteyting til de som oppholder seg i kommunen, vil tjenestetilbudet og kvaliteten i dette være sentralt for hvilket omdømme man har. 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".

I den grad omdømmet ønskes endret/bedret, må man identifisere noen mål og gjennomføre tiltak som kan antas å påvirke omdømmet i ønsket retning. Omdømmeskolen (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).

Rådmannen har valgt å sette omdømme og omdømmebygging høyt på dagsorden gjennom ledersamlinger. Han har bevisst valgt en strategi som har vært handlingsrettet. Det er revisors vurdering at rådmannen er en pådriver for at organisasjonen skal arbeide mot å få et godt omdømme. Selbu kommune har både kommuneplaner, sektorplaner, områdeplaner og beredskapsplaner, og man har slik sett gode verktøy for å få retning og resultater for organisasjonen. Det kan allikevel være hensiktsmessig å gjøre en vurdering av hvorvidt man kan synliggjøre rådmannens og kommuneledelsens målsettinger og planlagte virkemidler i omdømmearbeidet.

Det er iverksatt mange tiltak i Selbu kommune med tanke for å bygge et godt omdømme for organisasjonen. Det er tydelig at organisasjonens omdømme diskuteres blant de ansatte, og er tema på møter, seminar og i medarbeidersamtaler. Revisor vurderer at aktiviteten og variasjonen i tiltak er tilfredsstillende. Det ligger en utfordring i å systematisere og evaluere gjennomførte tiltak.

*Hvordan har man kvalitetssikret og evaluert omdømmearbeidet i Selbu kommune?*

Kvalitetssikring er alle systematiske og planlagte tiltak som er nødvendige for å få tilstrekkelig tiltro til at en ytelse (vare eller tjeneste) vil tilfredsstillende 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 gjennom kommuneloven (§ 49).

Omdømme og omdømmebygging favner hele den kommunale organisasjonen, og tiltak kan være fordelt utover mange enheter og tjenester. Man kan få innsyn i omfang og kvalitet i kommunens tjenestetilbud gjennom ulike KOSTRA rapporteringer, men det kan være krevende å gjøre analyser som i stor grad baserer seg på regnskapstall fra kommunen. 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).

Det er etter revisors vurdering tilfredsstillende bevissthet rundt kvalitet i Selbu kommunes tjenester. Det er gjennomført både brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og eksternt tilsyn/kontroll/evaluering. Revisor har ikke kjennskap til at brukerundersøkelser eller medarbeiderundersøkelser har medført tiltak eller endret praksis på noe område. Undersøkelsene er presentert og drøftet i ulike fora.

Selbu kommune har vært gjenstand for eksternt tilsyn på enkelte områder. I den grad disse undersøkelsene påpeker avvik/feil/mangler kan de være skadelig for omdømmet til Selbu kommune. Det er derfor viktig at kommunen gjennomfører tilstrekkelig kvalitetssikring av tjenestene på en systematisk måte, og følger opp informasjon om eventuelle mangler og feil.

## 8.1 Anbefalinger

- Revisor anbefaler at kommuneledelsen gjør en vurdering av de utfordringer som er knyttet til bruk av visjon og slagord.
- Revisor anbefaler at kommuneledelsen gjør en vurdering av behovet for en mer systematisk tilnærming til omdømmebygging for organisasjonen.

## Referanser

Brønn, P.S & Ihlen, Ø. (2009), Åpen eller innadvendt - 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>

Kontrollutvalget i Selbu kommune (2010), sak 17/2010 (protokoll)

Kontrollutvalget i Selbu kommune (2010), sak 29/2010 (protokoll)

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

Selbu kommune (2004), Samfunnsdelen i kommuneplan 2005 - 2016

Selbu kommune (2009), Økonomiplan 2010 - 2013 og Budsjett 2010 Selbu kommune

Selbu kommune (2010), Årsmelding 2009

Selbu kommune (2010), Plan for forvaltningsrevisjon 2010 - 2011-02-11

Selbu kommunestyre, Sak 75/04

Sentio Research Group (2010), Kommunalt omdømme i regionen, rapport fra borgerundersøkelsen. 2010.

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

## Vedlegg Høringssvar

**Selbu kommune**

Seksjon personal



Revisjon Midt-Norge IKS  
Postboks 216  
7300 Orkanger

Deres ref.

Vår ref. (må oppgis ved svar)  
2010/1152-7216/INGHOI Dok:2536/2011

Date:  
16.02.2011

### **Føreløpig rapport for uttalelse. Forvaltningsrevisjon med fokus på omdømme og omdømmebygging i Selbu kommune.**

Selbu kommune har den 14.02.2011 motlat høringsskutt til rapport angående omdømme og omdømmebygging i Selbu kommune.

Det er ikke ønskelig med noe høringssmøte mellom rådmannen og Revisjon Midt-Norge IKS før endelig rapport foreligger.

Rådmannen tilkjenner at det er en omfattende rapport som foreligger, og at det er gjennomført et grundig arbeid forut for konklusjonene og anbefalingene.

Det eneste rådmannen vil bemerke er at det ikke er gjennomført noe intervju med rådmannen og personalsjefen, heller ikke med konsulent i rådmannens stab, barnehagekonsulent og pedagogisk konsulent (se side 11, side 13), disse har kun deltatt på et oppstartsmøte (viser her bl.a. til side 18). Det hadde vært naturlig med et intervju med noen av disse i etterkant av oppstartsmøtet.

Med hilsen

  
Kåre Reitan  
rådmann

  
Inger Johanne Hennås  
personalsjef

*Dette brevet er godkjent elektronisk i Selbu kommune og har derfor ingen signatur*

Postadresse  
Tjellebakken 15, 7580 Selbu  
E-post  
poststol@selbu.kommune.no

Besøksadresse  
Tjellebakken 15  
www.selbu.kommune.no

Telefon  
75816700  
Telefaks  
75816710

Bank  
4285 07 00103  
Org.nr  
971 197 609











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