

EVALUERING AF AFDELING FOR KOMMUNIKATION OG MARKETING

SLAGELSE KOMMUNE

15. juni 2016

LEDELSESRESUMÉ

Valcon er blevet bedt om at udarbejde en evalueringsrapport om afdelingen for Kommunikation og Marketing. Formålet er at skabe et beslutningsgrundlag til budget 2017-2020. Evalueringen er baseret på udleveret materiale samt gennemførte kvalitative interviews med afdelingen, centerchefer og gruppeformænd. Evalueringen er gennemført inden for en meget kort tidsfrist, hvilket har givet en række begrænsninger i forhold til, hvilke perspektiver der kunne indarbejdes.

Afdelingen blev evalueret i forhold til to typer af kriterier: De oprindelige succeskriterier ved beslutning om centralisering af visse kommunikationsopgaver samt andre succeskriterier, som de interviewede personer identificerede i forhold til det fremadrettede arbejde med kommunikation og marketing i kommunen.

Opgaveoverblik

Valcon har udarbejdet en faktuel opgørelse af de forskellige opgaver i afdelingen samt centre i form af et opgaveoverblik. Sammenfattende udfører afdelingen 10 forskellige opgavetyper med hovedvægten på strategisk kommunikationsrådgivning og større kommunikations- og marketingprojekter samt håndtering og koordination i forhold til pressesager og krisesager. Opgaven med sociale og digitale medier fylder mere og mere. Afdelingen er internt organiseret, således at hver medarbejder dels har primært ansvar for kontakt og koordination til et eller flere centre, dels har et eller flere tværgående faglige ansvarsområder på tværs af centre. Endelig anvender afdelingen langt det meste af tiden på tværgående opgaver fremfor centerspecifikke opgaver. Enkelte centre udfører samme typer af opgaver, men fordelt ud på flere medarbejdere.

Omkostninger

I forbindelse med centraliseringen af visse kommunikationsopgaver blev medarbejdernormeringen øget med ét årsværk, så afdelingen består af 6 årsværk. Omvendt er medieudgifterne faldet i samme periode, således at den samlede meromkostning er beskeden. Dette siger dog ikke noget om, hvorvidt der er det rette, et for højt eller et for lavt omkostningsniveau, da det afhænger af, hvilke resultater kommunen ønsker at skabe gennem kommunikation og marketing.

Sammenligning med andre kommuner

Slagelse har sammenlignet sig med 11 andre kommuner i Region Sjælland, og alle kommuner har en central afdeling, hvoraf fire kommuner alene har en central afdeling, mens de øvrige også har en eller anden form for decentral opgavevaretagelse. Slagelse er placeret midt imellem de øvrige kommuner når der måles på antallet af ansatte kommunikationsmedarbejdere i forhold til indbyggertallet i kommunen.

Vurdering af succeskriterier

Alle centercheferne støtter de oprindelige succeskriterier og finder, at de er opnået i høj grad, om end der er områder, der kan og bør styrkes. Mange gruppeformænd oplever, at afdelingen er meget professionel og skaber meget værdi, ikke mindst i forhold til konkrete pressesager og kapacitet døgnet rundt i forhold til krisekommuni-

kation. Ligeledes finder flere gruppeformænd, at der nu bliver lagt mærke til kommunen i højere grad end tidligere. Der er samtidig skabt én indgang for omverden, som samler journalister, erhvervsliv, foreninger og andre interessenter i kommunen.

Omvendt er der også gruppeformænd, som ikke er enige. Der er særligt tre punkter, hvor der ikke er enighed, eller som skal afklares:

- Spørgsmålet om, hvordan og hvem der tegner kommunen udadtil.
- Spørgsmålet om, der overhovedet skal være et strategisk fokus og brand, der skal markedsføres, og hvis ja, er det ikke tilstrækkeligt klart, hvad strategien er, og dermed hvordan den skal markedsføres.
- Om der er behov for centerspecifik viden blandt kommunikationsmedarbejdere, og i hvilket omfang det er til stede i dag eller ej.

Afdelingen, centerchefer og gruppeformænd har identificeret en række præciserende, supplerende eller nye succeskriterier for kommunikations- og marketingopgaven i kommunen, som er konsolideret i otte temaer. Temaerne handler om spilleregler og stil i forbindelse med politisk kommunikation, hvad der er kerneopgaven vedr. kommunikation og marketing samt forudsætningerne og niveauet for den service, der skal leveres. Temaerne og de forskellige bud på succeskriterier kan bruges i en drøftelse af, hvad der bør definere 'den gode' kommunikation og marketing i Slagelse Kommune.

Organisering og ressourcevurdering

Der blev skitseret principielt fem forskellige muligheder for organisering. Valg af organiseringsform bør afhænge af de succeskriterier, som kommunen fastlægger. Således bør der så vidt muligt tages stilling til succeskriterierne, før en eventuel ændret organisationsform besluttet. Om ressourceforbruget i dag skal justeres fremadrettet, afhænger af, hvilke resultater kommunen ønsker at skabe gennem kommunikation og marketing.

Konklusion

Mediebilledet ændrer sig som bekendt meget i disse år med udbredelsen af sociale og digitale medier. Samtidig øges hastigheden, hvormed forandringer gennemføres i samfundet generelt. Hvis Slagelse Kommune også fremadrettet skal kommunikere effektivt, anbefaler Valcon derfor, at formål og succeskriterier skærpes for kommunikations- og marketingopgaven. På baggrund heraf kan der træffes beslutning om den fremtidige organisering og ressourceanvendelse.

1. BAGGRUND OG FORMÅL

Byrådet har den 30. maj 2016 besluttet, at der til:

”... Økonomiudvalgets junimøde skal foreligge en evaluering af afdelingen for Kommunikation og Marketing. Formålet er at skabe et beslutningsgrundlag til budget 2017-20. Evalueringen skal bl.a. gennemføres ved interview af gruppeformænd og input fra medarbejderne i afdelingen for Kommunikation og Marketing samt centerchefer. Andre kommuners organisering af kommunikationsopgaven skal medtages. I forlængelse af evalueringen forelægges skitser til alternative organisationsmodeller, herunder decentrale organisationsmodeller, for løsning af kommunikations- og marketingopgaven.”

På denne baggrund blev Valcon den 31. maj 2016 bedt om at udarbejde en evalueringsrapport om afdelingen for Kommunikation og Marketing. Formålet er skabe et beslutningsgrundlag til budget 2017-2020. Evalueringsrapporten indgår som notat på Økonomiudvalgets møde den 20. juni 2016.

2. FREMGANGSMÅDE OG AFGRÆNSNING

Mandatet fra Byrådet giver ikke en ramme for, hvilke kriterier afdelingen skal evalueres op imod. Præmissen for denne rapport er, at Valcons rolle skal være objektiv, og derfor evalueres afdelingen i forhold til to typer af kriterier:

- De oprindelige succeskriterier, som Direktionen opstillede ved beslutning om centralisering af visse kommunikationsopgaver i foråret 2014
- Andre succeskriterier, som de interviewede informanter identificerede i forhold til det fremadrettede arbejde med kommunikation og marketing i kommunen

Ligeledes er det præmissen, at evalueringen omhandler den samlede kommunikations- og marketingopgave i afdelingen og ikke individuelle medarbejders præstation.

2.1 HVAD ER DER SKET?

Som forberedelse har Valcon fået udleveret diverse materiale om sagen, se sidste side for en oversigt over baggrundsmateriale.

Valcon gennemførte kvalitative interviews med de tre hovedinteressenter i perioden 6.-10. juni 2016:

- Politikere – individuelle interviews er gennemført med syv ud af otte gruppeformænd samt borgmesteren – en gruppeformand meldte afbud og sendte en mail i stedet med vedkommendes holdning
- Centerchefer – to gruppeinterviews er gennemført med alle 10 chefer
- Afdeling for Kommunikation og Marketing – et forberedende møde samt et gruppeinterview er gennemført med afdelingens chef og medarbejdere

Valcon skabte først et faktiskt overblik over typen og omfanget af kommunikations- og marketingopgaver i afdelingen og på centre ud fra oplysninger fra de pågældende enheder selv. Parallelt hermed blev der indhentet oplysninger om andre kommuners varetagelse af kommunikations- og marketingopgaven.

Derudover bad Valcon de enkelte informanter – det vil sige afdelingen, centerchefer og gruppeformænd – om at vurdere de oprindelige succeskriterier i forhold til deres relevans og i forhold til, i hvilken grad afdelingen har opnået de enkelte kriterier. Det er gjort ved at bede informanterne om at score kriterierne samt at interviewe dem kvalitativt for at få en dybere forståelse for kriterierne. Derudover er informanterne blevet bedt om at identificere eventuelle andre succeskriterier, som de finder relevante for det fremadrettede arbejde.

Efterfølgende har Valcon beskrevet og sammenfattet informanternes vurdering samt foretaget en overordnet evaluering af det organisatoriske setup og ressourcer til kommunikation og marketing ud fra de succeskriterierne, som er angivet af organisationen selv. På basis heraf har Valcon draget en overordnet konklusion på evalueringen af afdelingen for Kommunikation og Marketing.

Kommunens støtte til processen med at få udarbejdet evalueringen har været af administrativ karakter:

- Praktisk hjælp i forbindelse med at få planlagt møder
- Praktisk dataindsamling, optælling og validering af data fra øvrige kommuner baseret på Valcons anvisninger, som Valcon kunne bearbejde og anvende i evalueringsrapporten
- Rette faktuelle fejl

2.2 AFGRÆNSNING

Informationer er blevet indsamlet, og rapporten er udarbejdet inden for en meget kort tidsfrist, hvilket har givet en række begrænsninger i forhold til, hvilke perspektiver der kunne indarbejdes.

Således er eksterne brugerrepræsentanter for kommunikation og marketing fra det lokale erhvervsliv, presse, borgere og andre ikke inkluderet i evalueringen, selvom det kunne have været relevant. Ligeledes er Direktionen ikke blevet interviewet i forbindelse med denne rapport.

Det har også været uden for rammerne af denne evaluering at vurdere f.eks. kommunens samlede medieeksponering og foretage en egentlig benchmark-analyse med sammenlignelige kommuner m.v. i forhold til ressourcer og effekt. Dermed bliver det ikke muligt at vurdere effekten ved at have en central afdeling i forhold til at have en decentral organisering. I stedet er denne vurdering foretaget på basis af informanternes tilbagemeldinger.

2.3 OVERSIGT OVER AFSNIT

Nedenfor følger først et opgaveoverblik over afdelingens og centrenes opgaver. Dette efterfølges af et overblik over andre kommuners varetagelse af kommunikations- og marketingopgaven. Med dette faktuelle udgangspunkt foretages en vurdering af afdelingen i forhold til de opstillede succeskriterier, og i forlængelse af dette vurderes ressourceforbruget og det organisatoriske setup.

3. OPGAVEOVERBLIK

Nedenfor følger et detaljeret opgaveoverblik over afdelingen for Kommunikation og Marketing og til sidst en kort beskrivelse af opgaverne i centrene.

3.1 METODE

Et opgaveoverblik er en faktuel opgørelse af de forskellige opgaver i afdelingen. Formålet med overblikket er at give en forståelse for den samlede opgaveløsning på tværs af medarbejderne samt den tidsmæssige fordeling af opgaveløsningen.

Opgaveoverblikket er skabt ved at udarbejde en bruttoliste over opgaverne i afdelingen sammen med medarbejderne. For hver opgavetype har hver enkelt medarbejder i afdelingen opgjort, hvor mange opgaver de løser om ugen, samt normtiden (den tid, det normalt tager at udføre en given opgave i gennemsnit). Det bemærkes, at opgørelsen tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders egen vurdering af tidsforbruget og ikke en ekstern tidsopgørelse. Opgaveoverblikket er kvalificeret og uddybet ved et gruppeinterview af afdelingen.

Centercheferne er ligeledes blevet bedt om at identificere de forskellige kommunikations- og marketingopgaver rettet mod omverden, der foregår i de enkelte centre. Derudover varetager centrene også en stor opgave i forhold til den interne kommunikation, men da dette er en grundlæggende forudsætning for at løfte centrenes kerneopgave, ses der bort fra dette i opgørelsen. Centercheferne er også blevet bedt om at estimere det samlede ressourceforbrug i forhold til kommunikations- og marketingopgaven rettet mod omverdenen. Opgaverne er fordelt på mange forskellige medarbejdere, og der er forskellige opfattelser af hvad der udgør henholdsvis egentlig kommunikations- og marketingopgaver, og hvad der er en del af det almindelige faglige arbejde. Derfor vurderes opgørelser ikke tilstrækkeligt valide til at indgå i rapporten. Det samme gør sig gældende for de adspurgte øvrige kommuner, se nedenfor.

Der er taget udgangspunkt i de opgaver, der er løst i første kvartal 2016, og overblikket er således alene et 'snapshot' af denne periode – hvis overblikket var opgjort i en anden periode, kunne resultatet være anderledes.

3.2 OPGAVETYPER

Opgaveoverblikket går på tværs af henholdsvis kommunikation og marketing, se boks 1, som angiver afdelingens egen forståelse af forskellen mellem kommunikation og marketing. Det har ikke været muligt at opgøre opgaverne mellem disse to kategorier, da de i praksis overlapper hinanden. Afdelingen varetager i dag følgende 10 opgavetyper, se bilag 1 og 2 for en detaljeret beskrivelse af de enkelte opgavetyper i baggrundsmaterialet:

- Strategisk kommunikationsrådgivning og større kommunikations- og marketingprojekter
- Håndtering og koordination i forhold til pressesager

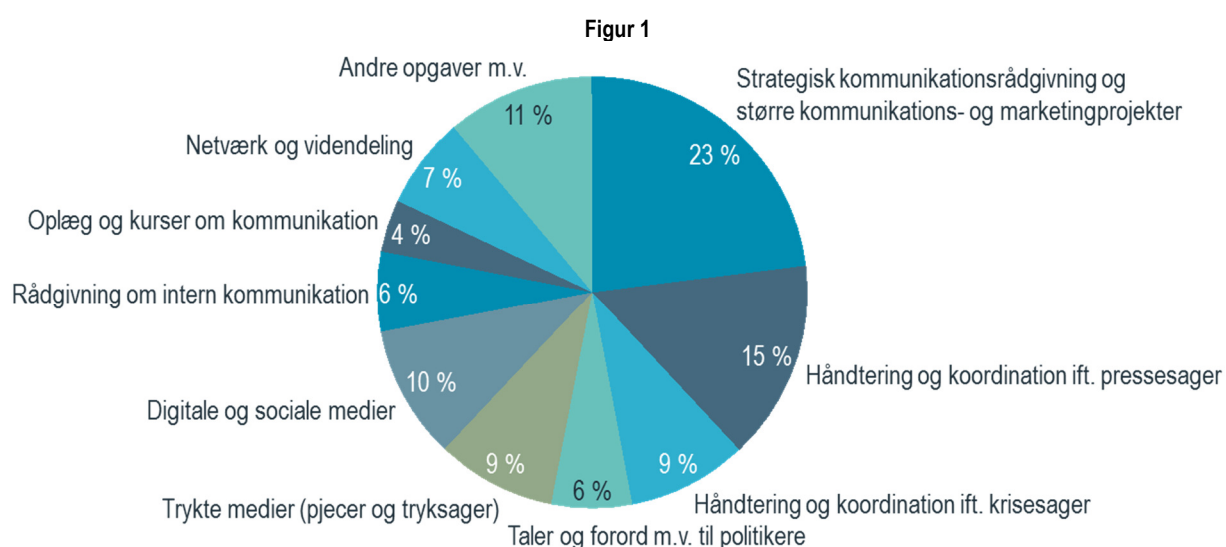
Boks 1 – Forskel mellem kommunikation og marketing

Kommunikationsopgaver: Har primært til formål at berige og gøre interne og eksterne interessenter klogere gennem oplysning og information.

Marketingopgaver: Har primært til formål at promovere og skabe handlinger i form af beslutninger eller aktiviteter gennem betalt kommunikation.

- Håndtering og koordination i forhold til krisesager
- Taler og forord m.v. til politikere
- Kommunikation og marketing i trykte medier
- Kommunikation og marketing i digitale og sociale medier
- Rådgivning om intern kommunikation
- Oplæg og kurser om kommunikation
- Netværk og vidensopbygning
- Andre opgaver

I nedenstående figur 1 fremgår fordelingen af medgået tid til at løse de enkelte opgaver.



Det ses, at den største opgavetype er Strategisk kommunikationsrådgivning og større kommunikations- og marketingprojekter, som består af tværgående projekter ift. Byrådet, direktører og borgmester, tværgående projekter ift. Direktionen, tværgående projekter ift. eksterne samarbejdspartnere samt større projekter ift. centre, se boks 2 for et udvalg af disse. 23 % af tiden går til at løse denne opgave.

Dernæst anvendes 24 % af tiden på håndtering og koordination af aktuelle sager, heraf 15 % til 'almindelige presseopgaver' og 9 % til krisesager. I forhold til pressesager koordinerer afdelingen udsendelser af pressemeddelelser. I forhold til krisesager involveres afdelingen i stort set alle potentielle og igangværende kritiske mediehistorier. En konsulent i afdelin-

Boks 2

Udvalgte strategiske områder / større projekter

- Ny Trelleborg-projektet
- Campus Slagelse
- Aqua Park
- Halsskov Færgehavn
- Energipark i Korsør (opstartsfasen)
- Satsning inden for velfærdsteknologi
- Bosætning
- Udvikling af ghettoområder
- Den sjællandske tværmotorvej i samarbejde med tre andre kommuner og Region Sjælland
- Folkemødet i samarbejde med 10 kommuner
- Nyt Intranet: *InSlag 2.0*
- Slagelse Uddannelses- og karrierefestival

gen har spidskompetence i krisekommunikation og har særligt fokus på at rådgive talspersoner og interne interessenter og bistår i dialogen med medier. Blandt sådanne mediehistorier kan nævnes medieeksponeringen efter dokumentaren ”Anbragt i helvede”.

Afdelingen varetager også decideret produktion enten i form af taleskrivning og forord m.v. til politikere, tekstproduktion i klassiske trykte medier som pjecer og tryksager og i digitale og sociale medier som Facebook, Twitter, LinkedIn og Instagram. Afdelingen anvender 6 % på taler og forord til bøger, tidsskrifter, annoncer samt indlæg i annoncer og nyhedsbreve m.v. for politikere. Borgmesteren får støtte til at skrive forord m.v., men skriver oftest sine taler selv. 19 % af tiden anvendes til indlæg i trykte og digitale og sociale medier. Dette indebærer blandt andet, at afdelingen samler input til Facebook-opslag fra centrene og koordinerer publicering på Facebook, så opslagene kommer i en hensigtsmæssig rækkefølge.

Opgaven indbefatter også indgåelse af aftaler med medier og øvrige leverandører på vegne af kommunen for at opnå en høj eksponering til en favorabel pris, når centre annoncerer. Ifølge afdelingen anvendes mere og mere tid på digitale og sociale medier, som er en 365/24/7-opgave. Når en akut krisesag er blevet håndteret på de sociale medier, har flere medarbejdere i afdelingen været involveret i flere dage, herunder om natten.

Afdelingen varetager rådgivning om intern kommunikation i kommunen, herunder hvordan sikres effektiv intern kommunikation, støtte til større interne projekter til kommunens medarbejdere samt rådgivning og styring af kommunikation om budgetter, afskedigelser o.lign. Dette udgør 6 % af tidsanvendelsen.

Derudover varetager afdelingen oplæg og kurser om kommunikation i bred forstand til interne og eksterne samarbejdspartnere – dette udgør 4 % af tidsanvendelsen. Afdelingen har blandt andet gennemført oplæg og kurser om emner angivet i boks 3.

Boks 3 – Oplæg/kurser

1. Godt i gang på sociale medier
2. Når krisen rammer
3. Branding
4. Pressekontakt
5. Fortæl den gode historie
6. Det kommunale selvstyre
7. Borgerkommunikation

Som generel forudsætning for at løse disse opgaver anvender afdelingen også tid på netværk og vidensopbygning med interne og eksterne samarbejdspartnere, herunder repræsentation i eksterne fora samt løbende dialog med direktion, centerchefer og centre. Hver uge er der f.eks. et møde, hvor de kommunikationsmæssige indsatser for de kommende dage og uger drøftes. 7 % af tiden anvendes til denne opgavetype. Endelig er der diverse andre primært interne opgaver og aktiviteter, som tager 11 % af tiden.

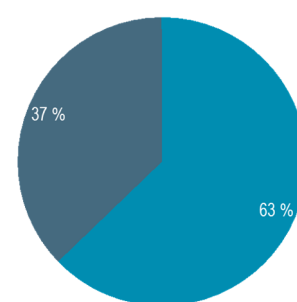
3.3 OPGAVEORGANISERING OG OPGAVEPLANLÆGNING

Afdelingen er internt organiseret ved, at hver medarbejder har primært ansvar for kontakt og koordination til et eller flere centre, og har et eller flere tværgående faglige ansvarsområder på tværs af centre, se skema 1.

Skema 1 – Opgaveorganisering i afdelingen

Faglige ansvarsområder på tværs af centre	Centre med kontaktperson i afdelingen (alle)
Krisekommunikation	Innovation og Karriere
Video- og fotooptagelse	Handicap og Psykiatri
Grafisk design, layout m.v.	Økonomi
Digitale og sociale medier	Børn og Familie
Personaleblad/intranet	Kultur, Fritid og Borgerservice
Generel markedsføring/branding	Kommunale Ejendomme
	Vækst og Plan / Udviklingssekretariatet
	Teknik og Miljø
	IT og Digitalisering
	Arbejdsmarked og Integration

Afdelingen er også blevet bedt om at estimere deres fordeling af tid på henholdsvis tværgående opgaver og centerspecifikke opgaver på tværs af ovenstående opgavetyper. Resultatet fremgår af figuren til højre, som viser, at langt overvejende del af tiden anvendes på tværgående opgaver, nemlig 63 %, mens 37 % af tiden anvendes på centerspecifikke opgaver. Der er meget stor forskel på brugen af afdelingen mellem de forskellige centre grundet centerområdets 'natur'.



■ Tværgående opgaver
■ Centerspecifikke opgaver

3.4 OPGAVEOVERBLIK FOR CENTRE

Centercheferne er ligeledes blevet bedt om at identificere de forskellige kommunikations- og marketingopgaver rettet mod omverden, der foregår i de enkelte centre. De udfører en delmængde af de opgaver, som afdelingen også varetager, nemlig:

- Strategisk kommunikation og større kommunikations- og marketingprojekter
- Håndtering og koordination i forhold til pressesager
- Håndtering og koordination i forhold til krisesager
- Kommunikation og marketing på trykte medier
- Kommunikation og marketing på digitale og sociale medier
- Taler og forord m.v. til politikere

Forskellen i forhold til den centrale afdeling er dels, at nogle centre næsten ingen opgaver har af disse typer udover ad hoc i særlige situationer. Hvis et center har løbende kommunikationsopgaver, er de fordelt ud på flere eller mange medarbejdere og indgår derfor i 'det almindelige daglige arbejde'.

3.5 SAMMENFATNING

Sammenfattende udfører afdelingen 10 forskellige opgavetyper med hovedvægten på strategisk kommunikationsrådgivning og større kommunikations- og marketingprojekter samt håndtering og koordination i forhold til pressesager og krisesager. Opgaven med sociale og digitale medier fylder mere og mere. Afdelingen er internt organiseret, således at hver medarbejder dels har primært ansvar for kontakt og koordination til et eller flere

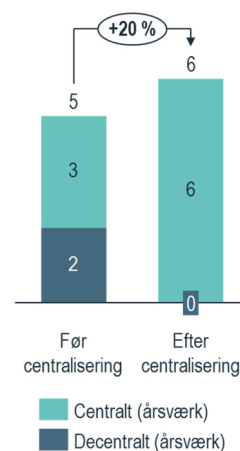
centre, dels har et eller flere tværgående faglige ansvarsområder på tværs af centre. Endelig anvender afdelingen langt det meste af tiden på tværgående opgaver fremfor centerspecifikke opgaver. Enkelte centre udfører i høj grad samme typer af opgaver, men fordelt ud på flere eller mange medarbejdere, mens andre centre kun udfører disse opgavetyper ad hoc.

4. OMKOSTNINGER

I det følgende beskrives udviklingen i normeringen af medarbejdere i afdelingen og centre samt udviklingen i medieudgifterne, som udgør de to væsentlige omkostningsfaktorer.

4.1 NORMERING AF AFDELINGEN OG I CENTRE

Inden afdelingen blev etableret, var der i foråret 2014 tre centrale kommunikationsmedarbejdere ansat samt to medarbejdere decentralt ansat i to centre, alle fuldtidsansat. Da afdelingen blev etableret, blev den normeret med en chef, fem medarbejdere og en projektansat medarbejder, som var der i fire måneder. I det sidste års tid har en af medarbejderne været på barselsorlov, og i stedet blev ansat en vikar i en deltidsstilling (25 timer om ugen). Afdelingen for Kommunikation og Marketing er således normeret til en chef og fem medarbejdere, og hvis man ser bort fra den midlertidige projektansættelse, blev ressourcetrækket opnormeret med et årsværk i forhold til tidligere.

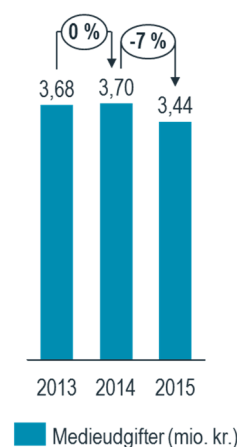


Det har ikke været muligt at opgøre ressourceanvendelsen i centrene med tilstrækkelig validitet. Ressourceanvendelsen er meget ujævnt fordelt mellem centrene grundet en 'naturlig' forskel i behov for kommunikation og marketing qua deres kerneopgave. Nogle centre anvender således ingenting på ekstern kommunikation og marketing, mens andre centres forskellige medarbejdere løbende udfører kommunikationsopgaver. Det er centerchefernes vurdering, at omfanget af arbejdsopgaver placeret på flere medarbejdere generelt ikke har ændret sig væsentligt, siden afdelingen blev oprettet, men typen og omfanget har ændret sig væsentligt med udbredelsen af de sociale medier, som stiller krav om mere hyppig og mere proaktiv kommunikation.

Samlet set anvendes der således nogenlunde lige mange ressourcer centralt og decentralt på ekstern kommunikation og marketing. Den samlede normering er øget med et årsværk. Se figuren til højre.

4.2 RESSOURCEFORBRUG TIL MEDIER

Annoncering i medier er primært foranlediget af centre og stabe. Der blev i 2013 og 2014 anvendt 3,7 mio. kr. og i 2015,4 mio. kr. til medieudgifter som f.eks. avisabonnementer, jobannoncering, indstik i aviser, høring om lokalplaner og nyt fra kommunen. Der er således sket et fald i medieudgifter fra 2013/2014 til 2015 svarende til et fald på ca. 7 %, se figuren til højre. Der har ikke været set på oplysninger om eventuelle andre udgifter til kommunikation og marketing.



4.3 SAMMENFATNING

Der anvendes i dag seks årsværk centralt til kommunikation og marketing. I forbindelse med centraliseringen af visse kommunikationsopgaver i kommunen blev medarbejdernormeringen øget med et årsværk. Omvendt er medieudgifterne faldet i samme periode til ca. 3,4 mio. kr., således at den samlede meromkostning er beskedent.

5. SAMMENLIGNING MED ANDRE KOMMUNER

Der foretages i dette afsnit en overordnet sammenligning med andre kommuner i Region Sjælland for at vurdere i hvilket omfang Slagelse Kommune er ens eller forskellig fra disse kommuner. De to afgørende parametre er organisatorisk setup og antal indbyggere pr. årsværk anvendt til central kommunikation og marketing.

5.1 METODE

Der er indhentet oplysninger om andre kommuner i Region Sjælland i forhold til deres organisering af kommunikationsopgaven. Det er sket ved at ringe rundt til kommunerne og tale med den kommunikationsansvarlige. Slagelse Kommune har kontaktet de 16 øvrige kommuner i Region Sjælland, hvoraf respons er indkommet fra 11 kommuner. Indbyggertal er hentet fra www.noegletal.dk.

Eventuelle decentralt placerede kommunikationsopgaver i de øvrige kommuner er ligesom Slagelse Kommune ofte fordelt på mange forskellige medarbejdere, og der er forskellige opfattelser af hvad der udgør henholdsvis egentlig kommunikations- og marketingopgaver, og hvad der er en del af det almindelige faglige arbejde. Derfor er et estimat over det decentrale ressourceforbrug ikke validt og kan ikke anvendes til at sammenligne de enkelte kommuner med hinanden på det foreliggende grundlag.

5.2 SAMMENLIGNING

Nedenfor følger en opgørelse af de enkelte kommuners organisering, årsværksanvendelse på centralt niveau, indbyggertal samt antal indbyggere pr. årsværk til kommunikation, se skema 2. Det ses, at 12 ud af 12 kommuner har en central afdeling, hvoraf fire kommuner alene har en central afdeling.

Jo højere antal indbyggere pr. medarbejdere, jo lavere relativt antal ansatte i afdelingen. I Stevnns Kommune er der således kun en kommunikationsmedarbejder pr. 7.420 indbyggere, mens der i Sorø Kommune er ansat en kommunikationsmedarbejder pr. 29.543 indbyggere. Slagelse Kommune er placeret midt imellem de øvrige kommuner med en kommunikationsmedarbejder pr. 13.023 indbyggere.

Skema 2 – Sammenligning med øvrige kommuner

Nr.	Kommune	Organisering	Oplyst årsværk centralt niveau	Indbyggertal 1.1.16	Indbyggere pr. årsværk
1	Sorø	Centralt og i samme omfang decentralt	1	29.543	29.543
2	Roskilde	Centralt og i større omfang decentralt	3	86.207	28.736
3	Kalundborg	Centralt og i mindre omfang decentralt	2	48.660	24.330
4	Vordingborg	Centralt og i samme omfang decentralt	2,3	45.806	19.916
5	Næstved	Centralt	5,7	82.342	14.446
6	Slagelse	Centralt og i mindre omfang decentralt	6	78.140	13.023
7	Holbæk	Centralt og i mindre omfang decentralt	5,6	69.972	12.495
8	Lejre	Centralt og i mindre omfang decentralt	2,3	27.317	11.877
9	Faxe	Centralt og i mindre omfang decentralt	3	35.614	11.871
10	Ringsted	Centralt	3	34.031	11.344
11	Guldborgsund	Centralt	6	60.979	10.163
12	Stevns	Centralt	3	22.260	7.420

6. VURDERING AF SUCCESKRITERIER

Afdelingen for Kommunikation og Marketing evalueres op imod to typer af kriterier:

- De oprindelige succeskriterier, som Direktionen opstillede ved beslutning om centralisering af visse kommunikationsopgaver i foråret 2014
- Andre succeskriterier, som de interviewede informanter opstillede i forhold til det fremadrettede arbejde med kommunikation og marketing i kommunen

Først præsenteres de oprindelige succeskriterier. Derefter gengives afdelingens, centerchefernes og gruppeformændenes vurdering af dels kriteriernes relevans, dels i hvilken grad kriterierne er opnået. Efterfølgende sammenfattes informantens vurdering af de oprindelige kriterier og dernæst andre succeskriterier.

6.1 BESKRIVELSE AF DE OPRINDELIGE SUCCESKRITERIER

Direktionens traf i april måned 2014 beslutning om organisering af central kommunikationsafdeling. Der var på daværende tidspunkt angivet – eksplicit eller implicit – seks konkrete succeskriterier for beslutningen, se skema nedenfor.

Nr.	Succeskriterium	Beskrivelse fra beslutningsgrundlag
1	"Arbejdsgrundlag"	Kommunen opbygger en stærk central kommunikationsafdeling... der med afsæt i de politiske budskaber og koncernstrategiske fokus og indsatsområder varetager den samlede organisations interesser.
2	Strategisk fokus	Strategisk vigtige emner/ historier understøttes optimalt, og at proaktiv kommunikation vægtes væsentlig højere end før (centraliseringen).
3	Stordriftsfordele	Der allokeres resurser til de områder der kræver det, så kommunen ikke er begrænset af det enkelte centers resurser. Kommunen kan derfor løfte større opgaver hurtigere gennem direktionens vurdering af væsentlighed og deadlines.
4	Højere fagligt miljø	Ved at samle kommunikationsmedarbejderne opnås et fagligt fællesskab, hvor kommunen i højere grad kan udnytte medarbejdernes viden og spidskompetencer. Det giver dels medarbejderne højere faglighed, fordi medarbejderne kan lære af hinanden, dels at afdelingen kan tilbyde en bredere vifte af ydelser. Det betyder, at kommunikationsstrategier kan indeholde formidling på flere platforme og flere forskellige midler - der kommer "flere varer på hylden" så at sige. Samtidig kan der anvendes flere personalemæssige resurser på store, strategisk vigtige projekter.
5	Servicering af alle centre	En samling af kommunikationsmedarbejderne giver mulighed for at assistere alle centre og ikke alene de centre, som har kommunikationsmedarbejdere ansat. Centre som Borgerservice, Børn, Unge og Familie, IT & Digitalisering og Ældreområdet havde ikke førhen kommunikationsmedarbejdere, og det er uhensigtsmæssigt at adgangen til kommunikationsfaglige kompetencer beror på centrenes muligheder for at prioritere sådanne ansættelser.
6	Koordination	Ved at samle kommunikationsmedarbejderne kan kommunen skabe en fælles forståelse for retning og målsætninger, så kommunikationsmedarbejderne kan sætte deres arbejde ind i en helhedsbetragtning og derfor byde ind med deres centerspecifikke indsigt.

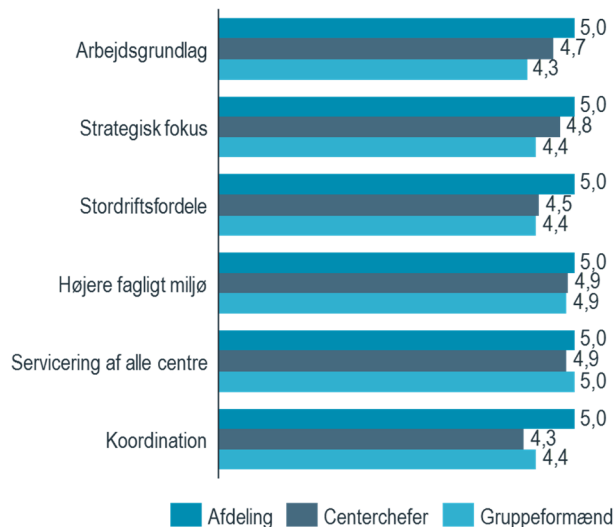
Det første succeskriterium handler om afdelingens "arbejdsgrundlag", nemlig at der skal opbygges en central kommunikationsafdeling, der skal varetage den samlede organisations interesser (overskriften 'arbejdsgrundlag' er Valcons til forskel fra de øvrige overskrifter, som alle er gengivet fra beslutningsnotatet). En væsentlig del af argumentet for at etablere en central afdeling var at skabe et større strategisk og proaktivt fokus i den eksterne kommunikation og marketing, hvilket fremgår af det andet succeskriterium. Det tredje og fjerde succeskriterium drejer sig om en mere intern ambition om at opnå stordriftsfordele og skabe et højere fagligt miljø ved en centralisering. Det femte kriterium omhandler ønsket om, at kommunen fremover kan servicere alle centre og ikke alene de centre, som tidligere havde kommunikationsmedarbejdere. Endelig var der det sjette kriterium, som skulle sikre en god koordination, så der i arbejdet med kommunikation og marketing både var en helhedsbetragtning og centerspecifik indsigt.

6.2 INFORMANTERS VURDERING AF DE OPRINDELIGE SUCCESKRITERIERS RELEVANS

I figuren til højre ses informanternes vurdering af kriteriernes relevans ud fra en skala fra 0 til 5, hvor 0 angiver 'slet ikke relevant' og 5 angiver 'helt relevant'.

Des ses, at afdelingen vurderer alle seks kriterier relevante. De 10 centerchefer giver i gennemsnit kriterierne en score på mellem 4,3 og 4,9 – særligt stordriftsfordele og 'koordination' anses for lidt mindre relevant.

Gruppeformændene vurderer i gennemsnit kriterierne med en score på mellem 4,3 og 5,0, hvor ambitionen om et højere fagligt miljø samt servicering af alle centre vægtes højest.

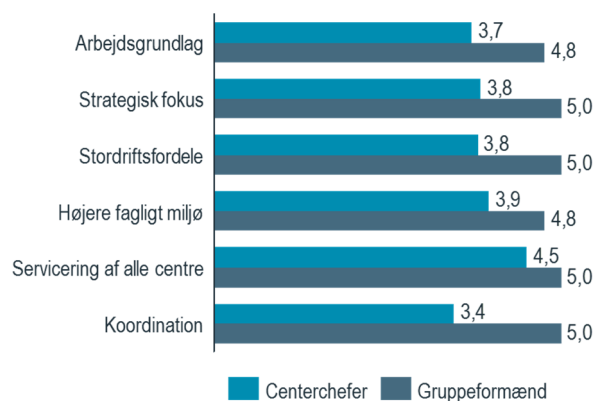


Mens der var en høj grad af overensstemmelse mellem centerchefernes tilbagemeldinger og kun mindre variationer, er der til gengæld en høj grad af forskellighed hos gruppeformændene i deres vurdering af de oprindelige kriteriers relevans. Af de ni interviewede gruppeformænd er der seks gruppeformænd, som vurderer samtlige kriterier 'helt relevante', med undtagelse af én gruppeformand, som giver scoren '4' til to af kriterierne. Derudover er der en gruppeformand, som vurderer alle seks kriterier 'helt relevante', men som ikke accepterer præmissen for kriterierne (at man skal have en stærk central afdeling), hvorfor scoren lige så godt kunne være 'slet ikke relevant'. Endelig er der to gruppeformænd som vurderer fire henholdsvis seks kriterier 'slet ikke relevant'. Dette resultat drøftes nærmere nedenfor.

6.3 VURDERING AF GRADEN AF OPNÅElsen AF DE OPRINDELIGE SUCCESKRITERIER

I figuren til højre ses informanternes vurdering af, i hvilken grad afdelingen har opnået de seks oprindelige succeskriterier ud fra en skala fra 0 til 5, hvor 0 angiver 'afdeling slet ikke opnået dette', og 5 angiver 'afdeling opnået dette fuldt ud'. Det bemærkes, at det kun er centercheferne og gruppeformændene, der er blevet spurgt om dette.

Det ses, at centrene samlet set angiver en vurdering på mellem 3,7 og 3,9 for fire succeskriterier, mens kriteriet for koordination får en lavere vurdering på 3,4, og kriteriet vedrørende servicering af alle centre får en højere vurdering på 4,5, hvor der kun er et center, som ønsker sig en større grad af servicering.



Ligeledes ses, at gruppeformændene i gennemsnit vurderer opnåelsesgraden til mellem 4,8 og 5,0. Det bemærkes dog, at det alene er fire ud af ni interviewede gruppeformænd, som har angivet en score, mens de øvrige fem gruppeformænd tilkendegav, at de ikke havde forudsætninger for at svare på dette spørgsmål.

6.4 INFORMANTERNES KVALITATIVE VURDERING AF DE OPRINDELIGE SUCCESKRITERIER

I det følgende beskrives informanternes vurdering af de oprindelige succeskriterier. Hvert underafsnit indledes med en gengivelse af det oprindelige succeskriterium efterfulgt af Valcons sammenfatning, hvorefter punktet uddybes.

A. Arbejdsgrundlag

Oprindeligt succeskriterium: At opbygge en stærk central kommunikationsafdeling, der med afsæt i de politiske budskaber og koncernstrategiske fokus og indsatsområder varetager den samlede organisations interesser.

Valcons sammenfatning: Der er grundlæggende ikke enighed blandt politikerne om 'spillereglerne' for kommunens politiske kommunikation. Det gælder for nogles vedkommende i forhold til, om der overhovedet skal være en 'stærk central kommunikationsafdeling'. For andres vedkommende støttes ambitionen om at have en central afdeling, men de mere konkrete 'spilleregler' i det daglige er uklare, eller der er uenighed om dem. Blandt andet er der blandt politikerne ikke klarhed over, i hvilket omfang afdelingen skal servicere alle politikere og på hvilken måde, hvilket gør, at afdelingen ikke opleves som alle politikernes afdeling, og at den får et svagt ejerskab. Samlet fører det til risiko for utilfredshed blandt politikerne.

Uddybning:

Dette succeskriterium bliver i store træk taget for givet af centercheferne, men for gruppeformændene er det et afgørende kriterium, da spørgsmålet bliver: Hvilke politiske budskaber/koncernstrategier og hvad udgør den samlede organisations interesser?

Afdelingen ser sig selv i denne sammenhæng som et bindeled mellem Byråd, Direktion, Centre og omverden og som en repræsentant for borgmesterrådet uanset partitilhørsforhold. Dette udmøntes ifølge afdelingen ved, at det alene er udvalgsbeslutninger, som kommunikeres. Ved taleskrivning, forord og indlæg i forskellige medier er der således efter afdelingens opfattelse alene tale om ikke-partipolitiske indlæg, og borgmesteren skriver primært selv sine taler.

Nogle gruppeformænd er enige i denne præmis. Samtidig blev der også hos nogle udtrykt behov for et præciserende succeskriterium, nemlig at der bør tages hensyn til både flertallet og mindretallet, så det er *hele* Byrådets holdning og arbejde, der bliver kommunikeret. F.eks. bør det være mere klart, hvordan politikerne kommunikerer politikken ud i de situationer, hvor der ikke er enighed, herunder hvordan man gør ved brede flertal, og hvordan man gør ved snævre flertal. Formålet er at sikre, at dem, som er uenige, også kan være med til at tegne kommunen. Nogle af de konkrete spørgsmål, som bør besvares, er f.eks., om både udvalgsformand og en fra oppositionen skal være afsender af pressemeddelelser ligesom tidligere, og hvem og hvordan man konkret kommunikerer i forhold til større strategiske indsatser og annoncer, se også afsnittet om strategisk fokus nedenfor.

Der er også gruppeformænd, som oplever, at der bliver lagt låg på uoverensstemmelser, eller at der er restriktioner på åbenheden i forhold til kommunens drift. Disse gruppeformænd ser, at det er nødvendigt at finde en anden balance mellem at kommunikere flertallets og mindretallets holdninger og at blive enige om, hvordan

denne balance skal kommunikeres i praksis. En anden problemstilling er, hvem der er afsender i dels succeshistorier, dels dårlige sager. Nogle gruppeformænd oplever, at andre tager æren for de gode sager, mens dem, som laver arbejdet, står tilbage med de dårlige sager. Disse gruppeformænd savner en anden praksis for, hvorledes de gode henholdsvis de dårlige sager kommunikeres.

En af gruppeformændene mener, at dette succeskriterium er grundlæggende forkert, for det betyder, at kommunikationen primært består af positive historier og flertalsbeslutninger. Fremadrettet bør der i stedet være kommunikation, der forholder sig kritisk og uafhængigt til sagerne og ser sagerne fra forskellige sider og fra forskellige politiske interesser.

En afledt problemstilling til diskussionen af 'spillereglerne' for den politiske kommunikation er, at der blandt gruppeformændene er forskellige perspektiver på, hvem der anvender og hvem der får støtte til den politiske kommunikation blandt politikerne. Afdelingen opfatter i den sammenhæng, at den står til rådighed for alle politikere, men oplever, at det er meget forskelligt, i hvilket omfang de enkelte politikere gør brug af muligheden. En gruppeformand oplever, at afdelingen er tilgængelig for alle, og at det oftere sker, at afdelingen kontakter politikerne i forhold til at få et budskab ud, snarere end omvendt. En anden gruppeformand har oplevet at få støtte enkelte gange. Samtidig er der politikere, der slet ikke anvender afdelingen.

Dette billede deles af flere af gruppeformændene, som supplerer med, at der bør være mere adgang for nogle politikere afhængig af posterne, men at det er en afdeling, som opfattes af alle politikerne til at være en afdeling, som alle kan bruge i forbindelse med kommunikationsfaglig rådgivning. Politikerne bør derfor bruge afdelingen mere, samtidig med at afdelingen tydeliggør, hvad de kan bruges til og hvor meget for hvem. Det blev f.eks. foreslået, at omfanget af servicen fra afdelingen bliver præciseret, f.eks. ved at hver politiker får tildelt en vis mængde tid til rådgivning og støtte til kommunikation.

B. Strategisk fokus

Oprindeligt succeskriterium: At strategisk vigtige emner/historier understøttes optimalt, og at proaktiv kommunikation vægtes væsentlig højere.

Valcons sammenfatning: Der er grundlæggende ikke politisk enighed om relevansen og præmissen for kriteriet blandt gruppeformændene, hvor nogle finder et strategisk fokus meget relevant og opnået, mens andre ikke ser, at det overhovedet er muligt at have en bestemt strategi i en politisk styret organisation. Blandt centercheferne er der bred enighed om relevansen af dette kriterium. Til gengæld kan opnåelsesgraden styrkes. Det kan netop skyldes, at der ikke er bred politisk enighed om strategien, hvilket er en forudsætning for at markedsføre kommunen ud fra et bestemt strategisk fokus.

Uddybning:

Centercheferne er grundlæggende enige i, at kommunikationen skal have et tydeligt strategisk fokus, også fremadrettet. Der er samtidig enighed om behovet for at tydeliggøre det strategiske fokus. Nogle finder f.eks., at det ikke er tydeligt, hvordan og på hvilke områder Slagelse Kommune skal differentiere sig i forhold til øvrige rele-

vante kommuner og regioner. Dette opleves af centerchefer f.eks. i den nye 'Kommunikations-, strategi og marketingplan for Slagelse Kommune 2016-2017', som indeholder en oversigt over 15 projekter, events og aktiviteter i perioden. Den kan ifølge centerchefer med fordel suppleres af en decideret marketingstrategi, der opstiller et langsigtet mål og ramme. Ligeledes ser flere centerchefer, at man med fordel kan styrke kompetencerne og tilføre flere ressourcer i forhold til marketing i kommunen.

I forhold til gruppeformændene er der dem, som finder det vigtigt og afgørende, at kommunikationen er overordnet, ensartet og giver et strategisk fokus og fælles retning. Hvis kommunen har en ambition om at trække kommunen i en strategisk retning, er det afgørende at have en professionel og central kommunikation og markedsføring, for kun på denne måde sikres budskaberne at blive hørt i omverden, lyder argumentet.

Omvendt er der gruppeformænd, som ikke er enige i præmissen om, at kommunen overhovedet kan have en særlig strategisk retning. Det skyldes, at kommunen er en politisk styret organisation med forskellige interesser. Derfor er det en illusion at tro, at kommunen kan have en strategi, og at man kan kommunikere alle historier som 'solstrålehistorier'. Selvom medarbejderne gør et godt stykke arbejde, kommer afdelingen nødvendigvis til at fremstå som direktionens og særligt borgmesterens platform og 'forlængede arm'. Nogle gruppeformænd savner derfor en egentlig politisk drøftelse i Byrådet af, om kommunen overhovedet skal have en central marketingafdeling, der skal kommunikere kommunens strategi.

De gruppeformænd, som accepterer præmissen og støtter, at kommunen skal have en strategi, der skal kommunikeres, vurderer, at afdelingen har skabt fokus på særlige strategiske områder og synergi i den samlede kommunikation. Det er her opfattelsen, at afdelingen understøtter *branding* af kommunen og er med til at definere kommunen med ét look og én linje, hvilket tidligere var forskelligt. Konkret er kommunen ifølge disse gruppeformænd også begyndt at markedsføre sig ved at fortælle, hvad kommunen gør i en bredere sammenhæng, hvilket ikke skete tidligere. Dette er en af de største gevinster ved centraliseringen ifølge disse gruppeformænd. Nogle politikere gav samtidig udtryk for, at kommunen fortsat mangler at få et tydeligt brand og overordnet fortælling, som definerer Slagelse og det, som kommunen skal kendes for. Dette anses som vigtigt at få udviklet.

Endelig skal det nævnes, at en af gruppeformændene bekræftede den proaktive dimension: Det er vigtigt, at kommunen er på forkant i forhold til både potentielle eller faktiske krisesager samt 'almindelige' pressesager.

C. Højt fagligt miljø

Oprindeligt succeskriterium: At opnå et fagligt fællesskab, hvor man i højere grad kan udnytte medarbejdernes viden og spidskompetencer ved at lære af hinanden, hvilket vil give 'flere varer på hylden'.

Valcons sammenfatning: Der er bred enighed blandt politikere og centerchefer i relevansen af at have et højt fagligt miljø forstået som et kommunikationsfagligt miljø med stærke kompetencer inden for medier, herunder de nye sociale og digitale medier, samt kompetencer i kraft af et stort netværk. Dette finder mange af de adspurgte informanter som opnået, ikke mindst i forhold til faglig mediemæssig sparring. Til gengæld er der forskellige perspektiver på vigtigheden af, at afdelingen har centerspecifik viden, i mindre omfang blandt centerchefer, i større omfang blandt gruppeformænd. For nogle er det en styrke, at afdelingen ikke har centerspecifik

viden da de dermed kan se et fagligt område udefra med mediernes og læsernes øjne. For andre er det en meget stor svaghed, da kommunikationen bliver løsrevet fra virkeligheden og langsommelig, hvorfor løsningen er at placere medarbejdere decentralt.

Uddybning:

Centercheferne vurderer generelt, at der i høj grad er skabt et højere fagligt miljø, underforstået et højere kommunikationsfagligt miljø. De faglige kompetencer består i dag af fire elementer:

- *Mediekompetencer:* De har fingeren på pulsen i forhold til, hvad der rører sig, de er gode til at udfordre centrene i forhold til, hvad der er vigtigt at kommunikere, hvornår det skal gøres og hvordan, og afdelingen er gode til at sparre og give forslag til, hvordan en historie kan blive interessant mediefagligt og ikke kun 'fag-fagligt'. Endeligt er de gode til at øve spørgsmål og svar i forhold til aktuelle sager i mediernes. De fleste af centrene oplever, at der generelt er synergi mellem på den ene side afdelingens kommunikationsfaglighed og centrenes 'fag-faglighed', som samlet giver det bedste resultat, også selvom man som center ikke ønsker at diskutere, om noget er vigtigt at kommunikere
- *Netværk:* Udover medarbejdernes kompetencer er afdelingens samlede netværk også et stort aktiv for kommunen, som er blevet styrket efter centraliseringen. Det er centerchefernes vurdering, at det er noget, som ikke kan skabes og vedligeholdes decentralt
- *Kompetencer inden for sociale og digitale medier:* Et samlet fagligt miljø har givet mulighed for at få en fælles tilgang til de nye sociale og digitale medier, og centrene vil slet ikke have mulighed for at håndtere de nye medier decentralt. Parallelt hermed finder nogle af gruppeformændene, at de digitale og sociale medier er kommet godt fra start, jf. f.eks. kommunens hjemmeside og Twitter-indslag på Folkemødet. De mange nye medier er dog fortsat svære at håndtere for kommunen og centrene, og her er der fortsat behov for at styrke kompetencerne ifølge centercheferne
- *Krisekommunikation:* Centerchefer og gruppeformænd angiver det som afgørende, at kommunen er god til håndtering af potentielle og igangværende kritiske mediehistorier. Det kan både dreje sig om f.eks. dødsfald og ulykker, men også om sager, som kan skade kommunens brand som helhed. Centercheferne oplever afdelingen som rigtig god til sparring i forhold til krisekommunikation, da de er smidige, fleksible, og tilgængelige døgnet rundt. Der var også adgang til kriserådgivning inden centraliseringen, men qua en større afdeling øges fleksibiliteten og tilgængeligheden. Mange gruppeformænd anser også afdelingen for professionel og proaktiv i forhold til krisekommunikation, hvilket anses som værdifuldt.

Der er gruppeformænd, som anser dette kriterium for væsentligt og opnået, da de opfatter afdelingen som meget fagligt kompetent og energisk. Det er oplevelsen, at afdelingen bruger hinandens fagligheder, og at politikerne får god kommunikationsfaglig sparring og kvalitet i forhold til krisesager, øvrige pressesager og i forhold til de store kommunikationsprojekter, f.eks. om man skal gå i medierne, hvordan, hvornår og i hvilke medier.

Men der er også områder, der fortsat kan styrkes. Flere centerchefer gav udtryk for, at hele organisationen fortsat har behov for at blive klædt bedre på i forhold til kommunikation og marketing. Afdelingen kunne med fordel indgå aktivt i kommunens læringsloop og udvikle hele kommunens kompetencer i forhold til medier, ikke mindst de sociale og digitale medier.

En sidste problemstilling handler om behovet for centerspecifik viden i afdelingen. Her er der større tvivl og/eller uenighed. Nogle centerchefer ser det som en fordel, at afdelingen *ikke* har megen centerspecifik viden, fordi det netop giver en synergi, når kommunikationsfagligheden møder fag-fagligheden. Omvendt savner nogle centre en højere grad af centerspecifik viden, og at afdelingen har fingeren på pulsen i højere grad. Atter andre centerchefer oplever, at viden om det enkelte center er blevet større, siden afdelingen blev oprettet.

Der er gruppeformænd, som ser det som afgørende, at der er tæt føling med det decentrale niveau, og at der er centerspecifik viden, således at medarbejderne oplever, at det, som kommunikerer, svarer til deres virkelighed. Der er gruppeformænd, som tager det videre og mener, at den 'fag-faglige' viden og forståelse for forvaltningens kultur og dens konkrete brugere er vigtigere end det kommunikationsfaglige, og at dette tabes ved en central organisering. Det får den praktiske konsekvens, at hvis en sag opstår, opleves det, at der er (for) mange tilbageløb op og ned i organisationen i forbindelse med at få udarbejdet en pressemeddelelse. Det kan medføre, at pressemeddelelsen bliver udsendt, efter sagen er omtalt i medierne. Nogle gruppeformænd ønsker i stedet en faglig medarbejder fra centrene, som er på forkant ved at forberede pressemeddelelser på forhånd til udvalgmøder, og som herefter tilretter meddelelsen på selve mødet og udsender i umiddelbar forlængelse af mødet. Derfor bør man i stedet for at have en central afdeling have kommunikationsuddannede medarbejdere siddende decentralt, som kan anvende deres kommunikationsfaglighed i tæt samspil med de enkelte centre.

D. Servicering af alle centre og stordriftsfordele

Oprindeligt succeskriterium: Ved at samle kommunikationsmedarbejderne var ambitionen at give mulighed for at assistere alle centre og ikke alene de centre, som havde kommunikationsmedarbejdere ansat. På denne måde vil man få stordriftsfordele ved at allokere ressourcer til de områder, der kræver det, så kommunen ikke er begrænset af det enkelte centers ressourcer. Beskrivelsen af disse to succeskriterier minder meget om hinanden og er derfor behandlet sammen i dette afsnit.

Valcons sammenfatning: Valcon vurderer sammenfattende, at alle er enige i, at alle centre skal serviceres, og at det er de blevet.

Uddybning:

Centercheferne er enige i, at det er godt, at alle centre, som ikke løbende har brug for kommunikation, kan trække på afdelingen ad hoc ved kriser eller store projekter. Dette vurderes som en klar fordel ved det organisatoriske setup i afdelingen. Alle centerchefer oplever, at når der er behov, er afdelingen altid tilgængelig, dog er der et enkelt center, som oplever, at de ikke altid kan få den ønskede service, da andre aktiviteter prioriteres højere. Fælles er, at det ikke er klart, hvad 'servicenormeringen' er for centrene, dvs. om den er ens for alle centre, eller om den er forskellig.

Der er også gruppeformænd, som finder det vigtigt, at alle fagområder er dækket. Tidligere havde nogle centre ikke kompetencer og ressourcer til at håndtere almindelige pressesager og krisesager. Det har de fået nu, og det er en af de største gevinster ved centraliseringen, lyder argumentet.

I forhold til stordriftsfordele blev to forhold bemærket. Dels at tilgængelighed og dermed kapacitet både døgnet rundt og på tidspunkter ved spidsbelastninger og fravær blandt medarbejderne er vigtig, noget som er blevet helt centralt i takt med udbredelsen af sociale og digitale medier. Og dels at det er en gevinst, at kommunen kan gå ud og købe større mængder annoncer m.v. og dermed presse prisen, hvorved stordriftsfordele opnås.

E. Koordination

Oprindeligt succeskriterium: Der skal sikres god koordination, så der i arbejdet med kommunikation og marketing både er en helhedsbetragtning og centerspecifik indsigt. I forhold til centerspecifik viden er dette omtalt ovenfor under 'højere fagligt miljø'.

Valcons sammenfatning: Centercheferne og langt de fleste gruppeformænd ser det som vigtigt, at afdelingen sikrer en god koordination på tværs af centre og på tværs af medier. Dette accentueres af fremkomsten af de nye sociale og digitale medier, som har mangfoldiggjort antallet af platforme og accelereret nyhedsstrømmen i tid. Det er opfattelsen hos centercheferne og flere gruppeformænd, at afdelingen generelt løfter denne opgave godt, selvom der har været et par fejl undervejs.

Uddybning: Der var ingen yderligere input til dette punkt.

6.5 INFORMANTERNES FREMADRETTEDE SUCCESKRITERIER FOR KOMMUNIKATIONS- OG MARKETINGOPGAVEN I KOMMUNEN SOM HELHED

Udover at forholde sig til de oprindelige succeskriterier er afdelingen, centercheferne og gruppeformændene også blevet bedt om at identificere eventuelle andre succeskriterier, som de finder relevante for det fremadrettede arbejde for kommunikation og marketing. Det er uanset, om det bør foregå i en central afdeling eller på anden vis. Dette er gjort fordi en fremtidig organisering bør baseres på de succeskriterier, som kommunen ønsker at opstille for kommunikations- og marketingopgaven.

Nedenfor er angivet forskellige alternative succeskriterier, som er blevet identificeret af afdelingen, centerchefer og gruppeformænd ud fra otte forskellige temaer. Nogle af disse kriterier er supplerende eller præciserende kriterier i forhold til de oprindelige kriterier, jf. behandlingen ovenfor. Andre kriterier kan betragtes som helt nye. Nogle kriterier vægtes særligt højt af politikerne, nogle af centercheferne, nogle af afdelingen og atter andre i en kombination.

De alternative succeskriterier er baseret på de tilbagemeldinger, der er kommet under de afholdte interviews og er ikke nødvendigvis udtryk for flertallets holdning blandt informanterne. Listen kan bruges som inspiration i en dialog om, hvad der udgør 'den gode' kommunikation og marketing i Slagelse Kommune fremadrettet.

De første tre temaer drejer sig om spilleregler og stil i forbindelse med den politiske kommunikation:

Nr.	Tema	Informanternes bud på alternative succeskriterier
1	Hvordan sikres politisk legitimitet?	A. Kommunens politik kommunikeres, det vil sige primært flertalsbeslutninger og koncernstrategiske fokusområder. <i>eller</i> B. Kommunens politik kommunikeres, det vil sige primært flertalsbeslutninger og koncernstrategiske fokusområder – samtidig tages hensyn til mindretallet, herunder at det er klart, hvordan man kommunikerer politik ud, hvor der ikke er enighed, og/eller hvor der er brede flertal henholdsvis snævre flertal. <i>eller</i> C. Alle synspunkter i byrådet kommunikeres, uanset om det er flertalssynspunkter eller mindretalssynspunkter. <i>eller</i> D. Kommunikationen forholder sig uafhængigt og kritisk til sagerne.
2	Hvem er politisk afsender?	A. Borgmesteren er primær afsender. <i>eller</i> B. Fagudvalget/udvalgsformanden står som primær afsender, eventuelt med angivelse af udtalelse fra oppositionen. <i>eller</i> C. Dem, som laver det politiske arbejde, står som primær afsender.
3	Hvad er kommunikationsstilen?	A. Kommunikationsstilen afhænger af den konkrete situation og vurderes ud fra, hvad som varetager kommunens interesser bedst. <i>eller</i> B. Der er som princip altid en åben kommunikationsform, det vil sige, der kommunikeres altid meget og tidligt, og der tegnes ikke et glansbillede af kommunen, hvis ikke sagen eller situationen er god.

De næste to temaer handler om, hvad kerneopgaven for kommunikation og marketing er:

Nr.	Tema	Informanternes bud på alternative succeskriterier
4	Skal der sikres et strategisk fokus, stærkt brand og styrket marketing, eller ikke?	A. Kommunikationen tager udgangspunkt i en fælles strategisk historie, som skal differentiere kommunen fra andre kommuner, og kommunikationen understøtter de løbende konkrete strategisk indsatser gennem målrettet marketing. <i>eller</i> B. Kommunikationen skal tage udgangspunkt i de konkrete politiske interesser i kommunen og ikke i en strategi.
5	Hvordan håndteres aktuelle sager?	A. Der gives kompetent mediemæssig sparring i forhold til almindelige pressesager og krisekommunikation, på en proaktiv måde, hurtigt og med tilgængelighed døgnet rundt.

De sidste tre temaer handler om forudsætningerne og niveauet for den service, der skal leveres af de medarbejdere som arbejder med kommunikation og marketing:

Nr.	Tema	Informanternes bud på alternative succeskriterier
7	Hvilke kompetencer skal der være til rådighed?	A. Høj grad af kommunikations- og mediekompetencer og adgang til relevante netværk. <i>og/eller</i> B. Centerspecifik viden og tæt føling med det decentrale niveau. <i>og/eller</i> C. Hele kommunens kommunikationskompetencer styrkes løbende, herunder i sociale og digitale medier.
8	Hvem kan få hvor meget service?	A. Alle centre og politikere kan få kommunikationsfaglig og mediemæssig sparring – eventuelt differentieret afhængig af fagområde / post. <i>eller</i> B. Alle centre kan få kommunikationsfaglig og mediemæssig sparring. <i>eller</i> C. Enkelte centre kan få kommunikationsfaglig og mediemæssig sparring.
9	Skal der være stærk koordination på tværs, eller ikke?	A. Ud fra en helhedsbetragtning få en fælles forståelse for retning og målsætninger og sikre koordination mellem de forskellige fagområder og medieplatforme. <i>eller</i> B. Primært sikre kommunikation baseret på fag-faglighed på de enkelte områder, der kan udfolde sig i forskellige retninger.

6.6 SAMMENFATNING

Gruppeformænd, centerchefer og afdeling har foretaget en vurdering af de oprindelige succeskriterier for afdelingen og for øvrige kriterier for kommunikations- og marketingopgaven i kommunen som helhed. Alle centercheferne støtter de oprindelige succeskriterier og finder, at de er opnået i høj grad, om end der er områder, der kan og bør styrkes. Mange gruppeformænd oplever, at afdelingen er meget professionel og skaber meget værdi, ikke mindst i forhold til konkrete pressesager og kapacitet døgnet rundt i forhold til krisekommunikation. Ligeledes finder flere gruppeformænd, at der nu bliver lagt mærke til kommunen i højere grad end tidligere. Der er samtidig skabt én indgang for omverden, som samler journalister, erhvervsliv, foreninger og andre interessenter i kommunen.

Samtidig er der gruppeformænd, som ikke er enige i dette. Der er særligt tre punkter, hvor der ikke er enighed eller som skal styrkes:

- Spørgsmålet om, hvordan og hvem der tegner kommunen udadtil
- Spørgsmålet om, der overhovedet skal være et strategisk fokus og brand, der skal markedsføres, og hvis ja, er det ikke tilstrækkeligt klart, hvad strategien er, og dermed hvordan den skal markedsføres
- Spørgsmålet om, der er behov for centerspecifik viden blandt kommunikationsmedarbejdere, og i hvilket omfang det er til stede i dag eller ej

Afdelingen, centerchefer og gruppeformænd har identificeret en række præciserende, supplerende eller nye succeskriterier for kommunikations- og marketingopgaven i kommunen, som er konsolideret i otte temaer. Temaerne handler om spilleregler og stil i forbindelse med politisk kommunikation, hvad der er kerneopgaven samt forudsætningerne og niveauet for den service, der skal leveres. Temaerne og de forskellige bud på succeskriterier kan bruges i en drøftelse af, hvad der bør definere 'den gode' kommunikation og marketing i Slagelse Kommune.

7. ORGANISERING OG RESSOURCEVURDERING

I dette afsnit drøftes det organisatoriske setup og ressourceforbruget.

7.1 ORGANISATORISK SETUP

Organisering af opgaver handler om, hvordan man vælger at tilrettelægge og strukturere opgavevaretagelsen. Principielt er der fem muligheder for organisering:

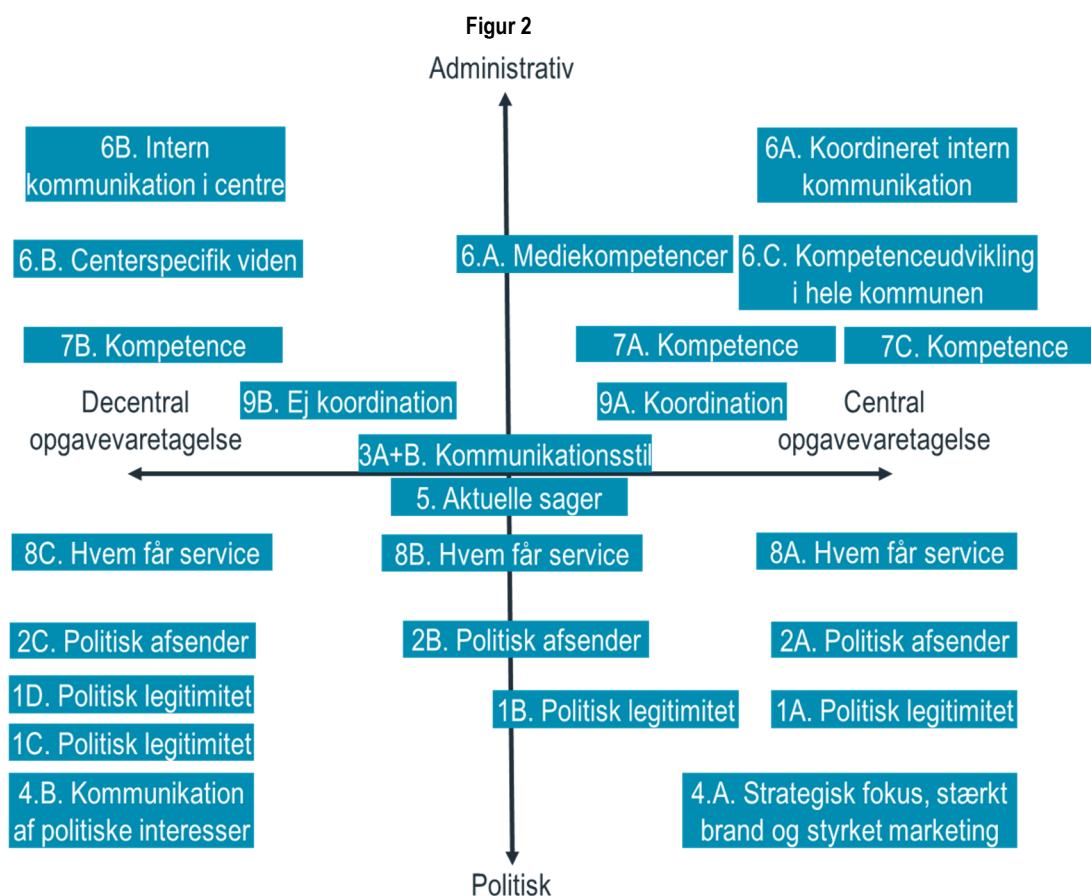
1. Yderligere centralisering: Afdelingen fortsætter i dens nuværende setup og får tildelt flere kommunikationsopgaver, som i dag løses i enkelte centre
2. Status quo: Afdelingen fortsætter i dens nuværende setup, og de nuværende decentrale opgaver løses fortsat i centrene
3. Mindre decentralisering: Der bibeholdes en central afdeling, men udvalgte opgaver er flyttet ned til de centre, som har særligt behov for at kommunikere og markedsføre sig
4. Fuldstændig decentralisering: Alle kommunikationsopgaver og de nuværende årsværk placeres i centrene
5. Outsourcing: Afdelingen nedlægges, og de centralt placerede opgaver og eventuelt decentralt placerede opgaver outsources til eksterne mediebyureauer, som løser de forskellige kommunikations- og marketingopgaver.

Der findes ikke én rigtig løsning for organisering af opgaverne – det vil afhænge af:

- Hvad organisationen ønsker at opnå (formål og succeskriterier)
- 'Naturen' i opgaverne i forhold til, om de kræver kritisk masse eller ikke, spidskompetencer m.v.

Organisering er dermed et middel til at opnå noget andet, så valg af organiseringsform vil afhænge af de succeskriterier, som kommunen fastlægger. Derfor kan der heller ikke svares entydigt på dette grundlag, hvilken organisering vil være hensigtsmæssig. Dette er illustreret i nedenstående figur 2, som viser de enkelte succeskriteriers placering i to dimensioner:

- Om succeskriteriet primært har en primær politisk eller administrativ karakter (den lodrette akse)
- Om succeskriterier taler for en decentral styring og opgavevaretagelse eller central styring og opgavevaretagelse (den vandrette akse) – det bemærkes, at både en decentral og central styring og opgavevaretagelse principielt er mulig på alle eller langt de fleste områder, men det bliver alt andet lige sværere at opnå succeskriteriet, hvis ikke det er placeret 'rigtigt'



Figuren skal ikke opfattes som et entydigt svar, for det vil afhænge af den konkrete drøftelse af de enkelte succeskriterier. Hvis man f.eks. fortsat vægter tværgående opgaver som strategisk fokus og koordineret intern kommunikation højt, taler det for en central opgavevaretagelse. Hvis man i stedet vægter centerspecifik viden og kommunikation af forskellige politiske interesser højt, taler det for en decentral opgavevaretagelse. Figuren illustrerer dermed, at valg af organisering bør afhænge af de svar, der gives på spørgsmålet om, hvilke succeskriterier der skal være for kommunen. Således bør der så vidt muligt tages stilling til succeskriterierne, før der træffes beslutning om en eventuel ændret organisationsform.

7.2 RESSOURCEFORBRUG

Der anvendes i dag seks årsværk centralt til kommunikation og marketing. Ved sammenligning med øvrige kommuner ligger Slagelse hverken højt eller lavt i forhold til årsværksnormering. Dette siger dog ikke noget om, hvorvidt omkostningsniveauet er det rette, om det er for højt, eller om det er for lavt, da det skal sammenholdes med, hvad kommunen får af værdi. Grundlæggende mener langt de fleste informanter – med enkelte undtagelser – at kommunen får god værdi for pengene i dag. Det har ikke været muligt at opgøre værdien og effekten mere præcist inden for rammerne af nærværende rapport.

Om ressourceforbruget skal justeres fremadrettet, afhænger af, hvilke resultater kommunen ønsker at skabe gennem kommunikation og marketing.

7.3 SAMMENFATNING

Der er blevet skitseret fem principielt forskellige muligheder for organisering. Valg af organiseringsform vil afhænge af de succeskriterier, som kommunen fastlægger. Således bør der så vidt muligt tages stilling til succeskriterierne, før der træffes beslutning om en eventuel ændret organisationsform. Om det aktuelle ressourceforbruget skal justeres fremadrettet, afhænger af, hvilke resultater kommunen ønsker at skabe gennem kommunikation og marketing.

8. KONKLUSION

Valcon har foretaget en evaluering af afdelingen for Kommunikation og Marketing. Der er blevet indsamlet information, og væsentlige interessenter er blevet interviewet. Det er nu skabt et fælles faktisk og objektivt billede af kommunikations- og marketingopgaven med fokus på afdelingens opgaver, omkostninger, sammenligning til øvrige kommuner samt vurdering af succeskriterier, organisatorisk setup og ressourceforbrug.

Mediebilledet ændrer sig som bekendt meget i disse år med udbredelsen af sociale og digitale medier. Samtidig øges hastigheden, hvormed forandringer gennemføres i samfundet generelt. Hvis Slagelse Kommune også fremadrettet skal kommunikere effektivt, anbefaler Valcon derfor, at formål og succeskriterier skærpes for kommunikations- og marketingopgaven. På baggrund heraf kan der træffes beslutning om den fremtidige organisering og ressourceanvendelse.

OVERSIGT OVER BAGGRUNDSMATERIALE

Følgende materiale har været tilgængeligt og anvendt som baggrund for udarbejdelsen af denne evalueringsrapport:

1. Oversigt over hvad afdelingen for Kommunikation og Marketing laver, udarbejdet af afdelingen 10. juni 2016 efter drøftelse og proces med Valcon
2. 'Hvad laver Kommunikation og Marketing' udarbejdet af afdelingen i forbindelse med evalueringen
3. Kommunikations-, strategi og marketingplan for Slagelse Kommune 2016-2017, udarbejdet 1. kvartal 2016 af Afdeling for Kommunikation og Marketing
4. Pressestrategi for Byrådet i Slagelse Kommune, udkast behandlet på Økonomiudvalgsmøde 8. september 2014
5. Kommunikationspolitik for Slagelse Kommune, gældende
6. Service- og snitfladebeskrivelse for Kommunikationsafdelingen fra den 2. september 2014
7. Direktionens beslutning om organisering af central kommunikationsafdeling (punkt 4), referat af Direktionsmøde 29. april 2014
8. Sagsfremstilling og referat fra Økonomiudvalgets møde 23. maj 2016 vedr. det specialiserede børne- og ungeområde samt beslutning på samme møde om 'at nedlægge Kommunikation og Marketing afdelingen med det samme'
9. Byrådets behandling af beslutning om nedlæggelse af Kommunikation og Marketing på byrådsmøde 30. maj 2016