

Olav Elgvin

«Saman om» et bedre omdømme – en kunnskapsstatus

Notat for programmet «Saman om ein betre kommune»

Olav Elgvin

«Saman om» et bedre omdømme – en kunnskapsstatus

Notat for programmet «Saman om ein betre kommune»

© Fafo 2013
ISSN 0804-5135

Innhold

Forord.....	4
1 Overordnet sammenfatning.....	5
2 Om oppdraget og tilnærmingen	5
3 Definisjoner og struktur i notatet	6
4 Faglitteratur om omdømme i kommunesektoren.....	8
5 Konklusjon og anbefalinger	21
6 Litteratur	26

Forord

Dette notatet er skrevet på oppdrag fra Kommunal- og regionaldepartementet (KRD). Den foreliggende kunnskapsgjennomgangen skal bistå norske kommuner som satser på omdømmebygging gjennom nettverkene i «Saman om ein betre kommune»-programmet. Formålet med dette oppdraget er å sikre en enkel tilgang til relevant og oppdatert kunnskap og forskning på temaet både til kommuner i programmet, men også til bruk for andre kommuner.

I arbeidet med notatet har det kommet nyttige innspill fra forskningskolleger og samarbeidspartnere hos Agenda Kaupang og RO. KRD, KS og hovedsammenslutningenes ressursgruppe har bidratt med verdifulle kommentarer som har gjort notatet bedre. En særlig takk skal også rettes til Leif Moland som har holdt i Fafos bidrag til «Saman om ein betre kommune»-programmet og vært en konstruktiv og kunnskapsrik støttespiller under arbeidet.

1 Overordnet sammenfatning

Denne kunnskapsstatusen undersøker hva som finnes av forskning på omdømmebygging i kommune-Norge. Bare et fåtall av omdømmeprosjektene som har blitt gjennomført har blitt evaluert av eksterne aktører. De evalueringene som har blitt gjort påviser stort sett ikke noen effekt av prosjektene for omdømmebygging. Det gjelder både de prosjektene som hadde et uttalt mål om tilflytting, og de prosjektene der målet var et bedre generalisert omdømme. Samtidig understrekes det at kunnskapsgrunnet er lite, og at omdømmeprosjektene fortsatt er ferske – det kan ikke utelukkes at de kan få en virkning etter hvert. Anbefalingen i notatet er å ha et kritisk og bevisst forhold til hva som er målet med omdømmebyggingen, og å velge omdømmeprosjekter som er tydelig forankret i konkrete lokale behov.

2 Om oppdraget og tilnærmingen

Saman om ein betre kommune er et samarbeidsprosjekt mellom Kommunal- og regionaldepartementet og KS, LO Kommune, YS Kommune, Unio og Akademikerne. Målet med programmet er å gi støtte til lokale prosjekter i kommunene innenfor områdene sykefravær, kompetanse og rekruttering, heltid/deltid og omdømme. Denne kunnskapsstatusen tar utgangspunkt i to observasjoner:

For det første har omdømme de siste årene blitt et sentralt begrep innen offentlig sektor, der både offentlige virksomheter og etater, kommuner og lokalsamfunn har blitt mer opptatt av å håndtere sitt omdømme (Wæraas, Byrkeflot og Angell 2011). Mange kommuner har satt i gang tiltak for å bedre omdømmet. Det har med andre ord blitt brukt en del offentlige midler på bedring av omdømme i kommunesektoren.

For det andre har arbeidet med denne kunnskapsstatusen vist at det har blitt skrevet relativt lite faglig litteratur om omdømmebygging i kommunal sektor. Hvorvidt omdømmebyggingen i lokale prosjekter faktisk har fått de effektene man ønsket har sjelden blitt undersøkt av utenforstående fagpersoner. Derfor er det vanskelig å vite om omdømmeprosjektene har fungert etter hensikten, og det er vanskelig å vite hvilke elementer i omdømmeprosjektene som eventuelt har hatt effekt.

Målet med denne kunnskapsstatusen er å skaffe en oversikt over den kunnskapen som er, for slik å bidra til at fremtidige omdømmeprosjekter blir så treffsikre som mulig. Videre er et viktig mål å hjelpe kommunene å sortere i hvilke tiltak som er gode når det gjelder omdømmebygging. Kunnskapsstatusen viser imidlertid at det per i dag ikke foreligger nok kunnskap om omdømmebygging i kommunene til at det er mulig å lage en kortfattet liste med anbefalinger for hvilke tiltak kommunene bør satse på. For medarbeidere i den enkelte kommune som er interessert i omdømmebygging anbefales det derfor å lese gjennom hele notatet, og bruke det som utgangspunkt for videre refleksjon og diskusjon.

3 Definisjoner og struktur i notatet

«Omdømme» er et ord i vinden. Fra 1999 til 2010 økte bruken av ordet «omdømme» i mediene med over 200 prosent (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011: 20). Fokuset på omdømme og omdømmebygging begynte opprinnelig i næringslivet, der man antok at det eksterne omdømmet til en bedrift ville påvirke hvordan bedriften gjorde det, både i forhold til børsverdi og salg av bedriftens produkter eller tjenester (ibid.). Men hva betyr egentlig omdømme? Og hvordan skal vi forstå det når det er kommune-Norge som er konteksten? Her tar vi utgangspunkt i en enkel definisjon, som kommunikasjonsrådgiver Nils Apeland benytter i sin bok *Det gode selskap*: «Omdømmet er summen av oppfatninger som ulike grupper har om en virksomhet» (Apeland 2010: 31). Disse «gruppene» kan være eksterne, i kommunens tilfelle for eksempel folk som ikke har tilknytning til kommunen, eller som bor i en annen kommune. Men gruppene kan også være interne, for eksempel folk som jobber i eller er tillitsvalgte i en kommune, eller som er involvert i kommunens tjenester.

Når det gjelder arbeidet med omdømme i kommuner har omdømme blitt forstått på ulike måter (Amdam and Groven udatert). Dels kan det forstås som omdømmet til kommunen som sted og lokalsamfunn. Omdømmet til Lyngdal kommune, for eksempel, blir da forstått som omdømme til Lyngdal som sted eller område. Men omdømmet til Lyngdal kommune kan også forstås som omdømmet til Lyngdal kommune forstått som organisasjon, politisk enhet eller virksomhet. Omdømmet til Lyngdal kommune vil ut fra en slik forståelse handle om omdømmet til den kommunale virksomheten i Lyngdal, i motsetning til næringslivet, sivilsamfunnet eller naturen på samme sted.

Disse to forståelsene av omdømmet til en kommune kan også tenkes å henge sammen med ulike forståelser av hvorfor et godt omdømme skulle være viktig. Dersom fokus er på omdømmet til kommunen som sted, kan man tenke seg at formålet med å bygge et godt omdømme er å tiltrekke nye mennesker eller nytt næringsliv til kommunen – altså tilflytting og næringsetablering. Men dersom fokuset er på omdømmet til kommunen som organisasjon, politisk enhet eller virksomhet kan man tenke seg at formålet med å bygge et godt omdømme er å rekruttere nye mennesker til arbeid i selve kommunen, eller å bygge tillit til kommunen som virksomhet blant eksterne og interne aktører.

Men omdømme kan også være viktig av andre grunner. Forskning på drabantbyer i Oslo øst har vist at dårlig stedsrykte – det som også har blitt kalt *territorielt stigma* – kan oppleves som en stor belastning for menneskene som lever i området (Vassenden 2008, Elgvin, Rogstad et al. 2013). Omdømme kan derfor være viktig både for kommunen som sted, for kommunen som organisasjon, og for livsopplevelsen til menneskene som bor i kommunen.

En rask gjennomgang av kommunene som har deltatt på KRD sin omdømmeskole viser at de aller fleste er mindre utkant- eller fraflyttingskommuner, med noen unntak¹.

¹ <http://www.distriktssenteret.no/nettverk/omdommeskolen>

Det kan tyde på at behovet for å jobbe med omdømme har blitt opplevd som mest prekært for kommuner som opplever fraflytting og/eller nedleggelse av næringsvirksomhet – og at målet med omdømmebygging kan være å snu slike trender. Det tyder på at den den viktigste utfordring for mange av kommunene som har ønsket å jobbe med omdømme ikke er omdømmet til kommunen som organisasjon, men omdømmet til kommunen som sted og lokalsamfunn.

Samtidig er Saman om-programmet ikke primært orientert ut fra stedsomdømme-perspektivet. I styringsdokumentet for Saman om står dette som hovedmål for omdømmesatsingen: «Programets mål innenfor tema omdømme er å styrke kommunenes omdømme gjennom å utvikle og synliggjøre kommunenes arbeid og lokale prosjekter» (Saman om ein betre kommune 2012: 10). Dette målet er løst definert, og kan innebære prosjekter som fokuserer på både stedsomdømme og organisasjonsomdømme. I brødteksten om omdømme står dette: «Kommunesektorens omdømme er avgjørende for kommunenes legitimitet som tjenesteytere og som utøvere av lokaldemokratiet» (ibid., s. 10) – noe som tyder på at det er *kommunesektoren* og ikke kommunen som sted som skal omdømmebygges.

Det ideelle ville derfor være en kunnskapsstatus som fokuserte mest på omdømmebygging av kommunen som organisasjon og demokratisk virksomhet. Som vi skal se har imidlertid en stor andel av omdømmeprosjektene t i Norge handlet om omdømmebygging av kommunen som sted – eller i det minste hatt som hovedmål at stedet skal få flere innbyggere eller flere arbeidsplasser. Et klart flertall av de forskningsrapportene og evalueringene som har blitt gjort av omdømmeprosjekter i Norge har også handlet om stedsomdømme. En kunnskapsstatus som utelot stedsomdømme ville derfor bli relativt amputert, og den ville ikke forholdt seg til den forskningen som har blitt gjort på omdømmebygging i kommune-Norge. I utviklingen av fremtidige omdømmeprosjekter er det viktig å være klar over hva som har preget omdømmeprosjekter som har blitt utført tidligere, og hvordan de ser ut til å ha fungert. Målet med denne kunnskapsstatusen blir dermed flerdelt. Disse temaene vil bli undersøkt:

- Hvilke tiltak har norske kommuner satt i verk for å bedre omdømmet?
- Vet man noe om hvordan disse tiltakene har fungert i forhold til å bedre det generelle omdømmet?
- Vet man noe om hvordan disse tiltakene har fungert i forhold til å skape tilflytting, næringsutvikling eller rekruttering av personell?
- Hvilke tiltak kan være fruktbare for kommuner som er opptatt av omdømmebygging?

Notatet beskriver det som er skrevet faglig i Norge om omdømmebygging i kommunal sektor. Dette er basert på søk i bibsys og google scholar, der søkeordene «omdømme», «omdømmebygging», «stedsomdømme» og «omdømme+kommune» har blitt brukt. Ettersom en del av litteraturen som har blitt brukt i utviklingen av omdømme i norske kommuner ikke er strengt akademisk, har dette blitt supplert med vanlige google-søk ut fra søkeordene «omdømme+kommune» og «omdømmebygging+kommune». Vi trekker også inn noe litteratur fra Danmark og

Sverige. Den danske og svenske litteraturen er imidlertid ikke gjennomgått systematisk slik som den norske.

Fokus er gjennomgående på litteratur som undersøker hvordan tiltak *virker*, og ikke bare beskrivelser av *hva* som har blitt gjort. Denne kunnskapsstatusen er kvalitativ og diskuterende heller enn kvantitativ, ettersom det ikke er skrevet så mye om omdømmebygging i kommunesektoren at det gir mening med en kvantitativ tilnærming. Noen av bidragene blir derfor diskutert mer dyptgående enn andre.

4 Faglitteratur om omdømme i kommunesektoren

I denne delen gjennomgår vi faglitteratur som er skrevet om omdømmebygging i kommunesektoren. Her har vi inkludert litteratur som er skrevet både av forskere og av aktører på feltet, det vil si kommunikasjonsrådgivere og omdømme-eksperter i Norge. Når det gjelder litteraturen fra aktørene på feltet har vi lagt spesielt vekt på litteratur som er anbefalt av sentrale institusjoner slik som KRD, Omdømmeskolen eller Kommunesektorens Organisasjon (KS). Vi har inkludert masteroppgaver og hovedoppgaver, men ikke studentoppgaver på lavere nivå (altså semesteroppgaver eller bacheloroppgaver).

4.1 Prinsipper for omdømmebygging

Vi begynner med å undersøke hvilke prinsipper som har ligget til grunn for omdømmebyggingen som hittil har foregått i norske kommuner. Vi starter med dette ettersom det kan være fruktbart å være klar over hvilken tilnærming kommuner som har drevet omdømmebygging tidligere har benyttet seg av. Det er noen tanker som går igjen i litteraturen om omdømmebygging, og som vi også kan gjenfinne i mange omdømmeprosjekter.

To premissleverandører for omdømmebyggingen i Norge har vært kommunikasjonsrådgiverne Børre Berglund og Nils M. Apeland. Berglund hadde ansvaret for det faglige innholdet på Distriktssenteret sin Omdømmeskole i 2009 og 2010 (Storvoll 2011). Apeland har skrevet en populær bok om Omdømmebygging, og utført omdømmeundersøkelser for mange kommuner (Apeland 2010, Apeland udatert). I boken om omdømmebygging understreker Apeland at omdømmearbeid i stor grad dreier seg om å finne sin egen (unike) identitet, før man kommuniserer den til andre. Det samme finner man i tekstene til Børre Berglund om omdømmebygging i kommunene (Berglund 2006, Berglund udatert). En annen bok om omdømmebygging er skrevet av Peggy Brønn og Bjørn Ihlen (Brønn, Ihlen et al. 2009). Også i denne boka blir omdømmearbeidet fremstilt som en flertrinnsprosess: Først utvikler man en strategi for omdømmebygging, ut fra en forståelse av hvor problemet ligger. Deretter utvikler man identitet og kultur. Så jobber man med hvordan man fremstiller seg selv – i tråd med identiteten man har jobbet fram. Deretter måler man hvordan dette virker, om omdømmet blir bedret av tiltakene man har satt i gang (ibid.).

Det som går igjen i disse tekstene og bøkene er dels at omdømmearbeid er et initiativ som må starte hos ledelsen og som suksessivt skal inkludere flere og flere, dels at man bør bruke ressurser på å undersøke både sitt eksisterende omdømme og virkningene av omdømmetiltak, og dels at en sentral del av omdømmearbeidet er å finne fram til det unike og egenartede ved en selv. I tekstene som er rettet spesifikt mot kommunene framgår det ikke klart om det er kommunens omdømme som lokalsamfunn eller som organisatorisk enhet som skal bedres.

Når det gjelder omdømmearbeid i kommunene, er det ekstra interessant å undersøke hva som blir anbefalt på nettsidene til Omdømmeskolen/distriktssenteret ettersom det er rimelig å anta at dette vil gjenspeiles i omdømmearbeidet til mange kommuner. Omdømmeskolen ble startet av KRD i 2008 som et pilotprosjekt, og har siden 2009 blitt arrangert av Distriktssenteret. Omdømmeskolen har gitt ut en brosjyre som oppsummerer hvordan de anbefaler kommuner å jobbe med omdømmebygging. Innholdet er utviklet etter en rekke inspirasjonsseminar de har holdt for kommuner rundt omkring i landet (som er noe annet enn samlingene på Omdømmeskolen). Distriktssenteret mener kommuner må ta utgangspunkt i fire spørsmål:

1. «Kven er vi?
2. Kva er vi gode på?
3. Korleis ønskjer vi å framstå for omverda?
4. Kva vil vi? (Det eksistensielle spørsmålet)» (Distriktssenteret 2010: 5).

Dette er i tråd med flere lengre tekster som omdømmeskolen har liggende ute på nettsidene sine (Tibe PR 2008, Lønning and Teigen 2009, Espeland (udatert)). Ingvild Storvoll, som deltok på Omdømmeskolen som observatør i 2010 i forbindelse med sin masteroppgave, beskriver metodikken Omdømmeskolen brukte da som *verdibasert posisjonering*, basert på en bok av Jesper Kunde: Målet for kommunene er å utvikle en “personlighet” som avspeiler kommunens kjerneverdier og identitet, og som så skal kommuniseres ut (Storvoll 2011: 14-16, Kunde 2002). Men ettersom Omdømmeskolen fortsatt er en relativt fersk virksomhet, er antakelig det faglige innholdet ikke helt likt i dag.

Disse tekstene om hvordan kommunene bør drive omdømmebygging har en del fellestrekk: Omdømmebygging er en prosess der man skal finne det unike ved egen kommune, og sette i verk tiltak både for å rette opp det folk oppfatter som negativt, og for å kommunisere bedre det som fungerer bra. Videre anbefales det at prosessen må forankres i ledelsen, men likevel inkludere så mange som mulig. Et interessant funn i gjennomgangen av litteraturen hittil er at bakgrunnen for at mange kommuner driver med omdømmebygging handler om å tiltrekke seg tilflyttere og næringsliv – altså at det er kommunen som sted og lokalsamfunn som i utgangspunktet skal omdømmebygges. Samtidig handler prosessene som anbefales i denne litteraturen vel så mye om omdømmebygging av kommunen som organisasjon.

Kommunesektorens organisasjon (KS) opererer derimot med et noe annet omdømmebegrep på sine nettsider.² KS satte i gang et omdømmeprosjekt i 2010, kalt «Omdømmeprojektet – Attraktive arbeidsgivere», der KS samarbeidet med syv

² <http://www.ks.no/portaler/Omdommeprojektet/Fagmateriell/Fagmateriell/>

kommuner og én fylkeskommune om å bedre omdømmet rundt det å jobbe i kommunene (KS 2010). For KS ser det sentrale med omdømmebygging ut til å handle om kommunens omdømme som arbeidsgiver: «Omdømmet som organisasjon og arbeidsgiver henger nøye sammen. En kommune som har ryddige politiske prosesser og kvalitet på tjenestene vil også ha lettere for å rekruttere og beholde arbeidskraft. Innsatsområdene i omdømmebygging er å skape gode erfaringer, bygge gode relasjoner og gi god informasjon» (ibid.). Også KS foreslår noen enkle prinsipper for omdømmebygging. KS setter opp følgende punkter:

1. «Finn omdømmegapet
2. Definer målgruppe
3. Definer budskap – hvordan vil vi oppfattes?
4. Hvilke tiltak skal settes i verk - hvilke kanaler skal vi bruke?» (ibid.).

Den sentrale forskjellen fra Omdømmeskolens prinsipper er punkt 2 – at omdømmearbeidet skal rettes mot en definert målgruppe. Videre ser man at det her er mindre fokus på prosessen rundt å finne sine kjerneverdier osv. Kanskje er det fordi disse omdømmeprosjektene har et klart definert mål i utgangspunktet, nemlig å få kommunisert ut at kommunene er gode arbeidsgivere.

I motsetning til hva som er tilfelle for Omdømmeskolen har ikke omdømmeprosjektet til KS blitt evaluert av eksterne miljøer. Det er derfor vanskelig å vite i hvilken grad omdømmeprosjektet tok utgangspunkt i prinsippene KS anbefaler på nettsiden sin. En av deltakerne i prosjektet, Møre og Romsdal fylkeskommune, offentliggjorde en evaluering av prosjektet i etterkant. De beskriver dette som det sentrale i prosjektet: «KS omdømmeprosjekt har hatt hovedfokus på å bygge felles identitet til fylkeskommunen for alle tilsette [...]. Den enkelte skal få ei medvita haldning til kva organisasjon ein er ein del av» (Møre og Romsdal fylkeskommune 2011). Denne tilnærmingen, nemlig å fokusere på organisasjonens identitet og visjon, som så skal kommuniseres til de ansatte, minner mer om tilnærmingen til omdømme man kan finne i litteraturen til Omdømmeskolen enn om tilnærmingen til omdømme KS selv presenterer på sine nettsider – der konkret kommunikasjon til utvalgte eksterne målgrupper er det som er i fokus. Det er derfor vanskelig å vite om KS sitt omdømmeprosjekt i praksis hadde en annen tilnærming enn Omdømmeskolen.

Hvordan står det til i de andre nordiske landene? Vi gjenfinner et fokus på omdømme i kommunesektoren også i Sverige og Danmark (Gudmundsson 2012). Men der brukes andre begreper, som ligger nærmere ordbruken man ofte finner i reklame eller pr, nemlig brand eller varemerker. I Danmark kalles dette rett og slett *kommunal branding* eller *place branding*, eller *employer branding* dersom det dreier seg om kommunen som arbeidsgiver (Bay and Friis 2006, Madsen and Riis Nilelsen 2006). I Sverige har det blitt kalt *offentliga varumärken* eller *platsvarumärken* (Johansson 2011). I litteraturen fra Sverige og Danmark gjenfinner man fokuset på kjerneidentitet og verdier, og på at hver enkelt kommune skal finne det unike, som så skal kommuniseres ut. Men også i Danmark og Sverige ser det ut til at omdømmebyggingen i kommunene i liten grad har blitt etterprøvd faglig, slik at det er vanskelig å vite om omdømmebyggingen har fungert etter hensikten (Jensen 2008, Johansson 2011: 11, Gudmundsson 2012).

4.2. Akademisk analyse

Det første generelle akademiske arbeidet på norsk om omdømme og omdømmebygging i offentlig sektor kom i 2011, da forskerne Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell ga ut antologien *Substans og framturen* (Universitetsforlaget). I innledningskapittelet skriver redaktørene om bakgrunnen for at omdømmebegrepet har bredt om seg (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). I følge dem kan samfunnet i dag kalles et *omdømmesamfunn*, der framturen har blitt vel så viktig som substans. Forfatterne mener at dette har mange grunner. Dels skyldes det at *nyliberalismen* har blitt mer utbredt som styringsideologi: Det offentlige blir ofte forstått ikke som en felles arena der borgere enten samarbeider eller møtes til konflikt, men som en service-yter som er avhengig av et godt image, på samme måte som bedrifter som forsøker å selge sin unike vare på markedet. Videre nevner de at medienes økte rolle har vært viktig, der synlighet i media har blitt opplevd som stadig viktigere for ulike samfunnsaktører.

I noen av kapitlene i boka kritiseres en del av omdømmebyggingen i offentlig sektor. Spesielt uttalt er denne kritikken i Haldor Byrkjeflots artikkel *Et kritisk blikk på omdømmeblikket* (Byrkjeflot 2011). Byrkjeflot kritiserer blant annet det som ofte har vært kjernen i omdømmeprosjekter, nemlig å «finne seg selv» og sin unike identitet, som så skal kommuniseres til omverdenen. Byrkjeflot mener at omdømmeprosjekter ofte har motsatt effekt: Man tilpasser seg omgivelsenes blikk, og kan ende opp med å bli likere i stedet for mer unike. Videre hevder Byrkjeflot at omdømmeprosjekter paradoksalt nok kan bidra til å ødelegge omdømmet til offentlige institusjoner. Offentlige institusjoner henter mye av sin tillit og legitimitet nettopp i det at de er noe annet enn «merkevarer» – de er orientert mot politisk og demokratisk styring, og de skal drives ut fra prinsipper for moralsk troverdig forvaltning. Dersom offentlige institusjoner blir for opptatt av hvordan de fremstår kan dette gjøre at de mister noe av det som gjør dem unike i folks øyne, nemlig at de er noe kvalitativt annet enn private tjenesteleverandører.

I antologien er det to kapitler som spesifikt behandler omdømmebygging i kommunesektoren. Arild Wæraas og Hilde Bjørnå skriver i artikkelen *Kommunegrå eller unik?* (Wæraas og Bjørnå 2011) om hvordan omdømmearbeid i norske kommuner konkret har artet seg. De viser at en viktig drivkraft i mye av omdømmearbeidet som har blitt gjort har vært jakten på unikhet eller egenart, ut fra en tanke om at det unike ved en kommune skal tiltrekke seg tilflyttere eller næringsetablering. Deres liste over slagord som ulike kommuner har utviklet viser imidlertid at svært mange kommuner har slagord som til forveksling er like: Vikna lover «trivsel og vekst», Vindafjord er «vital og sentral», Lyngdal sier «vi vil – vi våger», og Vest-Agder er «en drivkraft for utvikling». Hasvik er «et hav av muligheter for den som vil», Loppa sier «dra på Loppahavet – et hav av muligheter», og Hadsel lover også «et hav av muligheter». Bare få av kommunene har slagord med noe særlig konkret innhold, slik som Haram – «den leiande maritime industrikommunen i Norge» – og Nordreisa, «regionsenteret i Nord-Troms» (ibid., s. 236-238). Men kommunene forsøker ikke bare å skille seg fra andre kommuner. Wæraas og Bjørnå viser også at omdømmearbeid i kommunene i stigende grad skjer ved at enheter innenfor kommunen har blitt mer autonome, og forsøker å kommunisere til innbyggerne direkte, for slik å skille seg fra andre kommunale enheter.

Heidi Houlberg Salomonsen ser i sin artikkel *Strategisk kommunikasjon og organisasjonsidentiteter i kommunene* (Salomonsen 2011) på omdømmebygging i kommuner i Danmark. Salomonsen undersøker hvilken form for organisatorisk identitet kommunene kan forsøke å formidle til omverdenen. Salomonsen skiller mellom tre idealtyper for organisatorisk identitet: Kommunen som politisk enhet – altså at man formidler at kommunen er et politisk fellesskap; kommunen som administrativ enhet – altså at kommunen er et redskap for å sette tiltak ut i livet; og kommunen som virksomhet – altså at kommunen anses som et service-ytende selskap. Salomonsen finner at den dominerende formen for kommunikasjon i de danske kommunene handler om kommunen som en service-ytende virksomhet, mens de politiske og administrative elementene tones ned.

4.3. Faglige evalueringer av kommunale caser

Men hvordan har de kommunale omdømmeprojektene virket? Det er ikke publisert mange faglige rapporter som undersøker om omdømmeprojektene har hatt den ønskede effekten. Men noe litteratur har blitt skrevet. Vi vil her gjennomgå det som per i dag er tilgjengelig. Vi inkluderer ikke egnevalueringene til kommunene, men bare eksterne evalueringer som er skrevet av forskere, konsulentbyråer eller masterstudenter.

Fem deltaker-kommuner på omdømmeskolen: En evaluering

Kommunikasjonsbyrået Ordkraft gjennomførte i 2010 en evaluering av hvordan omdømmearbeidet i fem kommuner hadde blitt påvirket av deres deltakelse på Omdømmeskolen i 2009, etter bestilling fra Distriktssenteret (Ordkraft 2010). De gjennomførte evalueringen dels ved å gjøre en omdømmeundersøkelse av de gjeldende kommunene, der de spurte innbyggere i kommunenes ”nære omgivelser” hva de forbandt med kommunene. I tillegg gjorde de kvalitative intervjuer med de som hadde deltatt på omdømmeskolen på vegne av kommunene. Ordkraft understreket i sin rapport at de ikke kunne si noe om den faktiske effekten av omdømmetiltakene. Det de kunne si noe om var det eksisterende omdømmet til kommunene, og hvordan prosessene i tilknytning til Omdømmeskolen og omdømmebyggingen hadde fungert. Omdømmeundersøkelsen til Ordkraft viste at de fleste kommunene hadde et omdømme som i det store og hele var godt.

Når det gjelder prosessene med omdømmebygging, gjorde Ordkraft noen interessante funn. I flere av kommunene møtte ”ildsjelene” som hadde vært på omdømmeskolen intern motstand i kommunene da de kom hjem og skulle initiere omdømmeprojekter. I flere av kommunene slet de med å overbevise administrasjon eller den politiske ledelsen om at omdømmebygging var viktig, eller at teorien de hadde lært på omdømmeskolen holdt vann. Ordkraft tolker i sin evaluering dette som at prosessene med omdømmebygging ikke var godt nok forankret i kommunen *for* deltakelsen på omdømmeskolen, og fremstiller implisitt motstanden mot omdømmebygging og omdømmeskolens teori som treghet i systemet og forandringsvegving. De drøfter ikke om denne motstanden i kommunene kan ha sitt

utspring i lokalt forankret kunnskap om hvilke utfordringer kommunene hadde, og hvorvidt dette ble reflektert i omdømmeskolens modeller.

Ordkraft sin evaluering klargjør ikke om kommunenes omdømmebygging primært har handlet om kommunene som lokalsamfunn, eller om kommunene som organisasjoner. De klargjør heller ikke om deres omdømmeundersøkelse primært handlet om omdømmet til lokalsamfunnet eller om omdømmet til den kommunale organisasjonen.

Tromsø og Berg kommune: Forholdet til «oppskriften»

Ingrid Storvoll undersøker i en masteroppgave fra 2011 omdømmearbeidet i kommunene Tromsø og Berg, i etterkant av at de deltok på Omdømmeskolen (Storvoll 2011). Heller ikke Storvoll gjør noen undersøkelse av hvilke effekter omdømmearbeidet kan tenkes å ha eller å ha hatt. Det hun undersøker er hvordan tenkningen fra omdømmeskolen blir implementert i disse kommunene. Hun finner at Berg implementerer Omdømmeskolens prinsipper relativt ukritisk, uten å gjøre noen særlig grad av lokal «oversettelse». Tromsø, på sin side, tar utgangspunkt i Omdømmeskolens prinsipper, men tilpasser det til Tromsøs spesifikke behov ettersom det ikke dreier seg om tilflytting, men om å rekruttere arbeidskraft og skape en «vi-følelse».

Drammen: Fra harry til attraktiv

Et av de mest kjente prosjektene for omdømmebygging i Norge er snuoperasjonen Drammen har gjennomført. På 80- og 90-tallet var Drammen kjent som "harry", og mange kjente til munnehellene *bedre med en dram i timen enn en time i Drammen* eller *Drammen - Norges største veikryss*. I dag er situasjonen annerledes: Drammen opplever tilflytting og næringsutvikling, mange innbyggere i Drammen er stolte av byen sin, og det eksterne omdømmet til Drammen ser generelt ut til å ha bedret seg. Hvordan skjedde dette? Flere forskere har undersøkt denne prosessen, og det hender at Drammen blir trukket fram i internasjonal forskningslitteratur som et særdeles vellykket eksempel på byutvikling (Wøhni 2003, Vestby 2005, Haslum 2005, Jansson og Power (red.) 2006).

Det disse forskerne viser er for det første at Drammen forandret på langt mer enn kommunikasjonen rundt byen sin: Drammen gjennomførte en gjennomgripende fysisk ansiktsløftning. Denne prosessen begynte på 90-tallet, som et samarbeidsinitiativ mellom næringslivet i byen og kommunen. Tre store prosesser tok sikte på å gjøre Drammen til en estetisk vakrere by. For det første ble gjennomkjøringstrafikken flyttet ut av bykjernen. Dernest ble elven rensert opp. Og til sist ble arkitekturen og bybildet fornyet: Det gamle og grå industripreget ble erstattet av moderne arkitektur. I tillegg satset Drammen aktivt på næringsutvikling, og fikk for eksempel lokalisert hovedhavnen for hele Oslo-regionen til Drammen.

Parallelt med dette gjennomførte byen en omfattende visjons- og fremtidsprosess, der byens innbyggere ble aktivt involvert. Denne prosessen ga mange innbyggere en opplevelse av eierskap til omdømmebyggingen, kanskje særlig siden dette delvis var initiert fra næringslivet i kommunen, og ikke bare fra kommunen selv (Jansson og Power 2006). Denne prosessen endte opp med slagordet *Elvebyen Drammen*. Det var et aktivt mål i denne prosessen at innbyggerne i Drammen selv skulle være byens viktigste

ambassadører. I 2005, etter at mye av opprustningsarbeidet var ferdig, satte kommunen i gang en informasjonskampanje overfor mennesker utenfor Drammen. Flere annonser som omhandlet myter om Drammen ble satt inn i VG. I tillegg delte kommunen ut flygeblader i posten til mange mennesker i Oslo-regionen. Dette kan ha fungert, ettersom Drammen i dag ser ut til å ha et langt bedre eksternt omdømme.

Faglitteraturen om Drammen konkluderer med at mye har blitt gjort riktig i Drammen. Det som spesielt blir trukket fram er den brede inkluderingen som skjedde underveis i prosessen. Det førte til bevisstgjøring om Drammens kvaliteter i befolkningen, skapte økt stolthet, og bidro at mange innbyggere faktisk ble ambassadører for byen. Videre er det enighet om at Drammen gjorde rett i å sette i gang omdømmearbeidet *etter* at byfornyelsen var gjennomført. Til sammenligning forsøkte Drammen også å sette i gang en kommunikasjonskampanje på 90-tallet, før byfornyelsen, der Drammen skulle selges inn som "Norges Venezia". Den kampanjen fungerte ikke etter hensikten, og skal ha blitt latterliggjort av mange av innbyggerne i Drammen (Berg 2007).

Det som ikke ser ut til å ha blitt besvart i rapportene om Drammen er hva som egentlig førte til hva. Det er ikke tvil om at Drammen i dag er i en helt annen posisjon enn byen var på 80- og 90-tallet. Byen har fått et drastisk forbedret omdømme, opplever næringsutvikling, har en høyskole, og opplever tilflytting. Men hvor mye bidro den bevisste omdømmebyggingen? På grunn av den generelle tilflyttingen til Oslo og Oslo-regionen opplevde Drammen stor befolkningsvekst i denne perioden, og eiendommer – både private og kommunale – økte i verdi. Disse strukturelle forholdene ga politikere og næringsliv større handlingsrom, og gjorde det mulig å sette i gang omfattende tiltak for byutvikling. I mange norske kommuner har man mindre økonomiske ressurser å rutte med. Videre er det usikkert hvor mye selve omdømmebyggingen – for eksempel flygebladene og annonsene i VG – hadde å si for at Drammen fikk forbedret omdømme. Hadde Drammen uansett fått bedre omdømme, også uten disse kampanjene, eller ville byen da forblitt en «skjult perle»? Det vet man ikke.

Det som virker hevet over tvil, ut fra de faglige analysene som har blitt gjort, er at det var to faktorer i Drammens arbeid som var vellykket og som ikke var avhengige av den generelle veksten byen gjennomgikk. Den ene faktoren var et godt samarbeid mellom byens næringsliv, administrasjon og befolkning. I Drammens tilfelle var ikke prosessen styrt top-down, men inkluderte helt fra starten mange aktører. Den andre faktoren var at befolkningen selv fikk et sterkt eierskap til byutviklingen – både til hva resultatet skulle bli, og hvordan man skulle komme dit. Videre anses Drammen kommune ofte som et dynamisk og endringsvillig miljø, der man er villige til å ta sjanser og prøve ut nye tiltak på mange ulike områder. Det er antakelig noe også andre kommuner kan lære av.

Gjøvik: Omdømmetiltakene ikke treffsikre

Regionrådet i Gjøvikregionen initierte i 2006 et omdømmeprosjekt for Gjøvikregionen, med utgangspunkt i kommunene Søndre Land, Nordre Land, Østre Toten og Gjøvik. Prosjektet hadde et budsjett på 4,1 mill for perioden 2008-2011, og hadde to mål: Primært skulle det skape tilflytting til regionen, men midtveis i prosjektperioden ble

målet også utvidet til å skape større ”stolthet” i regionens egen befolkning. Forskerne Lars Ueland Kobro og Hanna Nyborg Storm fra Telemarksforskning publiserte i 2011 en rapport som evaluerte dette prosjektet (Kobro og Storm 2011). Forskerne understreker at det er vanskelig å måle effekten av tiltakene i seg selv. Det de derimot gjør er å undersøke om målet har blitt nådd, nemlig økt befolkningsvekst, og de finner at målet ikke har blitt nådd. Videre drøfter de omdømmeprosjektet ut fra eksisterende kunnskap om tilflytting og befolkningsvekst, og spør om det er rimelig å anta at omdømmetiltakene ville ha noen effekt på befolkningsveksten. De kommer til konklusjonen at omdømmeprosjektet sannsynligvis ikke har bidratt til befolkningsvekst, ettersom omdømmeprosjektet ikke var tilstrekkelig spisset, og derfor ikke treffsikkert. De tror at et ”flytt til Gjøvikregionen-prosjekt” rettet mot arbeidsinnvandrere sannsynligvis ville hatt langt større effekt. Samtidig understreker forskerne at denne evalueringen kommer tett på tiltaket – og at man ikke kan utelukke at omdømmebyggingen kan få effekter på sikt.

Rauma og Rindal: Ingen tilflytting på grunn av omdømmebygging

Det nyeste forskningsbidraget om omdømmebygging i kommunene er en rapport fra Trøndelag Forskning og Utvikling (Carlsson, Haugum et al. 2013). I den evaluerer de utviklingsarbeidet som har pågått i to kommuner som har hatt et aktivt lokalt utviklingsarbeid med fokus på omdømmebygging, Rauma og Rindal. Begge kommunene har hatt tilflytting som hovedmål for satsingene. For å undersøke om disse tiltakene kan ha hatt noen effekt gjør forskerne en statistisk øvelse: De sammenligner utviklingen i Rauma og Rindal med den gjennomsnittlige utviklingen i 17 *referansekommuner*, altså kommuner som på vesentlige områder ligner på Rauma og Rindal. På begge områdene som lar seg måle kvantitativt – altså tilflytting og sysselsetting – finner forskerne at det ikke er noen signifikante forskjeller på Rauma, Rindal og referansekommunene. Det vil altså si at man ikke kan slå fast at omdømmeprosjektene har hatt noen effekt. På den annen side, som forskerne understreker, er det jo mulig at utviklingen ville vært mer negativ uten omdømmeprosjektene – men det vet man ikke. Det som i det minste kan slås fast er at omdømmeprosjektene ikke har hatt noen markant positiv innvirkning på tilflytting eller sysselsetting. I de kvalitative intervjuene med innbyggerne i Rauma og Rindal mente imidlertid forskerne å finne at omdømmeprosjektene hadde gjort noe positivt med identiteten og bolysten til en del innbyggere i kommunen. Men også her kan det være at omdømmetiltakene vil få større effekt på sikt, det vet man ikke ennå.

Karmøy: Omdømme på stedet hvil

Karmøy er en av de få kommunene som har gjennomført en grundig omdømmeundersøkelse i to omganger, i 2007 og 2012 (Karmøy kommune 2012). Begge undersøkelsene ble utført av pr-byrået Apeland informasjon. I årene mellom, fra 2008 til 2011, ble det satt i gang et omdømmeprosjekt som tok sikte på å bedre kommunens omdømme, der et eksternt pr-byrå ble hyret inn³. I begge undersøkelsene, både i 2007 og 2012, kommer kommunen jevnt over ut med godt omdømme. Forskjellene mellom

³ <http://www.distriktssenteret.no/ressurser/omdommeundersoking-gav-retning>

undersøkelsene er imidlertid marginale. Den totale ”omdømmescoren” til Karmøy kommune blant egne innbyggere var 75,5 i 2007, og 76,9 i 2012. Omdømmescoren til Karmøy kommune blant innbyggere i nabokommunene var 70 i 2007, og 68,8 i 2012 (Karmøy kommune 2012). Det oppgis ikke såkalt statistisk signifikans for disse undersøkelsene, så det er vanskelig å vite om dette er reelle endringer, eller om det er tilfeldigheter ved undersøkelser som har ført til endringene. Uansett er endringene så små at konklusjonen må bli at omdømmet til Karmøy på disse årene har stått på stedet hvil, på tross av et aktivt arbeid med det kommunale omdømmet.

Hardanger: tilflytting, Finnmark: stagnasjon

Fylkeskommunene Finnmark og distriktet Hardanger har begge hatt omdømmeprosjekter som har hatt et tydelig og spisset mål, nemlig å få folk til å flytte til fylket. I Hardanger het dette prosjektet enkelt og greit ”Flytt til Hardanger”, mens Finnmark kalte prosjektet ”Finnmark – der drømmer blir virkelighet”. Elise Sønderland gjør en komparativ case-studie av disse to prosjektene i masteroppgaven ”Gull og grønne skoger? Omdømmebygging i teori og praksis” (Sønderland 2012). Sønderland viser at Finnmark i stor grad benyttet seg av Apelands modell for omdømmebygging, der man skal finne sin ”kjerneidentitet” som man så skal kommunisere til omverdenen. Hardanger benyttet seg derimot i større grad av en metode man kan finne i boka ”Marketing places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations” (Kotler, Hamlin et al. 2002), som i større grad går ut på å identifisere gruppene man vil nå, og markedsføre seg spesifikt overfor dem. Blant annet samarbeidet fylkeskommunen med det tyske selskapet Placement om å skaffe tilflyttere, noe som ga tilflytting av familier fra Tyskland, Nederland og Belgia. Sønderland viser at Hardanger har hatt en positiv befolkningsvekst i perioden, mens det ikke har vært tilfelle med Finnmark. Heller ikke Sønderlands masteroppgave kan etablere klare kausale sammenhenger, men det blir sannsynliggjort at Hardangers tilnærming – altså spesifikke tiltak rettet mot utvalgte grupper – har vært mer fruktbare enn Finnmarks mer generelle forsøk på å bygge et positivt omdømme.

4.4. Kommunenes omdømme som demokratisk fellesskap, arbeidsgiver og tjenesteyter

De faglige arbeidene som hittil har vært nevnt har primært handlet om kommunens omdømme som sted og lokalsamfunn. Men slik vi skrev i innledningen kan kommunens omdømme også handle om omdømmet til kommunen som organisasjon – som demokratisk fellesskap, administrativt senter og tjenesteyter. Problemet her er at det har blitt skrevet enda mindre om omdømmebygging i kommunene ut i fra dette perspektivet enn om omdømmebygging med fokus på stedsomdømme. Men noe har blitt skrevet, og det blir gjennomgått her.

Skaun kommune: Omdømme handler om tillit til det demokratiske fellesskapet

Kjersti Utne og Trude Wikdahl gjorde i masteroppgaven «Omdømmehåndtering i kommunene» (Utne and Wikdahl 2010) en undersøkelse av hva som påvirker omdømmet til kommunen som organisasjon. De utførte en spørreundersøkelse i Skaun

kommune for å finne ut hva som preget omdømmet kommunen hadde hos sine innbyggere. De fant at tilfredshet med kommunens tjenestetilbud ikke påvirket det generelle synet på kommunen. Den klart viktigste faktoren var tilliten til ulike aspekter ved det man kan kalle det *demokratiske fellesskapet* i kommunen:

«Dette gjelder for det første tillit til at politikere arbeider for befolkningens beste. For det andre har tillit til at kommunen behandler like saker likt en signifikant betydning, og den tredje signifikante variabelen er tillit til at kommunen følger lover og regler. Den fjerde variabelen som viser en signifikant betydning for vurderingen av kommunens omdømme, er tillit til ansatte i kommuneadministrasjonen» (Utne and Wikdahl 2010: 93).

Utne og Wikdahl baserer dette på en såkalt statistisk regresjonsanalyse, der man forsøker å isolere hvilke faktorer som bidrar til et utfall. Utvalget var altså innbyggere i kommunen. Ut fra deres analyser virker det som om det er de normative aspektene ved kommunens arbeid – altså at de folkevalgte og de administrativt ansatte gjør jobben i tråd med sitt demokratiske mandat, eller i tråd med lover og regler – som er viktigst for hvordan kommunen som organisasjon og virksomhet blir oppfattet. Grunnleggende er det slik at kommunen har godt omdømme blant dem som har tillit til kommunen.

Tilfredshet med kommunikasjon mellom kommunen og innbyggerne, og tilfredshet med informasjon fra kommunen, ser ikke ut til å spille noen rolle for hvilket omdømme kommunen har hos egne innbyggere. Dette er overraskende, gitt hvor stor betydning informasjon og kommunikasjon ofte antas å ha i den teoretiske litteraturen om omdømmebygging. Tilfredshet med kommunens tjenestetilbud kom heller ikke ut som noen signifikant effekt – noe som også er overraskende gitt mye av litteraturen om omdømmebygging i offentlig sektor. Men forfatterne finner likevel at dette har en indirekte effekt. De gjorde nemlig ytterligere en regresjonsanalyse, der de undersøkte hvilke faktorer som så ut til å påvirke tilliten til kommunen. Der kom både kommunikasjon mellom kommunen og innbyggerne, og tilfredshet med kommunens tjenestetilbud, ut med klar signifikans. Det vil altså si at både kommunikasjon og et tjenestetilbud folk er fornøyd med kan være med på å øke tilliten folk har til kommunen, noe som igjen gir kommunen et godt omdømme.

En innvending til funnet om at kommunikasjon påvirker tilliten til kommunen er imidlertid at det er vanskelig å vite hva som kommer først: Er det slik at kommunikasjon skaper tillit til kommunen, eller er det slik at de tillitsfulle menneskene har lettere for å skaffe seg informasjon og dermed være fornøyd med kommunikasjonen? Internasjonalt finnes det i dag en forskningsfront som studerer hvilke faktorer som påvirker tilliten folk har til institusjoner (Rothstein 2005, Rothstein 2011, Seggaard and Wollebæk 2011). I denne forskningen er det mange ulike posisjoner – men et relativt ukontroversielt funn er at mennesker med høyere utdanning og mer kulturelle eller økonomiske ressurser har høyere tillit til institusjoner enn andre. Det kan derfor være at de i Skaun kommune som i utgangspunktet har høyere tillit til kommunen, er folk som lettere skaffer seg informasjon, og derfor er fornøyd med kommunikasjonen med kommunen.

Omdømmet til kommunen som arbeidssted

En annen del av kommunens omdømme kan dreie seg om omdømmet til kommunen som arbeidsgiver. Det trenger ikke være noen sammenheng mellom omdømmet til kommunen som sted og omdømmet til kommunen som arbeidsgiver. I en Fafo-rapport om Stovner bydel kommer det for eksempel fram at bydelsadministrasjonen på Stovner i mange år har hatt et renommé for å være et dynamisk arbeidsfellesskap der man utfordres og kan utfolde seg. Det har gjort at bydelen over tid har hatt mange dyktige medarbeidere. Dette ryet har bydelsadministrasjonen fått selv om Stovner bydel ikke har noe godt rykte som lokalsamfunn (Elgvin, Rogstad og Sinnathamby 2013). I en Fafo-rapport fra 2000 gjorde forskerne Leif Moland og Marit Egge en undersøkelse blant ansatte i åtte kommuner og fire bydeler i Oslo. Forskerne konkluderer med dette: «De kommunene og bydelene som lykkes best i rekrutteringsarbeidet, har iverksatt langsiktige tiltak for å beholde nøkkelpersonell og engasjere personalet. Avdelinger som er attraktive for de ansatte, får et renommé som er attraktivt for jobbsøkende også» (Moland and Egge 2000). Også en fersk masteroppgave om temaet konkluderer med at kommunens lokale innsats har betydning – det er ikke nødvendigvis lønn, men andre forhold ved arbeidsplassen som avgjør om kommunene klarere å tiltrekke seg den arbeidskraften de ønsker (Gaasemyr 2009).

En annen undersøkelse om kommunens omdømme som arbeidsgiver ble utført av Agenda Kaupang⁴ (Agenda Kaupang 2009). De analyserte alle brukerundersøkelsene som norske kommuner hadde utført gjennom KS og nettsiden bedrekommune.no. Til sammen deltok 99 kommuner, med totalt 58000 respondenter. Agenda Kaupang laget ni ulike samlekategorier for tilfredshet med jobbsituasjonen: Trivsel og samarbeid, øverste administrative ledelse, fysiske arbeidsforhold, medarbeidersamtalen, nærmeste leder, utviklende arbeidsoppgaver, omdømme, og arbeidsplassens mål. Rapporten viser at de ansatte i kommunene jevnt over trives godt. Spesielt fornøyd er de ansatte med trivsel og samarbeid og med arbeidsplassens mål, men generelt scorer kommunene bra på alle faktorene, inkludert omdømme. Det eneste som får noe dårlig score er lønn, og forholdet til den øverste administrative ledelsen.

Det mest interessante med rapporten er likevel hva den sier om mulige årsaksforhold, og hva som kan forklare variasjon i tilfredshet med arbeidssituasjonen. De finner at overgripende strukturelle kjennetegn ved kommunen ikke har noe særlig å si – trivselen er ikke signifikant større i verken storkommuner eller småkommuner. Det vil si at det som avgjør trivselen ofte er mer lokale og unike forhold innad i den enkelte kommunen, noe som også kan gi grunnlag for lokalt utviklingsarbeid. Det som imidlertid slår kraftig ut er sektortilhørighet: Ansatte i visse sektorer trives langt bedre enn ansatte i andre sektorer. De ansatte i barnehagesektoren trives klart best, fulgt av ansatte i barneskolen og i kommunehelsen. På bunnen finner man de ansatte i barnevern og sosialtjenester. Forskerne gjennomførte en regresjonsanalyse der de undersøkte hvilke faktorer som kunne forklare dette. Den klart sterkeste faktoren var omdømmet, altså omdømmet til den kommunale sektoren de jobbet i: de ansattes jobbtfredshet hang sammen med hvordan de oppfattet at omgivelsene vurderer deres

⁴ Da denne undersøkelsen ble utført het selskapet Agenda Utredning & Utvikling AS.

arbeidssted. Dette var spesielt tydelig for de ansatte i barnevernet, sosialtjenestene og barnehagene.

Hvorfor er det slik? Konsulentene i Agenda Kaupang går ikke detaljert inn på tolkninger av dette. En enkel tolkning av dette funnet kan være at de som er ansatt i sektorer med dårlig omdømme, nemlig barnevernet og sosialtjenestene, oftere interagerer med brukere som er misfornøyd med jobben de gjør enn hva som er tilfellet i for eksempel barnehagene, der brukerne stort sett er fornøyd. Men det kan også være at vissheten om å jobbe i en sektor med relativt dårlig omdømme også påvirker jobbtilfredsheten direkte. Funnene i rapporten til Agenda Kaupang tyder alt i alt på at den enkelte kommunen har mulighet til å øke medarbeidertilfredsheten på egen hånd – og antakelig også omdømmet til de ulike kommunale sektorene.

Moland og Bråthen (2012b:81f) har nylig evaluert effekter av å innføre alternative arbeidstidsordninger i Bergen kommune. Blant variablene som inngikk i evalueringen var også rekruttering og omdømme blant arbeidstakere og pårørende i Bergensområdet.

Deres studie viste at flere tjenestesteder i Bergen kommune med de rette grepene hadde klart å snu et negativt omdømme til et positivt. En sektor der det ikke er utsikter til hele stillinger, er med få unntak verken attraktiv for den kompetente og dedikerte arbeidskraften eller for ungdom som vurderer å ta utdanning innenfor et av velferdsstatens yrker (Rødvei 2000, Moland og Egge 2000, Moland og Gautun 2002, Moland og Andersen 2007, Moland og Bråthen 2012a). I Bergensstudien hevdet både ledere, tillitsvalgte og ansatte at innføringen av alternative arbeidstidsordninger hadde gjort det vesentlig lettere å rekruttere kompetent personale, og at boenhetene fremstår som mer attraktive enn tidligere. Flere ledere fortalte også om at de relativt ofte ble ringt opp fra personer som ønsket å forhøre seg om mulig ledige stillinger. I en spørreundersøkelse ble ansatte i Bergen kommunes tjenester til utviklingshemmede bedt om å ta stilling til påstanden «Jeg jobber på et sted hvor det er attraktivt å jobbe». Ca. halvparten av de ansatte var enige i påstanden. Men blant ansatte i de meste komprimerte turnusene var om lag ni av ti ansatte enige, et tall som er høyt sammenliknet med andre kommuner.

Saman om-prosjektet har imidlertid også en egen kunnskapsstatus om rekruttering av arbeidskraft til kommune-Norge, og en annen kunnskapsstatus om heltid-deltid-problematikk. For grundigere behandling av temaene knyttet til rekruttering av arbeidskraft henviser vi derfor til de kunnskapsstatusene.

Bransjeomdømme – relevant for kommunene?

Vi vil også nevne et siste punkt som ikke skal behandles utførlig i denne kunnskapsstatusen, men som også kan være relevant for kommuner når det gjelder å tiltrekke seg arbeidskraft. Mange av de ansatte i kommunene jobber i yrker eller bransjer som kan slite med omdømmet i forhold til arbeidsbyrde eller arbeidskvalitet, som for eksempel en del jobber i helsesektoren – noe som også kan være knyttet til heltid-deltid-problematikken. Man kan tenke seg at dette også kan gå ut over rekrutteringen.

Ettersom bransjeomdømme ikke er spesifikt knyttet til kommunalt omdømme er ikke dette noe vi skriver om i denne kunnskapsstatusen. Men det kan være greit å gjøre

oppmerksom på at omdømmebyggingen i kommunene *også* kan trekke inn denne dimensjonen: Hvilke bransjer er viktige for oss, og hvilket omdømme har de? Finnes det måter å bedre omdømmet for disse yrkene og bransjene lokalt?

Omdømmebygging av kommuneorganisasjonen – videre diskusjon

Det er dessverre ikke gjennomført flere faglige eller eksterne evalueringer enn de som er nevnt her av omdømmebyggings-prosjekter i kommuner som eksplisitt har hatt som mål å bedre omdømme til kommunen som politisk-demokratisk fellesskap, eller kommunen som arbeidsgiver eller tjenesteyter. De mest relevante prosjektene å evaluere i så måte ville antakelig vært prosjektene i de syv kommunene som samarbeidet med KS om omdømmebygging (KS 2010). Dette har imidlertid ikke blitt gjort.

Det har imidlertid blitt utviklet metodikk for utvikling av kommuneorganisasjonen som også er relevant for omdømmet, gitt at man antar at omdømmet til kommuneorganisasjonen henger sammen med hvor godt ting fungerer når det gjelder lokaldemokrati, arbeidskvalitet og tjenestekvalitet. Spesielt relevant kan metoden som går under navnet *kommunekompasset* være, som er en metode for evaluering av kommuneorganisasjonen som startet i Norge men som nå har spredd seg til flere land (Baldersheim and Øgård 1997). Metoden har blitt etterprøvd faglig av danske forskere, og har fått gode skussmål (Krevi 2010). Arbeid med kommunekompasset skjer ved at eksterne forskere eller konsulenter gjennomfører kvalitative intervjuer med en rekke informanter i kommunen, ut fra disse åtte områdene: Offentlighet og demokrati; tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering; politisk styring og kontroll; lederskap, ansvar og delegasjon; serviceutvikling og effektivitet; kommunen som arbeidsgiver; utviklingsstrategi og lærende organisasjon; og kommunen som samfunnsutvikler. Kommunene får så en score på alle disse områdene, der det også blir mulig å sammenligne seg med andre kommuner som har gjennomført samme undersøkelse. Denne metoden gjør det mulig for en kommune å komme fram til hvilke aspekter ved kommuneorganisasjonen det kan være verdt å jobbe spesielt med.

Det er utenfor mandatet for denne kunnskapsstatusen å gjennomføre noen omfattende diskusjon av kunnskapsfeltet når det gjelder generell organisasjons- eller samfunnsutvikling på kommune-nivået. Likevel er det verdt å nevne det: Sannsynligvis vil ethvert tiltak som bidrar til å bedre det organisatoriske samspillet i en kommune også bidra til å bedre kommuneorganisasjonens omdømme, i det minste dersom man antar at det eksterne omdømmet henger sammen med den faktiske kvaliteten i en organisasjon. Dette er også poenget til forskerne Jørgen Amdam og Jens Groven, i et notat de skrev for Distriktssenteret. I følge dem vil omdømmebygging i kommunene primært avhenge av den generelle samfunnsutviklingen og kommuneplanleggingen: Å skape en bedre kommune på ulike områder vil også skape et bedre omdømme (Amdam and Groven udatert).

Det skal også nevnes at det for tiden foregår flere forskningsprosjekter og evalueringer om omdømmebygging i kommunene, som vil øke kunnskapen om hvordan omdømmeprosjekter har fungert. Analyseselskapet Oxford Research leverer i vår (2013) en utredning om lokale utviklingsprosesser i kommuner som deltok på Omdømmeskolen i 2008 og 2010. Ved Universitetet i Tromsø foregår det et større

forskningsprosjekt om omdømmebygging i kommunene, kalt «The Challenges of building trust: Reputation and brand management in municipalities»⁵, som skal resultere i blant annet en bok og en avhandling innen 2015.

5 Konklusjon og anbefalinger

5.1. På jakt etter omdømmedriverne

Så blir spørsmålet til slutt: Hva skal kommunene i Saman om-prosjektet gjøre med kunnskapen som er presentert her? I litteraturen om omdømmebygging hender det i blant at man bruker begrepet «omdømmedrivere». Med det mener man gjerne de faktorene man antar bidrar spesielt til omdømmet for en organisasjon eller virksomhet. Kommunikasjonsrådgiveren Knut Røe nevnte for eksempel disse seks «omdømmedriverne» som aktuelle for kommune-Norge i et foredrag for Sogn og Fjordane fylkeskommune: Finansiell styrke, rolle som arbeidsgiver, samfunnsansvar, følelsesmessig appell, visjoner og ledelse, produkter og tjenester (Røe 2010). Det er imidlertid vanskelig å si noe om hva som fungerer som omdømmedrivere for norske kommuner ut fra de studiene vi her har gjennomgått.

Betydningen av tillit

De eneste som har undersøkt dette metodisk i Norge er Utne og Wikdahl i sin masteroppgave (Utne og Wikdahl 2010). Begrensningen der er selvfølgelig at dette er én undersøkelse, fra én kommune, fra ett gitt tidsrom. Det vil si at resultatene ikke kan generaliseres til å gjelde alle kommuner i Norge. Likevel er dette den eneste empiriske undersøkelsen som er gjort av dette i Norge. Det Utne og Wikdahl kom fram til bryter delvis med noe av det som tas for gitt i litteraturen om omdømmebygging. I følge deres statistiske undersøkelse var driverne for omdømmet til kommunen først og fremst at kommunen ble opplevd som rettferdig og rimelig – at politikerne jobbet for befolkningens beste, at forvaltningen behandlet saker upartisk, at kommunen overholdt lover og regler, og tillit til ansatte i kommuneadministrasjonen. Kommunikasjonen mellom kommunen og innbyggerne, og tilfredshet med tjenestetilbudet, hadde bare en indirekte effekt. Dersom dette også gjelder andre kommuner så betyr det at den viktigste jobben for kommuner som ønsker å forbedre omdømmet blant egne innbyggere rett og slett handler om å gjøre seg verdig til innbyggernes tillit – nemlig å behandle saker upartisk og å overholde lover og regler, samt at politikere og ansatte må te seg på en måte folk kan ha tillit til. Det vil imidlertid også hjelpe å ha en kommunikasjonsstrategi innbyggerne kan være fornøyd med, og å ha et tjenestetilbud folk er tilfredse med. Ingenting av dette er imidlertid ting der det finnes noen quick fix: Det er ikke mulig å forandre verken tjenestetilbud eller tillit til politikere over natten. Heldigvis tyder de fleste studiene vi har gjennomgått på at mange kommuner i utgangspunktet har et godt

⁵ http://en.uit.no/publikum/prosjekter/prosjektsub?p_document_id=255994&sub_id=256123

omdømme hos sine innbyggere (Ordkraft 2010, Utne and Wikdahl 2010, Karmøy kommune 2012). Det at tillit er den faktoren som har mest å si kan bety at det viktigste en kommune kan gjøre for å nyte godt omdømme blant egne innbyggere er å løse sine oppgaver som demokratisk-administrativt fellesskap på best mulig måte.

Kommunikasjon

Den faktoren eller «driveren» der det antakelig er størst rom for å gjøre snarlige forbedringer når det gjelder omdømmet en kommune har i egen befolkning er kommunikasjonen mellom kommunen og innbyggerne. Som nevnt har dette i følge Utne og Wikdahl bare en indirekte effekt på omdømmet, det vil si at det kan gå en tid før eventuelle forbedringer i kommunikasjonen vil påvirke tilliten. Som vi allerede har diskutert er det heller ikke gitt hvilken vei den kausale pilen går – skaper kommunikasjon mer tillit, eller er det slik at folk som har høy tillit til kommunen er folk som i utgangspunktet vil ha lettere for å skaffe seg informasjon? Vi har også nevnt eksempelet Karmøy kommune. De satte i gang et omfattende arbeid for å bedre kommunens kommunikasjon, blant annet, men etter seks år kunne man ikke se noen store forbedringer i kommunens omdømme (Karmøy kommune 2012).

Også om man antar at kommunikasjon har potensiale til å bedre kommunens omdømme er det ikke opplagt hvilken kommunikasjonsstrategi kommunene skal legge seg på. Studien Heidi Salomonsen gjorde i Danmark viste at de fleste kommunene la seg på en kommunikasjonsstrategi som fokuserte på kommunen som «virksomhet», altså tjenesteyter (Salomonsen 2011). Dersom det er slik at kommunens viktigste tillitskapital kommer fra dens omdømme som demokratisk-administrativ arena, slik funnene til Utne og Wikdahl kan tyde på, så kan det faktisk være en risiko for at kommunikasjon som primært fokuserer på kommunen som tjenesteleverandør kan redusere tilliten folk har til kommunen. Mye litteratur om kommunikasjon og kommunikasjonsstrategier, også innfor litteraturen om omdømmebygging, poengterer at kommunikasjonen må være enkel: Man skal plukke noen sentrale poenger, og så kommunisere dem ut. Utfordringen for kommunene er at de er arenaer som har mange ulike funksjoner: Arbeidsgiver, tjenesteleverandør, demokratisk fellesskap. Å plukke ut noen sentrale poenger kan i kommunens tilfelle innebære at noen sider ved kommunen ikke blir kommunisert ut. Dersom kommunene satser på kommunikasjonsstrategier som nedspiller kommunenes demokratiske funksjon, og løfter opp kommunenes funksjon som tjenesteleverandører, kan det faktisk være en mulighet for at kommunene risikerer et omdømmetap.

Nye medier

Det er imidlertid vanskelig å se for seg at generelt informasjonsarbeid som tar sikte på å få ut informasjon om kommunens daglige arbeid på nye måter, for eksempel via sosiale medier som facebook eller twitter, kan skade kommunens omdømme. Slike virkemidler er det en del kommuner som nå har begynt å ta i bruk.⁶ Samtidig er det mange kommuner som ikke er til stede på Facebook, for eksempel (NRK 2012). Det er dog vanskelig å vite om slike kommunikasjonstiltak vil forbedre kommunens omdømme.

⁶ «Fylker og kommuner på twitter»: <https://twitter.com/infongi/fylker-og-kommuner>

Det kan ikke denne kunnskapsstatusen si noe om. Man kan uansett argumentere for at en del av kommunens demokratiske mandat er å involvere befolkningen i virksomheten og beslutningsprosessene – og at tilstedeværelse på sosiale medier som twitter og facebook kan være en måte å gjøre dette på. Forskning som har blitt gjort på kommuner som aktivt tar i bruk digital kommunikasjon viser imidlertid at den demokratiske gevinsten ikke kan tas for gitt: Det dreier seg mye om *hvordan* man bruker de sosiale mediene. I seg selv er ikke tilstedeværelse på twitter eller facebook nok til å øke den demokratiske deltakelsen i kommunen (Segaard 2010).

Omdømme som arbeidsgiver

Når det gjelder omdømmet til kommunen som arbeidsssted er det også vanskelig å konkludere med klare omdømmedrivere. Funnet til Agenda Kaupang, som har gjennomført den mest omfattende undersøkelsen av tilfredshet med kommunen som arbeidsgiver, var at det som slo sterkest ut når det gjaldt tilfredshet med å jobbe i kommunen var sektor-tilhørighet. De som jobbet i barnevernet og sosialtjenesten hadde lavere tilfredshet enn ansatte i andre sektorer (Agenda Kaupang 2009). Videre viste Agenda Kaupang at den sterkeste driveren for tilfredshet var omdømme: Folk som opplevde at arbeidsplassen hadde dårlig omdømme var mindre tilfreds enn folk som opplevde at arbeidsplassen hadde godt omdømme – og dette gjaldt altså særlig folk som jobbet i kommunale sektorer som barnevernet og sosialtjenesten, der de ansatte oftere havner i konflikt med brukere enn hva som for eksempel er tilfellet i barnehagen. Men også trivsel og samarbeid på arbeidsplassen var viktig. Det vil si at generelt lokalt arbeid for å bedre miljø på arbeidsplassen, og kanskje arbeid for å bedre det langsiktige omdømmet til bransjer som barnevernet og sosialtjenesten, kan øke tilfredsheten med kommunen som arbeidsgiver.

5.2. Stedsomdømme: Tiltak som ikke har påvist effekt

Når det gjelder stedsomdømme er et av funnene i kunnskapsstatusen at mange omdømmeprosjekter ikke har hatt noen påvist eller etterprøvbart effekt. I den grad rapportene som har blitt gjennomgått her tyder på noe, er det at omdømmearbeidet så langt har hatt liten effekt i forhold til å øke tilflyttingen eller å skaffe flere arbeidsplasser. Verken på Gjøvik, Rauma, Rindal eller i Finnmark har omdømmeprojektene ført til noen målbar endring når det gjelder tilflytting eller sysselsetting. Det er mulig at omdømmeprojektene kan få mer effekt over tid, eller at utviklingen ville vært enda dårligere uten omdømmeprojekter. Det vet vi ikke. Det som det imidlertid går an å slå fast er at omdømmeprojektene i hvert fall ikke har ført til noen sterk endring i positiv retning.

Treffsikre tiltak

Det er imidlertid noen suksesshistorier. Hardanger har i stor grad lyktes med sitt *Flytt til Hardanger*-prosjekt. Drammen trekkes i mange sammenhenger frem som en by som lyktes med å forvandle sitt omdømme dramatisk, og er i dag en by som i langt større grad er dynamisk og nyskapende, og som tiltrekker seg både mennesker og næringsliv.

Selv om disse prosjektene er svært innbyrdes forskjellige, er det imidlertid noen fellesnevner: Den viktigste innsatsen har ikke handlet om å utvikle sin identitet eller å finne sine kjerneverdier, og så kommunisere det til omverdenen. Hardanger satset på målrettede tiltak mot utvalgte grupper, for å få dem til å bosette seg i fylket. Drammen satset på målrettede tiltak for både næringsutvikling og estetisk utvikling av bybildet. Dette har i sin tur, indirekte, ledet til et bedre omdømme.

Fallgruver

Det er vanskelig å vite noe sikkert om hvorfor noen av omdømmetiltakene ikke har fungert etter hensikten. Vi vil likevel hevde at det er to antakelser som har ligget bak en del satsinger på stedsomdømme det kan stilles spørsmålstegn ved:

- Det gjelder for det første antakelsen om at omdømmebygging for en kommune som lokalsamfunn, ofte med tilflytting som mål, henger naturlig sammen med omdømmebygging for kommunen som organisasjon. Studiene som har blitt gjennomgått har ikke påvist noen slik sammenheng.
- For det andre har det ikke blitt sannsynliggjort at generalisert omdømmebygging, med fokus på en kommunes kjerneverdier og kjerneidentitet, vil føre til positive resultater på så ulike områder som tilflytting, næringsetablering og tillit til kommunen som organisasjon. Snarere kan man tenke seg at det trengs ulike og konkrete tiltak på disse områdene, rettet mot ulike målgrupper.

Likevel skal det også her understrekes at kunnskapsgrunnlaget når det gjelder omdømmebygging i kommune-Norge fortsatt er lite, og at omdømmebyggingstiltakene fortsatt er relativt ferske. Det kan altså være de kan få betydning etter hvert.

5.3. På vei mot en konklusjon

Ettersom det så langt er gjort lite forskning på omdømmebygging i Norge er en av konklusjonene at omdømmebygging fortsatt er et felt underveis. Vi har ikke god nok kunnskap om hva som virker og hva som ikke virker. Saman om-programmet kan derfor også ses som en læringsprosess, der man underveis kan gjøre seg nye erfaringer. Likevel er det som er gjort av studier hittil når det gjelder omdømmebygging til en viss grad nedslående når det gjelder omdømme-prosjektenes potensiale for å bedre en kommunes omdømme, eller å skaffe nye innbyggere og nytt næringsliv. Dette betyr ikke at omdømme ikke er viktig for en kommune – for det kan det veldig godt være at det er. Men så langt ser det ikke ut som om noen av kommunene som har fått evaluert sine omdømmeprosjekter har funnet nøkkelen til å forbedre eget omdømme.

Dette kan tyde på at omdømmet til en kommune er en stabil og relativt inngrodd størrelse, som det tar tid å forandre. Funnene i Utne og Wikdahl sin underøkelse, som gjelder omdømmet til kommunen som organisasjon og ikke omdømmet til kommunen som sted, er at omdømmet til kommunen handler om tillit. Det betyr i så fall at det viktigste kommunen kan gjøre er enkelt, men vanskelig: Rett og slett å prøve å være kommune på en så god måte som mulig. Over tid vil det bidra til å opprettholde eller skape et godt omdømme. Dette er også i tråd med hva Amdam og Groven anbefaler (Amdam and Groven udatert).

Den lokale virkeligheten

Den forsiktige anbefalingen i dette notatet blir derfor å ha et kritisk og bevisst forhold til hva som er målet med omdømmebyggingen. Disse målene vil antakelig variere fra kommune til kommune. Det kan dreie seg om å snu et negativt (og kanskje ufortjent) rykte som i tilfellet Stovner, det kan dreie seg om å oppgradere en by både næringsmessig og estetisk, som i tilfellet Drammen, det kan dreie seg om å tiltrekke seg nye innbyggere, som i tilfellet Hardanger, eller det kan dreie seg om å rekruttere ny arbeidskraft. Det viktige er å identifisere lokale behov, og å finne ut om disse behovene eller utfordringene henger sammen med utfordringer når det gjelder omdømme. I noen tilfeller kan det være at omdømme-problematikk er en del av «problemet», men i andre tilfeller kan det være at det ikke er på området omdømme at skoen trykker – og at fokus bør rettes inn mot andre områder.

Her er tenkte eksempler på omdømmeprosjekter på avgrensede områder som kan være fruktbare for kommuner som befinner seg i ulike situasjoner:

- Dersom en kommune sliter med å skaffe helsepersonell, kan et godt omdømmeprosjekt dreie seg om å bedre de lokale arbeidsforholdene på dette feltet, og informere om dette i relevante målgrupper for å rekruttere nye ansatte.
- Dersom en kommune sliter med å tiltrekke seg turister og reiseliv, kan et godt omdømmeprosjekt dreie seg om å nå ut med informasjon om kommunens severdigheter til målgrupper man har grunn til å tro vil være interessert i å besøke kommunen.
- Dersom en kommune sliter med fraflytting, kan et godt omdømmeprosjekt dreie seg om konkrete prosjekter som dreier seg om å nå ut med informasjon til spesifikke demografiske grupper som kan være interessert i å bo i kommunen, enten det er arbeidsinnvandrere eller yrkesgrupper som kan dra nytte av unike forhold ved kommunen.
- Dersom en kommune sliter med dårlig rykte eller dårlig tillit som kommunal organisasjon blant egne innbyggere, kan et godt omdømmeprosjekt dreie seg om å undersøke hva dette skyldes – og sette i verk tiltak for å bedre på de underliggende forholdene (for eksempel kommunikasjon mellom politikere og befolkning, eller tillit til byråkratiet).

Dette er bare tenkte eksempler. Man kan tenke seg mange andre typer omdømmeprosjekter der omdømmebygging blir et svar på et opplevd lokalt behov. Det viktige er at omdømmebyggingen går fra det generelle til det konkrete – fra abstrakte prinsipper til lokal virkelighet.

6 Litteratur

Agenda Kaupang (2009). Medarbeidertilfredshet i kommunene. Hva forteller kommunenes medarbeiderundersøkelser?, Agenda Utredning & Utvikling AS.

Amdam, J. og J. S. Groven (udatert). Omdømmebygging og kommuneplanlegging, Distriktssenteret.

Apeland, N. M. (2010). Det gode selskap : omdømmebygging i praksis. [Høvik], Hippocampus.

Apeland, N. M. (Udatert) Gi kommunen magnetisk kraft! Fra <http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/ry/Apeland.pdf>

Baldersheim, H. and M. Øgård (1997). Kommunekompasset. Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling. Teorier, metoder, praksis. Oslo, Kommuneforlaget.

Bay, J. and G. Friis (2006). Planlægning i den brandede kommune. Speciale, Civilingeniørutdannelsen, Aalborg Universitet.

Berg, J. (2007). Den stygge andungen. Kommunikasjon.

Berglund, B. (2006). Omdømmebygging i utviklingskommuner/regioner, Innovasjon Norge.

Berglund, B. (Udatert). Hvordan lykkes med omdømmebygging i norske kommuner? Fra <http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/ry/BBerglund.pdf>

Brønn, P. S., et al. (2009). Åpen eller innadvendt : omdømmebygging for organisasjoner. Oslo, Gyldendal akademisk.

Byrkjeflot, H. (2011). Et kritisk blikk på omdømmeblikket. I Substans og framreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor. A. Wæraas, H. Byrkjeflot and S. I. Angell. Oslo, Universitetsforlaget.

Carlsson, E., et al. (2013). Lokalt utviklingsarbeid. En vurdering av resultater og effekter i Rindal og Rauma kommune., Trøndelag Forskning og Utvikling.

Distriktssenteret (2010) Rapport om omdømmebygging etter 29 inspirasjonsseminar Norge rundt. Distriktssenteret.

Elgvin, O., et al. (2013). Rurbane møter. Deltakelse og samhold blant ungdom og kvinner på Stovner. Fafo-rapport 2013-2.

Espeland, H. (udatert) Omdømmebygging for kommuner og lokalsamfunn: Bildet på netthinnen - har det noen betydning? Distriktssenteret.

Gaasemyr, D. G. (2009). "Hvordan kan kommuner lykkes med å få tak i attraktiv arbeidskraft? En studie av strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft i 10 kommuner i Akershus fylke". Masteroppgave, Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo.

Gudmundsson, S. (2012). Sådan brander kommunene seg. Berlingske, 9.01.12, København.

Jansson, J. and D. Power (2006). "The Image of The City–Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City." Studies 36(5-6): 795-809.

Jensen, J. B. (2008). "Drop håbløs kommunal branding." fra <http://www.lederweb.dk/Strategi/Kommunikation/Artikel/80065/Drop-hablos-kommunal-branding>

Johansson, E. (2011). Det ”gaur” i alla tiders Kalmar. En fallstudie i kommunalt varumärkesarbete och dess påverkan på demokrati. Magisteruppsats, Institutionen för Samhällsvetenskaper, Media och Kommunikationsvetenskap Linnéuniversitetet Växjö/Kalmar.

Karmøy kommune (2012). "Omdømmeundersøkelsen 2012." fra http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Prosjekter/Saman_om_ein_betre_kommune/Omdommeundersokelsen2012_Drammen_24912.pdf

Kobro, L. og H. Storm (2011). Omdømmeprosjektet for Gjøvikregionen. En evaluering. Telemarksforskning, notat 49-2011.

Kotler, P., et al. (2002). Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations, John Wiley & Sons.

Krevi (2010). Kommunekompasset – et godt benchmarkingredskab. Evaluering af redskabet i en dansk kontekst. Århus.

KS (2010). "Omdømmebygging." Retrieved 06.02.13, from <http://www.ks.no/PageFiles/14439/Omd%C3%B8mmebygging%20Nettversjon.pdf>

Kunde, J. (2002). Unik nå... eller aldri: i den nye verdiøkonomien driver brandet virksomheten. Lysaker: Hegnar Media

Lønning, D. J. og H. Teigen (2009) Omdømmebygging. Ein kunnskapsstudie av utviklingsrelevante bidrag i perioden 1999 – 2009. Distriktssenteret.

Madsen, M. and K. Riis Nilsen (2006). Place Branding - som profileringsstrategi for små kommuner? Om utvikling og implementering af et place brand i Ny Stevns kommune. Dansk & virksomhedsstudier, Roskilde Universitetscenter.

Moland, L. and M. Egge (2000). Kommunal sektor – bedre enn sitt rykte?, Fafo-rapport.

Moland, L.E. & H. Gautun (2002). Deltid: Bidrag eller hemske for fornyelse av pleie- og omsorgssektoren. En studie av arbeidstid og undersysselsetting blant hjelpepleiere og omsorgsarbeidere. Fafo-rapport 395.

Moland, L.E. & R.K. Andersen (2007). Hva gjør norske kommuner med deltid? Fafo-rapport 2007:25.

Moland L og K Bråthen (2012a): Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger? Fafo-rapport 2012:14

Moland L og K Bråthen (2012b): Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune. Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke. Fafo-rapport 2012:60

Møre og Romsdal fylkeskommune (2011). "KS omdømeprosjekt sluttrapport." fra <http://mrfylke.no/Intranett/Arbeidsgivar-HR/Nyheiter/Rapport-fraa-KS-omdoemeprojekt>.

NRK (2012). "Mange kommuner er dårlige på Facebook." Fra <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/ostafjells/vestfold/1.10780148>.

Ordkraft (2010). Følgeevaluering av Omdømmeskolen 2009. Sluttrapport., Ordkraft.

Rothstein, B. (2005). Social traps and the problem of trust. Cambridge, Cambridge University Press.

Rothstein, B. (2011). The Quality of government: corruption, social trust, and inequality in internationalperspective. Chicago, University of Chicago Press.

Røe, K. (2010). "Omdømmebygging - en lederjobb. Foredrag for Ledersamling Sogn og Fjordane fylkeskommune, 12.11.10." fra [http://www.sfj.no/cmssff/cmsmm.nsf/lupGraphics/Knut%20R%C3%B8e_Omd%C3%B8mearbeid.pdf/\\$file/Knut%20R%C3%B8e_Omd%C3%B8mearbeid.pdf](http://www.sfj.no/cmssff/cmsmm.nsf/lupGraphics/Knut%20R%C3%B8e_Omd%C3%B8mearbeid.pdf/$file/Knut%20R%C3%B8e_Omd%C3%B8mearbeid.pdf)

Rødvei, Per-Harald 2000: Kommunene og den kompetente arbeidskraften. Gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv. Bodø: Nordlandsforskning. Rapport nr 11/2000

Salomonsen, H. H. (2011). Strategisk kommunikasjon og organisasjonsidentiteter i kommunene. Substans og framtreten: omdømmehåndtering i offentlig sektor. A. Wæraas, H. Byrkjeflot and S. I. Angell. Oslo, Universitetsforlaget.

Saman om ein betre kommune (2012). Hva er Saman om ein betre kommune? Et informasjonshefte. K. o. regionaldepartementet;. Oslo.

Segaard, S. B. (2010). "Mellom myndighet og medieaktør. Nyhetsformidling i seks nett-aktive kommuner." Offentlig förvaltning-Scandinavian Journal of Public Administration **14**: 25-50.

Segaard, S. B. and D. Wollebæk (2011). Sosial kapital i Norge. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Storvoll, I. (2011). "Ukritisk moteløve eller sovende bjørn i hi?: en studie om oversettelse av omdømmeoppskriften Verdibasert posisjonering." Masteroppgave, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Universitetet i Tromsø

Sønderland, E. (2012). "Gull og grønne skoger?: omdømmebygging i teori og praksis." Masteroppgave, Bedriftsledelse, Universitetet i Nordland

Tibe PR (2008). Jakten på det unike. Omdømmebygging for kommuner og lokalsamfunn, Tibe PR.

Utne, K. and T. Wikdahl (2010). Omdømmehåndtering i kommunene. Kommunal sektor som merkevare., Masteroppgave, Master of Public Administration, Handelshøjskolen i København.

Vassenden, A. (2008). Flerkulturelle forståelsesformer : en studie av majoritetsnordmenn i multietniske boligområder. Doktorgrad, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.

Wæraas, A., et al. (2011). Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor. Oslo, Universitetsforl.

Wæraas, A., og Bjørnå, H. (2011). Kommunegrå eller unik?. I Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor. Wæraas et. al., Oslo, Universitetsforlaget.

«Saman om» et bedre omdømme – en kunnskapsstatus



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-notat 2013:04
ISSN 0804-5135