



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Hva er et dårlig omdømme godt for?

*NTNU og NAV – topp og bunn i omdømmemåling for offentlig sektor.*

*Hvorfor?*

—

**Gustav Busch Arntsen og Hilde Rokkan**

*Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor – STV3909, Mai 2019.*





# Innhold

Forord .....	5
1 Innledning.....	6
2 Teori .....	11
2.1 Omdømmeoppskriften .....	11
2.2 Omdømmehåndtering i offentlig sektor .....	12
2.3 Omdømme er ulikt i offentlig og privat sektor.....	14
2.4 Organisasjonsidentitet .....	16
2.5 Omdømmemålinger. ....	17
2.6 Hvordan måle?.....	18
2.7 Kantar TNS sin omdømmemåling for offentlig sektor i 2018.....	19
2.8 De fem stjerne­kvalitetene .....	21
2.9 Om de enkelte stjerne­kvalitetene.....	23
3 Metode.....	27
3.1 Datainnsamling.....	27
3.2 Validitet og relabilitet.....	29
4 Drøftelse .....	32
4.1 Beskrivelse av NAV .....	32
4.2 Beskrivelse av NTNU.....	34
4.3 NAV og NTNU drøftet mot de fem stjerne­kvalitetene og omdømmeoppskriften ....	35
4.3.1 Synlighet.....	36
4.3.2 Autentisitet .....	37
4.3.3 Transparens .....	40
4.3.4 Distinkthet .....	43
4.3.5 Konsistens .....	45
4.3.6 De 5 stjerne­kvalitetene - Sammendrag av våre funn.....	47

4.4	Omdømmeoppskriften .....	49
5	Avsluttende refleksjoner .....	53
5.1	Omdømme i dagens samfunn .....	53
5.2	Transparens og tillit fremfor popularitet? .....	54
6	Litteraturliste .....	60
	Vedlegg .....	62
	Vedlegg 1. ....	62
	Vedlegg 2. ....	64

## Forord

Etter å ha fulgt det samme masterstudiet i Mo i Rana ved Campus Helgeland skulle tilfeldighetene gjøre det slik at vi begge fikk oss nye jobber i Longyearbyen på Svalbard og flyttet dit med noen få måneders mellomrom. Vi hadde begge utsatt innlevering av masteroppgaven, og når vi møttes ved en tilfeldighet i Longyearbyen gikk samtaletema raskt over til «hvordan går det med masteren ...». Vi bestemte oss for å skrive sammen og mørketiden gikk raskere enn vi hadde forutsett, men resultatet foreligger nå.

Med denne oppgaven avslutter vi vårt studie i Organisasjon og ledelse ved UIT. Studiet har vært lærerikt og har bidratt til at vi har utviklet vår kompetanse, og har innfridd våre forventninger til studiet. Skrivningen av denne oppgaven har vært lærerik, tidkrevende, men samtidig givende. Forståelsen av omdømme i et bredt samfunns og organisatorisk perspektiv vil være noe vi vil dra nytte av videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke Hilde Marie Pettersen som vår hovedveileder for gode og grundige tilbakemeldinger underveis i skriveprosessen. Du har spikret oss til veggen ved noen anledninger, men har truffet spikeren på hodet hver gang. Takk for det!

78`nord - Longyearbyen, 28.04.2019



Hilde Rokkan

Gustav Busch Arntsen

# 1 Innledning

Høsten 2018 publiserte Kantar TNS en omdømmemåling for offentlige virksomheter hvor NAV ble kåret til omdømmetaper og NTNU ble kåret til omdømmevinner. I denne oppgaven vil vi se nærmere på omdømmemålingene som blir gjort fra år til år, der NAV ofte ender opp i bunnen av rangeringen som omdømmetaper, mens NTNU havner høyt opp på lista. Disse to organisasjonene er offentlige organisasjoner, men samtidig svært ulike virksomheter med ulikt oppdrag, mandat, funksjon og mulighet for å påvirke sitt omdømme.

Basert på innsamlet data fra organisasjonenes nettsider, oppslag i media fra 2018 og resultatet fra omdømmemålingen vil vi analysere dette opp mot de fem stjerne-kvalitetene av Fombrun og van Riel (Fombrun C. J., 2004), for å belyse hva som kan være årsaken til at NAV beskrives som en omdømmetaper og NTNU som en vinner.

Kan NTNU sammenliknes med NAV og er egentlig NAV en omdømmetaper? Eller er det sånn at NAV har det omdømmet som NAV egentlig kan og bør ha og NTNU naturlig ender opp som omdømmevinner? Hvordan fremstår NTNU og NAV i media og på nettsider, og hvordan kan det bidra til å forklare det omdømmet de har?

Det er forskjell mellom omdømmehåndtering og mulighetene til å bearbeide sitt omdømme mellom offentlig og privat sektor, samtidig som det er forskjeller mellom offentlige virksomheter. Omdømmebygging i offentlig sektor kan derfor ikke vurderes på samme måte som i privat sektor (Brønn, 2011, s. 37).

Offentlige virksomheter har forskjellige muligheter til å bearbeide sitt omdømme med bakgrunn i sin identitet og sitt mandat. Vi vil utforske hva som kan være med på å forklare hvorfor NAV blir presentert som en taper og NTNU som vinneren, i den samme omdømmemålingen.

Det er gjort et omfattende arbeid med omdømmebygging i ulike offentlige virksomheter. Det anvendes ulike verktøy i dette arbeidet. Utarbeidelse av overordnede strategier, herunder kommunikasjonsstrategi, bruk av verdiord og slagord er mye brukt. Omdømme skapes i alle ledd i en organisasjon. Om de ansatte ikke opplever at en strategi for å utvikle virksomheten gir reelt innhold bidrar den ikke til engasjement og eierskap. Hva omgivelsene mener om en organisasjon skapes i veldig stor grad av de som arbeider der (Røvik K. A., 2011, ss. 74-75).

*En virksomhets omdømme skapes over tid og påvirkes av hva en virksomhet har gjort og hvordan den har oppført seg [...]. Når det gjelder virksomheter med godt omdømme, betyr dette at de konsekvent har oppfylt sine interessenters forventninger på en god måte. Interessenters forventninger er en sentral del av virksomhetens legitimitet (Brønn, 2011, s. 36).*

Halldor Byrkjeflot beskriver *omdømmeoppskriften* i boken «Substans og fremtreden» (Byrkjeflot, 2011, ss. 53-55) Omdømmeoppskriften beskriver noen prosesser i et strategisk omdømmearbeid. Denne innbefatter strategisk arbeid fra «hvem er vi» til å måle hvordan omgivelsene opplever organisasjonens leveranser på eget omdømmearbeid. Hvordan de ansatte opptrer og kommuniserer utad omkring organisasjonens arbeid er vesentlig i forhold til befolkningens og brukernes oppfatning av organisasjonen.

Når en arbeider med omdømme bør det være samsvar mellom det indre og det ytre, altså hvem man er og hvordan man fremstår visuelt og verbalt. En må vite hvem man er før man skal bygge sitt omdømme – hvem vi er og hvor vi skal gå – er særlig viktige spørsmål en organisasjon må vite om seg selv. Hvis forventningene som skapes hos brukerne ikke kan innfris, vil det kunne ha motsatt effekt av hva en ønsket. Det må være samsvar mellom fremtreden og den substans det er i det en gjør og leverer. Et godt omdømme er noe en må gjøre seg fortjent til, og vil opparbeides over tid. For mange offentlige organisasjoner kan det være særlig krevende å arbeide med omdømme i skiftende politiske landskap. Men uansett må det omdømme en offentlig organisasjon søker å skape om seg selv være forankret i egen rolle og ansvar for sitt samfunnsområde, det må være reelt, og være forankret i organisasjonens mandat og handlingsrom (Brønn, 2011, ss. 48-49).

Et særtrekk ved offentlige organisasjoner er at de stilles ovenfor særskilte utfordringer hvor popularitet ikke nødvendigvis er nødvendig for å ha høy anseelse. Offentlige virksomheter skal i hovedsak tilby tjenester som er tilgjengelige for alle, uavhengig av sosial status, inntekt, bosted eller andre faktorer. Utvikling av tillit til den jobben en faktisk gjør og legitimiteten til organisasjonens rolle og eksistens er nok vesentlig viktigere enn å jobbe for å bli best mulig likt. Da er nok faktorer som nøytralitet, faglighet, respekt og profesjonalitet viktigere å vektlegge enn forsøk på å oppnå popularitet (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, s. 255). Sitatet under oppsummerer noen av disse forskjellene:

*[... sju grunnleggende ulikheter mellom privat og offentlig sektor. Blant disse er offentlige forventninger, politisk ansvarlighet, klare mål og prioriteringer, forholdet mellom behov, etterspørsel, tilbud og inntekter og beslutningstaking og profesjonelt selvstyre (Brønn, 2011, s. 37).*

Fylkesmannen har kanskje i mindre grad behov for å skaffe seg et godt omdømme så lenge de opptrer i tråd med de rammer og roller de har. Det beste omdømmet de kan ha er kanskje å ha samfunnsmessig aksept for sin rolle og mandat og sin håndtering av dette. Problemene kan nok i større grad oppstå hvis de begynner å gå utenfor disse faktorene som befolkningen forventer og krever av dem, sett i lys den rolle de faktisk bekler for samfunnet (Byrkjeflot, 2011).

De fleste offentlige organisasjoner selger ikke varer og produkter men leverer offentlige tjenester innenfor mange områder, og må levere på rettsikkerhet, kvalitet, profesjonalitet og nøytralitet. Dette stiller store krav til den enkelte organisasjon. Omdømmebygging, håndtering og utvikling i konteksten til en offentlig forvaltningsmyndighet blir da mer komplisert enn i en privat bedrift. Det er en stadig utvikling i samfunnet, organiseringen av offentlig sektor, privatisering av tjenester og skifte i trender og politiske føringer. Offentlige organisasjoner blir utsatt for reformer og omstillinger en selv kanskje ikke har etterspurt. Det blir stilt store krav til ledere i slike offentlige organisasjoner. Dagens samfunn krever at offentlige organisasjoner skal befinne seg innenfor gitte etiske rammer. Man må følge med i tiden og være med på å utvikle sin organisasjon til det beste for organisasjonen og de tjenester en skal levere til befolkningen og samfunnet rundt – i dagens samfunn er omdømmehåndteringen blitt et sentralt og viktig element av en organisasjons utvikling.

I denne utviklingen har kommunikatorene gjort sitt inntog, et relativt nytt, men likevel raskt voksende felt innenfor også offentlige virksomheter. Røvik (Røvik K. A., 2011, s. 79) reiser en del spørsmål rundt denne stadig voksende profesjonaliseringen av offentlig kommunikasjon. Når kommunikasjon i seg selv er et fag, kan man da stå i fare for at det som formidles ikke oppleves som den hele og fulle sannhet, men snarere en sminket versjon som ser bedre ut.



*Sminker du deg for tydelig så virker det som om du forsøker å være en annen enn den du er (Tangen, 2011).*

Dette peker mot en av fem stjerne­kvaliteter for omdømme: Fombrun og van Riel (Fombrun C. J., 2004) trekker frem autentisitet som et viktig element for å kunne ha og utvikle et godt omdømme. Dette fordrer at det som presenteres skal være sant og troverdig i forhold til det virksomheten driver med på innsiden.

En del sentrale undersøkelser viser at kommuner skårer lavt på omdømmemålinger generelt (Byrkjeflot, 2011, s. 60). Årsakene til dette kan være sammensatte. Offentlige organisasjoner er underlagt politisk styring – noen nærmere politikernes detaljstyring enn andre. Politikerne, f.eks. i en kommune, et kommunestyre, er sammensatt av politikere som er på valg hvert fjerde år. Politikerne er gode på å gi løfter til befolkningen som det kan oppleves som at de ikke innfridde. Noe av dette påvirker kommunens anseelse i befolkningen. Det ligger i det demokratiske folkestyre at opposisjonen vil påpeke posisjonens feil og mangler og motsatt. I en slik kontekst er det krevende å bygge et godt omdømme i offentlig sektor.

I Kantar TNS sin omdømmemåling for 2018 måles et bredt spekter av områder som forklarer hvorfor virksomheter har et godt eller dårlig omdømme. Rapporten kartlegger omdømme for 40 offentlige virksomheter, departementer, tilsyn, direktorater, etater, offentlig eide foretak og universiteter og høgskoler.

Er egentlig NAV en omdømmetaper og hva er det med NTNU som gjør at de beskrives som en omdømmevinner? Ulike private konsultentselskaper gjennomfører ulike målinger av offentlige organisasjoners omdømme og rangerer disse fra best til verst. Dette gjøres i stor grad med basis i en del grunnprinsipper som en finner i omdømmeoppskriften, som primært er utviklet for private organisasjoner.

Omdømmemålinger er mye brukt i dagens samfunn. Som en følge av New Public Management bølgen er offentlig sektor endret over tid. Flere av de prinsippene på organisering, økonomistyring og forholdet til omgivelsene som en tidligere så i privat sektor er arvet og tatt inn i offentlig sektor.

Vi vil i vår oppgave ta utgangspunkt i Fombrun og van Riels teori om de fem stjerne­kvalitetene når det gjelder omdømmebygging (Fombrun C. J., 2004). Deres teori tar

utgangspunkt i at det er fem grunnleggende organisatoriske egenskaper som må ligge til grunn for å kunne skape et godt omdømme; synlighet, autentisitet, transparens, konsistens og distinkthet.

Med bakgrunn i disse vil vi undersøke og drøfte de ulike forutsetningene for omdømmehåndteringen i offentlig sektor, men i hovedsak se på de to organisasjonene som er rangert på topp og bunn i målingen; NTNU og NAV. Hva kan forklare NTNU sin høye og NAV sin lave score på omdømmemålingen til Kantar TNS? Hvordan relaterer NAV og NTNU seg som organisasjoner til Fombrun og van Riels fem stjerne-kvaliteter? For å kunne drøfte dette vil vi også se grundig på hva som er NAV og NTNUs oppgaver og tjenesteleveranser. Og hvilke forutsetninger kan ligge til grunn for at NTNU er omdømmevinner og NAV omdømmetaper i dette selskapet? Er forutsetningene, organisasjonene og tjenestene de skal levere så forskjellige at det i utgangspunktet ikke er mulig å rangere dem på den samme lista?

Med bakgrunn i dette har vi formulert følgende problemstilling:

**Hva kan forklare NTNU sin høye og NAV sin lave score på omdømmemålingen til Kantar TNS?**

## 2 Teori

### 2.1 Omdømmeoppskriften

All litteratur som omhandler omdømme henviser mer og mer til betydningen av å være bevisst at omdømme er av betydning for virksomheten. Det understrekes at et godt omdømme ikke nødvendigvis er noe som skjer av seg selv, men at det må bygges over tid og består av mange komponenter.

Ut fra dette springer den såkalte «omdømmeoppskriften». I Apelands bok «Det gode selskap : omdømmebygging i praksis (Apeland, 2007, ss. 204-206), skisseres det seks faser i en omdømmeutviklingsprosess. Der første fase er en omdømmeanalyse, deretter følger en refleksjonsfase før man lager en omdømmeplattform, som man i fase 4 forankrer både internt og på tvers av evt. avdelinger etc. I femte fase gjør man de nødvendige justeringer før man går over i sjette og siste fase som er gjennomføringsfasen der virksomheten skal synliggjøre sin identitet.

Gjennom disse 6 utviklingstrinnene skal altså virksomheten bli i stand til å kommunisere sin atferd og sitt virke på en måte som kommuniserer ikke bare et produkt, men et «Dette er oss»-budskap.

I «Substans og framturen» beskriver Haldor Byrkjeflot 5 trinn i omdømmeoppskriften (Byrkjeflot, 2011, ss. 53-55). Om antallet trinn og rekkefølgen på disse beskrives ulikt i ulike bøker, så er hensikten det samme: å kartlegge og analysere nåtidens oppfatning av virksomheten, vurdere hvordan dette harmonerer med hvordan virksomheten ønsker å framstå, for deretter å legge en strategi og gjøre de nødvendige endringer for å kommunisere et «nytt» omdømme. Dette er hos Byrkjeflot satt opp som en sirkel, som sier noe om at dette er ikke en prosess man gjør én gang og så er man der, men at det er en gjentakende prosess.

*Omdømmehåndtering kan [...] defineres som tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen (Røvik K. A., 2007, s. 196).*

Ideen bak omdømmehåndtering er at en organisasjon alltid skal ha blikket rettet mot sine omgivelers oppfatninger omkring egen virksomhet, og aktivt søke å påvirke disse oppfatningene (Forbrun 1996). Dermed indikeres det at organisasjonen bør endre atferd dersom omverdenen ikke har et så positivt inntrykk av organisasjonen som man kunne ønske seg (Byrkjeflot, 2011, s. 52).

## **2.2 Omdømmehåndtering i offentlig sektor**

Alle har et omdømme, både stater, bedrifter, organisasjoner, kommuner/regioner og enkeltpersoner. Et omdømme representerer ikke nødvendigvis hva vi mener eller hevder å være, men er summen av hvordan omverdenen oppfatter oss. Med andre ord er et omdømme mer avhengig av hva vi faktisk er og gjør enn hva vi gjennom slagord og symboler ønsker å være (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, s. 26). I det lange løp kan det slå negativt tilbake på organisasjonen om man lar seg friste til å strategisk overkommunisere positive budskap som gir ønskelige assosiasjoner, men som ikke helt er i tråd med virkeligheten. Man risikerer da enten å bli avslørt, slite med å innfri, de ansatte i egen organisasjon blir frustrerte, eller publikum synes man går for langt (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, ss. 28-29).

Et eksempel her kan være avsløringen av Norges idrettsforbunds reise- og restaurantregninger. Dette var noe folk reagert sterkt på da dette ble kjent gjennom media etter OL i Sotsji. Idrettsforbundet måtte til slutt stå skolerett for Kulturministeren, og legge fram all dokumentasjon for offentligheten. Dette ble en ripe i omdømmelakken på Idrettsforbundet som de nok enda sliter med.

Alle som bor i ei bygd eller en kommune eller jobber i en bedrift tar del i utformingen av kommunens eller organisasjonens omdømme og alle har interesse av at omverdenens bilde av bygda, kommunen, bedriften eller regionen er tydelig, relevant, attraktiv, differensiert og oppdatert. En kommunes omdømme kan svekke eller styrke kommunens samhandel og samarbeid med viktige partnere samt kommunens innflytelse på regional- og fylkespolitikk. En kommunes omdømme kan påvirke næringslivets konkurransekraft, attraktiviteten som bosted eller skape økt interesse fra eksterne aktører.

Omdømmebygging i offentlig sektor kan ikke vurderes på samme måte som i privat sektor (Black, 2002). Offentlige tjenesteytende virksomheter kan yte tjenester som er tilgjengelig for alle uavhengig av bosted eller inntekt. Disse tjenestene kan alle dra nytte av uavhengig av bakgrunn. Dette innebærer at alle skal ha lik tilgang til tjenester av høy kvalitet. Slik får den enkelte noe igjen for den skatten de betaler. De trenger å oppleve effektivitet, troverdighet, ansvarlighet og ha god kontakt med aktuelle saksbehandlere. Det har aldri vært større press på offentlig sektor for at det skal leveres bedre tjenester og oppfylle høye forventninger enn nå (Brønn, 2011, s. 37).

Kan en offentlig tjenesteyter arbeide med omdømmebygging på samme måte som private selskaper? Mattilsynet, riksrevisjonen, fylkesmannen selger ikke produkter, deres logo er ikke en salgbar merkevare. Men de er helt avhengige av å ha et godt omdømme og legitimitet – men da sett i lys av den kontekst de arbeider innenfor. Mandatet til de fleste offentlige organisasjoner er at de skal være upartiske, nøytrale, forutsigbare, likebehandle i tråd med regler og lovverk samt være lojale til politiske føringer. Offentlige organisasjoner og myndighetsutøvere har en helt annen rolle og et helt annet utgangspunkt enn de fleste private bedrifter for å arbeide med å skaffe seg sitt ønskede omdømme. Det er viktigere for offentlige organisasjoner å ha god legitimitet for sin rolle gjennom å opptre i tråd med sitt rammeverk og sin rolle i samfunnet enn å være populær. Legitimiteten til Fylkesmannen som klageinstans for en rekke samfunnsområder gis gjennom grundig og god saksbehandling i tråd med aktuelt regelverk. For dem er det å bli populær og godt likt av alle lite relevant. For en slik organisasjon vil det å bli oppfattet som respektfull, etterrettelig, nøytral og nøyaktig være viktigere enn å være populær.

Når man baserer sitt eksistensgrunnlag på myndighetsutøvelse, regulering og kontroll, er det helt avgjørende at befolkningen oppfatter at denne virksomheten ses på som akseptabel, nødvendig og riktig, selv om det man gjør til tider er upopulært (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, s. 121).

Luoma-aho (Luoma-aho V. , 2007) mener virksomheter i offentlig sektor ikke burde ha et fremragende omdømme. Å skape og opprettholde et godt omdømme legger beslag på ressurser som kunne vært brukt på andre ting. Jo bedre et omdømme er jo større blir fallhøyden. Hun anbefaler at offentlig sektor bør ha som mål å ha et nøytralt omdømme. Tilstrekkelig for at folk stoler på virksomheten og tar den på alvor. I motsetning til målet om

nøytralt omdømme kan dette også tolkes som et middelmådig omdømme av andre (Brønn, 2011, s. 48).

Men spørsmålet om et godt omdømme eller et middelmådig omdømme er relevant er avhengig av hvilken offentlig organisasjon man er. Såkalte suverene offentlige organisasjoner som primært utøver kontroll, regulering og myndighetsutøvelse finnes bare i offentlig sektor. Her kan nevnes flere som Finanstilsynet, Justervesnet, Kystverket, Statens legemiddelverk, Jernbanetilsynet, ulike departementer og direktorater som en har normalt lite med å gjøre i det daglige. Slike organisasjoner trenger ikke nødvendigvis et godt omdømme men er avhengig av legitimitet for sin eksistens. Legitimitet og omdømme er åpenbart nokså beslektet, begge handler om å ha tillit (Deephouse, D. L. & Carter, S. M., 2005).

Legitimitet kan defineres som en generalisert antakelse om at en organisasjon opptrer i overensstemmelse med viktige verdier og normer (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, s. 255). Omdømme handler om utvikling og mange ønsker et stadig høyere og bedre omdømme (King & Whetten, 2008). Men for å ha tilfredsstillende eller tilstrekkelig legitimitet forutsettes bare et visst nivå av tillit og aksept. Legitimitet kan man få uten å måtte gjøre det lille ekstra så lenge man opprettholder et minimum av akseptabel adferd. Wæraas mfl. (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, ss. 254-255) sier derfor at for suverene offentlige organisasjoner er derfor ikke et godt omdømme særlig viktig, men om man har tilstrekkelig legitimitet i samfunnet for det man gjør kan være svært viktig.

## **2.3 Omdømme er ulikt i offentlig og privat sektor.**

Offentlig sektor favner vidt. Den offentlige forvaltning består av statsforvaltningen med departementsstrukturen med underliggende direktorater og fylkesmenn.

Kommuneforvaltningen og fylkeskommunen har egne oppgaver og roller. Det er også en rekke ulike offentlige selskaper hvor noen har rendyrkede finansielle og økonomiske formål mens andre har oppdrag mer rettet mot et samfunnsoppdrag og kan motta statlige midler for å fylle sitt formål. Mens andre er rene myndighetsutøvere og tilsynsetater.

Offentlige organisasjoner har ulike oppdrag. NAV er en organisasjon som forvalter og deler ut samfunns-goder som befolkningen har rettigheter til å få tilgang på ved gitte situasjoner.

Statens innkrevingsentral (SI) er statens fut som krever inn og setter folk i gjeld. Helt motsatte funksjoner.

Offentlig sektor har beveget seg mer mot supermarkedstaten (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, s. 259). Dette har sakte men sikkert kommet som en følge av New Public Management bølgen. Staten har blitt mindre suveren, tidligere offentlige oppgaver har blitt markedsrettet, fristilt og skilt ut som egne selskaper eller foretak. Eksempler på dette er endringen av direktoratet for statens skoger til Statskog SF og opprettelsen av Statnett SF og Statkraft SF. Også forvaltningsorganisasjoner som fortsatt er en del av et administrativt hierarki har fått preg av supermarkedslogikk. Innslagene av markedsorientering er klarere nå enn tidligere og det blir stadig vanligere å måle offentlige organisasjoners suksess ut fra prestasjoner tilknyttet effektivitet og produksjon. Eksempler på dette er tjenester innenfor helse og omsorg gjennom fritt sykehusvalg, og ordninger innenfor det offentlige hvor pengene følger brukerne via internfakturering innad i det offentlige systemet. Alle norske sykehus er for eksempel i dag styrt etter en foretaksmodell. Institusjoner innenfor høyere utdanning må forholde seg til studiepoengproduksjon.

Men selv om det er etablert nye offentlige organisasjoner etter foretaksmodellen er det også en rekke selskaper med lang historie som statens instrumenter for iverksetting av offentlig politikk og ivaretagelse av viktige samfunnsmessige og sektorpolitiske oppgaver. Eksempler på dette er NRK, Norsk tipping, Vinmonopolet, Posten, NSB, Mesta, Store Norske Spitsbergen kullkompani og Kings Bay AS (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, ss. 259-260). Selv om offentlige organisasjoner skiller seg fra private organisasjoner på flere områder synes mekanismene for hvordan omdømme skapes å være svært like (Luoma-aho V. , 2011, s. 99).

I det bedriftsøkonomiske og instrumentelle perspektivet forventes det at ledelsen formulerer strategien for virksomheten med visjon og mål som skal fungere som en rettesnor gjennom hele virksomhetens kultur og image (Hansen, 2006). Det er ikke uvanlig at ledelsen lager en egen strategi med ulike mål, setter visjon og forankrer den i den øvrige delen av virksomheten med det for øye å få den ønskede utvikling en sikter etter. Her har de ansatte mulighet for å bidra til å påvirke visjon og mål, men da er gjerne forutsetningen at de er enige med ledelsen i hvilken retning bedriften skal utvikles (Apeland, 2007, s. 68).

I mange offentlige organisasjoner vil målene bli besluttet av politiske organ hvor det er administrasjonens oppgave å fortolke og sette ut i live de politiske vedtatte mål. I et organisasjonsteoretisk og institusjonelt perspektiv vil man i større grad være opptatt av å skape felles verdier for å videre skape en felles forståelse på tvers av de ulike kulturer man forventer å finne i en større offentlig organisasjon. En offentlig organisasjon som har fokus på sine sentrale, varige og særegne trekk vil måtte rendyrke og videreutvikle disse over tid for å skape forutsigbarhet og stabilitet for virksomhetens ytre og indre liv (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, s. 55).

En offentlig organisasjon er i stor grad avhengig av tillit for å kunne overleve. Hvis den nødvendige tilliten mangler kan det komme krav om endringer, nedlegging, budsjettkutt etc.

En privat virksomhet kan ha ansvar for et produkt eller et merke, mens en offentlig organisasjon kan ha ansvar for en hel rekke ulike fag- og samfunnsområder. En offentlig organisasjon står heller ikke fritt til å velge sin egen identitet. Den er det den er, men kan påvirke hvordan den blir oppfattet. Når posisjonspolitikere lover tiltak de ikke kan realisere påvirker det hele oppfatningen av kommunen. Mye politisk uro, ad-hoc beslutninger, omgjøringer av tidligere vedtak, dårlig økonomistyring etc. påvirker hele befolkningens oppfatning av kommunen som organisasjon. Ved skiftende prioriteringer og kutt i budsjetter påvirkes også omdømmet til kommunen gjennom svak jobbsikkerhet og mulige vanskeligheter ved ny rekruttering av medarbeidere.

Offentlige organisasjoner konkurrer i det samme markedet om arbeidskraft. Da mange offentlige organisasjoner har definerte samfunnsoppdrag og tilstreber et nøytralt omdømme kan det være en utfordring å rekruttere ønsket kompetanse. Rowley (Rowley, 1998) fastslår at omdømme i offentlig sektor svært ofte forbindes med kvalitet.

## **2.4 Organisasjonsidentitet**

Organisasjonsidentitet har blitt mer viktig de siste årene der flere og flere virksomheter opererer i stadig større marked. Kampen om kundene blir hardere, også blant offentlige virksomheter, og det blir stadig viktigere å være synlig i markedet uansett hvilken tjeneste eller produkt man skal levere. Organisasjonsidentiteten har fått en strategisk betydning. Den



sier noe om hva en organisasjon står for, hva den *er*. I omdømmebygging har organisasjonsidentitet fått en viktig plass. Identiteten sier noe om hvilket «ord» organisasjonen har på seg (Kvåle & Wæraas, 2017, ss. 10-11).

*Når organisasjonar presenterer verdiane sine på heimesidene sine og i andre forum, er det nærliggjande å ikkje berre tolke det som uttrykk for eit behov for å kommunisere kven dei er* (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 58).

Det å ha et godt omdømme kan regnes som en slags symbolsk kapital for virksomheter. Et godt omdømme kan ha effekt på både kundegrunnlag og omsetning. Omdømmebygging kan derfor sees på som en investering på mange måter. Merkevarer- og omdømmebygging går mye ut på å påvirke hvilke oppfatninger omgivelsene har av virksomheten, å få fram identiteten til virksomheten (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 114). I den sammenheng blir det å måle virkningene av omdømmebyggingen også viktig. Nærmest som et slags barometer på virksomhetens posisjon.

## **2.5 Omdømmemålinger.**

Omdømmehåndtering omfatter langt mer enn andre nærliggende begreper, som for eksempel markedsføring. En organisasjons omdømme bestemmes av andre aktører enn bare kunder. Både media, myndigheter, eiere og andre. Og det er heller ikke bare det rene «produktet» som blir vurdert og er gjenstand for omdømme. Holdninger, rutiner, samfunnsansvar etc. er faktorer som spiller inn i omdømmevurderingen (Røvik K. A., 2007, s. 195). Det er ikke uten grunn at bl.a. Oljefondets investeringer jevnlig blir vurdert ut fra etiske retningslinjer.

Et annet begrep beslektet med omdømme er image. Men mens image ofte refererer til et inntrykk eller øyeblikksbilde, er omdømme mer et resultat av en verdibedømming over tid. Det langsiktige omdømme må ikke forveksles med omgivelsenes umiddelbare inntrykk av en organisasjon (Byrkjeflot, 2011, ss. 57-58). Betydningen av et godt omdømme for bedrifter og andre virksomheter har lenge vært kjent. Helt siden 1950-tallet har omdømmehåndtering vært et eget fagområde i Norge (Apeland, 2007).

## 2.6 Hvordan måle?

Det finnes etter hvert flere verktøy for måling av omdømme. De fleste av oss har vel opplevd å bli kontaktet, ofte pr. telefon, av både Norsk Gallup, Synovate og MMI for å svare på spørsmål om produkter, reklame, bedrifter etc. Alle disse bruker metoder og verktøy som gjør det mulig å få et samlet resultat ut fra svarene på spørsmålene. Kantar TNS (tidligere TNS Gallup) er jo som nevnt i innledningen utgangspunkt for vårt valg av tema for denne masteroppgaven.

Utviklingen av verktøy for å måle omdømme har kommet de senere år. Der man tidligere måtte basere seg på økte eller sviktende salgstall, besøkssvikt og antall avisomtaler, har man utviklet måleverktøy som gjør det mulig å måle virksomheters omdømme, og også måle dem opp mot andre virksomheter.

*Omdømmeorienteringen nedfeller seg [...] mer spesifikt i en sterk opptatthet av omdømmehåndtering, og kommer bl.a. til uttrykk i en rikeligtilgang på ideer om og oppskrifter på grep for hvordan organisasjoner skal lykkes med sin bevisste selvpresentasjon (Røvik K. A., 2007, s. 214).*

Måling av omdømme har fått stort omfang. Byrkjeflot (Byrkjeflot, 2011, s. 59) viser til en undersøkelse gjennomført av Norsk Kommunikasjonsforening som viser at 74 prosent av spurte virksomheter oppgir at de gjennomfører omdømmeundersøkelser, og at praksisen er like utbredt i offentlig som privat sektor (Kommunikasjon.no, 2009). Nå finnes det målinger på alt fra Norges beste bedrift å jobbe i til den mest attraktive kommunen.

Offentlig sektor er medieutsatt og tilsynsovervåket og forklaringen kan ligge i karakteren av tjenestene som kommunen skal levere og at den har «monopol» på slike tjenester i sitt område. Innbyggernes forventninger er ofte høyere enn hva som er mulig å innfri, dette må også ses i sammenheng med den politiske konteksten offentlige virksomheter befinner seg innenfor. Politikken påvirker folks forventninger gjennom å gi løfter for fremtiden (Byrkjeflot, 2011, s. 61). I en rekke undersøkelser, også internasjonalt, skårer kommuner normalt 20-30 prosent lavere enn bedrifter i omdømmemålinger (Hind, 2008). Det foretas nasjonale og lokale målinger av omdømme fra ulike selskaper. Målingene kan ha ulike

utgangspunkt. TNS Gallup og Apeland er anerkjente selskap som gjennomfører nasjonale målinger gjennom flere år. Her er målet å rangere de ulike organisasjonene opp mot hverandre og kåre en vinner.

*«I omdømmebygging stiller kommunene med et handikap sammenlignet med private virksomheter. Kommunene har et (kommune-) styre som ligger i evig og profesjonell strid med seg selv. En vesentlig del av politikken er å framheve det negative, og det gir kommunale omdømmebyggere en noe spesiell utfordring.»* (Byrkjeflot, 2011, s. 62).

Byrkjeflot (Byrkjeflot, 2011, s. 58) viser til Synovates årlige målinger av offentlige etaters omdømme som har vært gjennomført siden 2004. Disse viser at den relative plasseringen av etatene i omdømmemålingene er nokså stabil, selv om det enkelt år kan påvirkes av mer flyktige hendelser. Han viser også til at organisasjoner som ligger på en stabil plass på omdømmemålingene ofte blir oversett og at det i en rekke målinger fokuseres på nettopp de flyktige bevegelsene som påvirkes av enkelthendelser, fremfor et gjennomsnittlig omdømme over noe tid.

Måling av omdømme må gjøres over tid i motsetning til måling av mer spontane effekter etter enkeltkampanjer el. I måling av omdømme benyttes ofte en større gruppe interessenter som representerer grupper av personer som påvirker eller lar seg påvirke av organisasjonen. Utgangspunktet er at disse interessentene utvikler et mer varig og gjennomsnittlig inntrykk av organisasjonen fremfor å danne seg et øyeblikksbilde (Byrkjeflot, 2011, s. 58).

## **2.7 Kantar TNS sin omdømmemåling for offentlig sektor i 2018**

Kantar TNS gjennomfører omfattende målinger hvert år, der resultatet offentliggjøres etterpå. De kartlegger årlig rundt 60 virksomheter basert på intervju av over 4000 personer. Respondentene blir bedt om å vurdere organisasjonene ut fra samlet omdømme, tillit, inntrykk, økonomiske resultater og kvalitet (Kvåle & Wæraas, 2017, ss. 116-117).

Kantar TNS benytter fem hovedspørsmål som brukes til å måle og beskrive styrken i omdømmet.



Figur 1. Omdømmeindeksen: de fem spørsmålene som gir et tall som beskriver styrken i omdømmet i TNS Kantar sin omdømmeåling for offentlig sektor i 2018 (Hindenes, 2018).

De fem spørsmålene som er vist i Figur 1 måler om virksomheten har et godt eller dårlig omdømme. Kantar TNS måler i tillegg til dette et bredt spekter av egenskaper for å se hva som påvirker totalinntrykket. Vi velger likevel å se resultatene av Kantar TNS' omdømmemåling opp mot de fem stjerne-kvalitetene, selv om spørsmålsstillingen fra Kantars side har vært gjort med en litt annen vinkling. Vi vurderer det som at Fombrun og van Riels stjerne-kvaliteter er overordnet, som en slags mal for hvordan man ikke bare kan bygge opp undersøkelser, men også analysere dem i ettertid.

***Følgende virksomheter deltok i undersøkelsen i 2018:***

Departementer: Finansdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Kunnskapsdepartementet, Samferdselsdepartementet, Utenriksdepartementet.

Tilsyn: Arbeidstilsynet, Datatilsynet, Finanstilsynet, Helsetilsynet, Konkurransetilsynet, Lotteri- og stiftelsestilsynet, Mattilsynet.

Direktorater: Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI), Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), Helsedirektoratet, Miljødirektoratet, Utdanningsdirektoratet, Utlendingsdirektoratet.

Etater: Folkehelseinstituttet, Forsvaret, Helfo, Politiet, Riksantikvaren, Statens pensjonskasse, Statens vegvesen, Lånekassen, Kulturrådet, NAV, Skatteetaten, Tollvesenet.

Offentlig eide foretak: Fjellinjen, Forsvarsbygg, Nye veier, Rom eiendom, Statsbygg.

Universiteter og høyskoler: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), OsloMet – storbyuniversitetet, Universitetet i Bergen (UiB), Universitetet i Oslo (UiO), Universitetet i Tromsø (UiT)

### ***Om undersøkelsen sier Kantar TNS:***

*De ulike virksomhetene får [dermed] anledning til å sammenligne eget omdømme med omdømmet til andre virksomheter generelt og i samme kategori.*

*Rapporten er et «must» for ledelsene i de offentlige virksomhetene som er inkludert, men vil også gi verdifullt underlag for journalister, konsulenter og andre med interesse for offentlig virksomhet.*

*I tillegg til de ulike offentlige virksomhetenes omdømmeskårer, inneholder rapporten en analyse av drivere (sterke og svake sider) av offentlige virksomheters samlede omdømme og tilsvarende for virksomhetstypene (direktorater, tilsyn, ytre etater, offentlig eide foretak og universiteter/høyskoler), samt en oversikt over ulike befolkningsgruppers inntrykk av offentlige virksomheter.*

## **2.8 De fem stjerne-kvalitetene**

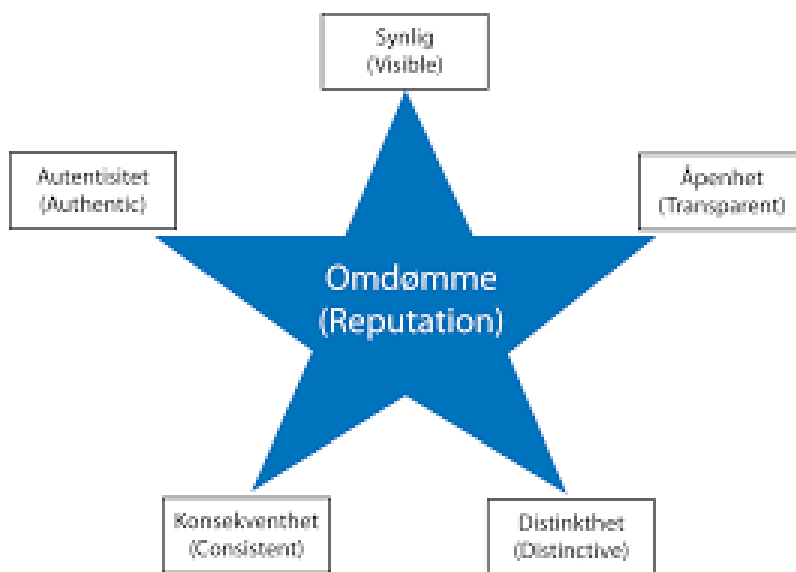
I 2004 utkom boken «Fame and Fortune : how successful companies build winning reputations». Forfatterne er Charles J. Fombrun og Cees B.M. van Riel. Denne boken regnes på mange måter som en slags «bibel» for omdømmebygging. Fombrun og van Riel står i spissen for The Reputation Institute. I Norge har Apeland Informasjon siden 2003 vært norsk partner i Reputation Institute, og har brukt forskning og målinger derfra til å koble erfaringene opp mot nyere forskning (Apeland, 2007, s. 12). Fombrun og van Riel bygger sin omdømmeteorii på at omdømmebygging baserer seg på fem stjerne-kvaliteter som må være tilstede for å kunne bygge og opprettholde et godt omdømme.

Apeland Informasjon bruker Reputation Institutes måleverktøy som kalles RepTrak. Undersøkelsen er basert på en slags nominasjonsfase der et representativt utvalg av befolkningen blir spurt om å oppgi hvilke virksomheter de mener har et godt omdømme. De 50 virksomheten som blir nevnt flest ganger, uavhengig av om omdømmet er positivt eller negativt, blir sett på som Norges mest synlige virksomheter, og danner grunnlaget for selve omdømmemålingen (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 118).

RepTrak tar «puls» (den kalles også Reprak Pulse) på virksomheten gjennom sine spørsmål, og går i dybden på kjerneverdierne respekt, følelse, tillit og beundring. På den måten søker man å kartlegge virksomhetens omdømmetilstand (Apeland, 2007, s. 217).

Sammen med MMIs profilundersøkelse «Store norske bedrifter» og Norsk Gallups TRI\*M-verktøy, er dette det mest kjente og brukte standardverktøyene for måling av omdømme (Apeland, 2007, s. 214).

De fem kvalitetene Fombrun og van Riel beskriver er: Synlighet, distinkthet, autentisitet, transparens og konsistens.



Figur 2 De fem stjerne-kvalitetene (Fombrun C. J., 2004).

## 2.9 Om de enkelte stjerneekvalitetene

**Synlig: på en tydelig måte; på en måte som lett kan sees, oppdages**

*Some build up a more effective media presence by strengthening their corporate brand portfolios to capitalize on local identification. The best of them develop combinations of local and global citizenship involvements that are designed to reduce perceptions of the company as “foreign” to local consumers. Clearly, the best companies pursue distinct strategies – but all of them are designed to capitalize on visibility (Fombrun C. J., 2004, s. 118).*

Det å være synlig er en avgjørende faktor for å kunne oppnå et godt omdømme. Omtale i media, synlig og gjenkjennbar logo, annonsering etc., alt bidrar til en større synlighet rundt din virksomhet. Så er det likevel ikke sånn at «all oppmerksomhet er god oppmerksomhet». Jo mer synlig en virksomhet er, jo mer åpen er man også for negativ kritikk og å bli ettergått i sømmene. Medieoppmerksomhet bidrar i stor grad til å gjøre en virksomhet synlig. Men for at synligheten skal være «god» og effektiv for omdømmet, er det viktig at den er nøye gjennomtenkt.

Synlighet handler altså ikke bare om å synes, men å velge hvilket budskap man skal være synlig med. Her er Coca Cola et godt eksempel på en virksomhet som tydelig signaliserer og er synlig med et budskap som både er globalt, men som også kommuniserer sitt budskap lokalt og ned på et individuelt nivå. Dette gir dem en verdensomspennende synlighet. De har en såkalt «glocal» strategi (Fombrun C. J., 2004, s. 120). Samtidig kan man si at det ikke nødvendigvis er de selskapene som er mest synlig som til enhver tid har best omdømme. Er man først veldig synlig for veldig mange, vil også negativ oppmerksomhet være synlig i større grad.

Vi vil i vår analyse se både på i hvilken grad og på hvilken måte NTNU og NAV er synlige. Vi vil også prøve å belyse i hvilken grad synligheten, evt. manglende synlighet, bidrar til de respektive plasseringer på omdømmemålingen.

### **Autentisitet: det å være autentisk, i pakt med sitt innerste vesen; det å være ekte**

*Authenticity builds reputation. At heart it comes from consistently doing the right thing over a long period of time* (Fombrun C. J., 2004, s. 181).

Autentisitet handler mye om å fremstå som ekte, ærlig og troverdig. Selskapet må ha identifisert hvem og hva de vil være, og kommunikasjonen rundt dette må være gjennomgående både internt og utad. Alle må kunne identifisere seg med bedriftens grunnverdier og budskap. Og selskapet må være tro mot disse verdiene i alle situasjoner. Kriser som har rammet selskap med et godt omdømme, har vist at det er de som tydeligst og raskest enten tar selvkritikk, framstiller seg som offer for utenforliggende hendelser og tar affære i forhold til eget produkt, som best klarer å bevare eller bygge opp igjen et godt omdømme. Fombrun og van Riel bruker som eksempel selskapet Johnson&Johnsons krise på 1980-tallet. Denne behandlet de på en så god og effektiv måte, at de raskt var tilbake på samme nivå som før krisen inntraff (Fombrun C. J., 2004, s. 162).

Framstår våre to virksomheter, NTNU og NAV som virksomheter med autentisitet? Er det funn i vårt datagrunnlag som kan peke på enten stor grad av autentisitet eller det motsatte?

### **Transparens: åpen, overskuelig, uten at noe holdes skjult; gjennomsiktig**

*A transparent object is one that allows light to pass through so that others behind it can be seen* (Fombrun C. J., 2004, s. 185).

Tilsynelatende er de fleste selskaper åpne om sin virksomhet. Problemet oppstår først når de kommuniserer og er transparent på det de ønsker å være synlig på, men i virkeligheten er lukket og innadvendte når man går nærmere inn på dem. Åpenheten man forventer i direkte møte kan vise seg å ikke stemme overens med virkeligheten. Her trenger man ikke å gå lenger enn internt i en virksomhet for å finne avvik. Hvis en leder tydelig kommuniserer utad at «her er døren alltid åpen for alle», mens man i virkeligheten må gjøre formelle avtaler, både som ansatt og kunde, så står det i motsetning til den åpenheten som er kommunisert.

Transparens handler også i stor grad om å ha orden i egne rekker når det gjelder alt fra økonomi til lover, ansettelse og produkter. Rett og slett det å kunne tåle å bli ettergått nøye i sømmene og være sikker på at det ikke faller skjeletter ut av skapene som ikke tåler dagens



lys. Et eksempel her er jo Norges idrettsforbund og saken om offentliggjøring av reiseregninger. Her kom det etter hvert tydelig frem at det var ting som ikke tok seg bra ut i offentligheten, og kombinert med prosessen rundt for å hindre fremlegging av disse, ble det en dårlig omdømmesak for idrettsforbundet.

Fombrun og van Riel setter opp fem områder som avgjørende å ha transparens på: Produkter og tjenester, økonomiske forhold, lederskap og visjon, samfunnsansvar, arbeidsforhold (Fombrun C. J., 2004, ss. 197-207). Dette kan man se komme til uttrykk bl.a. gjennom offentlige anbudsprosesser, der miljøbevissthet og arbeidsmiljø hos de tilbydende virksomhetene skal være grundig dokumentert.

Vi vil gjennom vår analyse se om det er eksempler fra de to virksomhetene som tyder på en lite transparent virksomhet, der for eksempel oppslag i media vil kunne påvirke virksomhetens omdømme.

### **Distinkthet: klar og tydelig; som skiller seg tydelig ut.**

*A hallmark of the best-regarded companies is their distinctiveness. Whether viewed from inside or out, from top to bottom, across media channels, or comparing their actions and communications, the high RQ companies seem to distinguish themselves successfully from rivals: They stand for something* (Fombrun C. J., 2004, s. 133).

Det handler om å ha et tydelig budskap, produkt, kjernevirksomhet. Bredden i virksomheten kan gjerne være stor og omfattende, men det budskapet som kommuniseres må være enkelt og tydelig. Fombrun og van Riel bruker i sin bok her som eksempel firmaet Johnson&Johnson, som scorer høyt på omdømmemålinger. De kommuniserer bevisst produktene som omsorgsfulle og nødvendige for små barns velvære. Dette selv om mindre enn ti prosent av produktene til Johnson&Johnson relaterer seg til denne gruppen (Fombrun C. J., 2004, s. 90). Likevel forbinder forbrukerne firmaet med søte små babyer og omtenkssomme mødre. De bygger altså sitt omdømme på en slags grunnleggende plattform, som snakker til både aksjonærer og forbrukere og forteller dem en historie. Selv om et selskap over tid forteller mange «historier», er de med best omdømme over tid de som har en slags grunnhistorie som de kommuniserer (Fombrun C. J., 2004, s. 133). En slags tommelfingerregel for distinkthet hos Fombrun og van Riel er at kommunikasjonen må være relevant, realistisk og noe som man husker, i tillegg til at man personifiserer budskapet. Og så er det å synliggjøre lederskap

ofte en suksessfaktor (Fombrun C. J., 2004, ss. 138-141). Tenk bare på hva Norwegian ville vært uten Bjørn Kjos, eller Thon-kjeden uten Olav Thon. For slike selskap henger i stor grad selskap sammen med navn og ansikt på leder. Det at man kan relatere selskapet til én person gjør det på mange måter mer ekte, håndgripelig og nært.

Hva i våre funn underbygger NTNU og NAV som distinkte organisasjoner, evt. bidrar til å undergrave distinktheten?

### **Konsistens: indre (innholdsmessig, tematisk, logisk) fasthet og sammenheng**

*Consistency is an important characteristic of the best-regarded companies. It is achieved by adopting a reputation platform, shaping an identity around it, delivering integrated communications, and infusing the company with the spirit of its reputation-enhancing themes* (Fombrun C. J., 2004, s. 240).

Dette betyr kort og godt at det bør være sammenheng mellom synlighetstiltak og handling, og mellom kultur, identitet og omdømme. Konsistensen summerer derfor på mange måter opp de fire andre stjerne-kvalitetene. Å være konsistent betyr at det ikke er nok å bare gjøre som du sier, du må også gjøre som du gjør. Det vil si en gjennomgående visjon, kultur, identitet og væremåte som kan identifisere virksomhetens omdømme både gjennom ledelse, ansatte, produkter og omtale.

Disse fem stjerne-kvalitetene er det vi har valgt å i hovedsak se vår analyse og drøfting opp mot. Vi vil se hvordan både egen presentasjon av de to organisasjonene og de valgte nyhetsoppslagene relaterer seg til disse kvalitetene, og hvordan dette kan sies å bidra til en henholdsvis lav og høy plassering på omdømmemålingen. Vi vil også mot slutten i vår oppsummering drøfte kort i hvor stor grad omdømmehåndtering i offentlig sektor har betydning, og om det i det hele tatt er mulig å endre og bygge omdømme her på samme måte som i private virksomheter.

### **3 Metode**

Vi ønsket i utgangspunktet å bruke Kantar TNS sin omdømmemåling, ikke bare som inngang til vårt tema, men for en grundigere analyse av de ulike virksomhetenes forutsetninger for omdømmerangeringen. Det skulle imidlertid vise seg å bli relativt komplisert å få tilgang til hele undersøkelsen, da rapporten kun er å få kjøpt for for kr. 24 000,-. Resultatet av den mer eller mindre utilgjengelige informasjonen ble at vi valgte å finne en annen innfallsvinkel til tema, med utgangspunkt i Kantar TNS' omdømmemåling.

Vi har sett nærmere på to organisasjoner; NAV og NTNU. Disse brukes som utgangspunkt for å belyse og drøfte tema vi vil undersøke i vår problemstilling og slik sett anses dette som et tilstrekkelig utvalg. Vi har valgt disse to organisasjonene med bakgrunn i at de ble rangert på topp og bunn i Kantar TNS sin omdømmeundersøkelse for offentlig sektor i 2018. Denne undersøkelsen er derfor et viktig rammeverk og innfallsport til vår oppgave.

Vi skal gjøre en komparativ studie av organisasjonene. Vi ønsker å sammenlikne NTNU og NAV ut fra de fem stjerne-kvalitetene for omdømme: synlighet, distinkthet, autentisitet, transparens og konsistens ved å ta utgangspunkt i deres egne hjemmesider og søk på nettet. Vi foretar observasjoner av likheter og forskjeller mellom virksomheten og foretar sammenlikning av disse.

Forskningsopplegget i denne masteroppgaven er valgt først og fremst ut fra problemstillingens karakter. Vårt arbeid har et kvalitativt preg og vi har basert oss på tre hovedkilder. Vi har benyttet data samlet inn fra Kantar TNS, og hatt deres omdømmeundersøkelse for offentlig sektor i 2018 som utgangspunkt for vårt arbeid. For å belyse problemstillingen har vi også hentet tilgjengelig og åpen informasjon fra NTNU og NAV sine nettsider, hvor vi har sett på strategier, verdier og annen kommunikasjon. I tillegg har vi gjennomført nettsøk blant publiserte nyheter hvor google ble brukt som søkemotor (NAV, 2019), (NTNU, 2019).

#### **3.1 Datainnsamling**

For å kunne anvende stjerne-kvalitetene til å analysere våre utvalgte organisasjoner har vi operasjonalisert disse gjennom å hente inn data fra nettsøk og organisasjonenes hjemmesider.

Vi har systematisert dette i tabeller for å kunne anvende dette materialet til å belyse vår problemstilling i lys av de fem stjerne-kvalitetene. I dette avsnittet vil vi utdype hvordan vi har operasjonalisert stjerne-kvalitetene - hvordan vi har studert disse uttrykkene for å kunne anvende dem i vårt videre arbeid.

For å studere synlighet har vi valgt å søke på nettet med søkemotoren google.com. Vi har valgt å avgrense vårt søk til å gjelde for 2018 og nyheter. Vi gjorde så en vurdering av de 20 første relevante treffene i søket som grunnlag for våre vurderinger for så å se nærmere på om synligheten var positiv, nøytral eller negativ og hvilken kategori blant de fem stjerne-kvalitetene de hadde. Spesielt når det gjaldt NAV var det en god del saker som var publisert i lokale media med betalingstilgang. Vi har derfor valgt å i tillegg avgrense søket til å gjelde oppslag i riksdekkende media og andre åpne kanaler. I søket har vi også avgrenset utvalget av artikler til de som omhandler organisasjonene og utelatt artikler som vi vurderte til å ikke være relevante for å kunne kaste lys over organisasjonens posisjon i forhold til de fem stjerne-kvalitetene.

For å studere autentisitet har vi sett nærmere på hvordan de beskriver seg selv som organisasjon basert på det som finnes om dem på deres egne nettsider. Vi har så gjort en sammenlikning av det budskap etaten kommuniserer på nettsidene og det budskap nyhetsmediene har fokusert på. Basert på dette vil vi beskrive hvordan vi oppfatter etatenes autentisitet for å være.

For å studere transparens har vi valgt å gjøre søk på nettet via google.com og en granskning av deres egne nettsider. Vi har valgt å avgrense søkene til «NAV åpenhet» og «NTNU åpenhet» avgrenset til nyheter. Vi har så vurdert innholdet i artiklene for å se om det er spor etter lukkethet eller manglende åpenhet. Vi har også sett inne på etatenes nettsider etter hvor lett tilgjengelig informasjon er som for eksempel innsyn i offentlig korrespondanse, styreprotokoller el.

For å studere distinkthet har vi basert oss på «om oss»-kapitlet på deres nettsider for å se nærmere på hvordan identiteten kommer til uttrykk. Vi har sett hen til verdiord, slagord, strategier og årsrapporter i den grad dette var tilgjengelig for å se hvordan de presenterer egen identitet på egne nettsider.

For å studere konsistens har vi sammenliknet deres egen fremstilling av seg selv via deres egne nettsider og studert hvordan de fremstår med hjelp av nettsøk på google.com, og vurdert hvorvidt deres egen fremstilling avviker fra fremstillingen i google-søket.

### 3.2 Validitet og relabilitet

For å studere faktorene synlighet, distinkthet, autentisitet, transparens og konsistens har vi måtte gjøre noen metodiske valg. Som vist ovenfor har vi anvendt nettsøk og tilgjengelig informasjon på organisasjonenes nettsider. I de tilfeller vi har søkt på nettet er relabiliteten høy ved at vi definerer våre søk på en måte som gjør det mulig for andre å replikere (søkene ble gjennomført 7. februar 2019). Men samtidig er google.com en søkemotor som kan endre sine bakenforliggende systemer som kan påvirke resultatet dersom noen prøver å gjøre samme søk som oss frem i tid. Våre søkeord får treff i alle sammenhenger på nettet og er ikke nødvendigvis selektive for det vi er på utkikk etter. Men vi har gjort de samme søkene og behandlet resultatene på samme måte for begge virksomheter. Vi har benyttet google.com for å innhente data for å studere transparens og synlighet. For innsamlingen av data for å studere autentisitet, konsistens og distinkthet har vi tatt utgangspunkt i deres egne nettsider og sammenholdt med våre funn for transparens og synlighet.

*Tabell 1. En skjematisk fremstilling av måten vi har samlet inn og behandlet datamateriale for å analysere dette med utgangspunkt i de fem stjernekvitetene.*

Synlighet	Autentisitet	Transparens	Konsistens	Distinkthet
Nettsøkt på google med avgrensning 2018 og nyheter	Hvordan beskriv de seg selv som organisasjon	Søke på «NAV ÅPENHET» og «NTNU ÅPENHET»	Hvordan er organisasjonen organisert. Identitet og substansen i «dette er vi» og måten de presenterer sin organisasjon på.	Hvordan kommer organisasjon identiteten til uttrykk på deres nettsider via om oss sidene deres
Vurder innholdet i de 20 første treffene i søket.	Hvilket inntrykk får man av organisasjonen gjennom deres egen presentasjon på nettsidene	Vurder innholdet i artiklene – praktiseres det åpenhet? Begge er underlagt lov om offentlighet. Men hvordan praktiserer de meroffentlighet?	Hvordan er NTNU sin konsistens? Hvordan er NAV sin konsistens?	
Er synligheten positiv eller negativ – kort oppsummert om synlighet – eksempler fra overskrifter.	Sammenlikn det budskap etatene kommuniserer på nettsidene med de temaer nyhetsmediene har fokusert vil vi søke å beskrive hvordan vi oppfatter etatenes autensitet å være			
Skriv ned antall treff i tabell				

For alle våre undersøkelser har vi gjort søk på nettet og gjort subjektive vurderinger av våre funn opp mot teorien. Analysen vil i så måte være basert på våre subjektive oppfatninger. Men vi mener at relabiliteten er høy ved at en kan benytte samme metode for å komme frem til de samme artiklene og sidene på virksomhetens hjemmesider. Validiteten er også høy ved at vi drar ut essensen i nettsidene og artiklene for å sammenlikne innholdet i disse. Men den subjektive vurderingen av spørsmålene vi ser på og drøfter vil kunne variere ut fra hva hvem som utfører undersøkelsene og hvilket syn en legger vekt på i sammenlikningen.

Vi har hentet ut et sett med nettartikler som er angitt tidligere i dette kapitlet. Siden omdømme kan påvirkes av ulike momenter og slik kan resultat fra omdømmemålinger være basert på øyeblikksbilder som følge av negativ omtale i media, valgte vi å gjøre en subjektiv vurdering omkring hvorvidt nettartiklene fremsto som negative, nøytrale eller positive. Vi så på om artikkelen var rene faktabaserte artikler eller om det var positiv omtale tilknyttet organisasjonen som sådan eller tiltak eller effekter som ble positivt omtalt. Vi så også etter om det var fremmet kritikk til organisasjonen som kunne fremstå som negativ og gi et mindre positivt inntrykk av organisasjonen etter å ha lest artikkelen. Basert på dette rangerte vi artiklene som negative, nøytrale eller positive som vist eksempler på i tabell 2. Vi brukte så dette som et bidrag til vår analyse.

Tabell 2. Eksempler på vår vurdering av positiv, nøytral og negative artikler.

Negativ	NTNU-fusjonen: Anbefaler ledelsen å være mer tilstede på grunnplanet	Et flertall av de ansatte er langt fra fornøyd med situasjonen på nye NTNU etter fusjonen.	<a href="https://khrono.no/bovim-fusjon-gjovik/ntnu-fusjonen-anbefaler-ledelsen-a-vaere-mer-tilstede-pa-grunnplanet/258677">https://khrono.no/bovim-fusjon-gjovik/ntnu-fusjonen-anbefaler-ledelsen-a-vaere-mer-tilstede-pa-grunnplanet/258677</a>
Nøytral	Høyesterett lar NAV overprøve sykemelding	Dommen er brutal og trist, og vi er overrasket, sier kvinnens prosessfullmektig Hedvig Svardal, til rett24.	<a href="https://www.abcnyheter.no/helse-og-livsstil/2018/12/18/195484774/hoyesterett-lar-nav-overprove-sykemelding">https://www.abcnyheter.no/helse-og-livsstil/2018/12/18/195484774/hoyesterett-lar-nav-overprove-sykemelding</a>
Positiv	NAV anmeldte 968 personer for trygdesvindler i 2018	Det er alvorlig når noen som er arbeidsføre og har inntekt, forsøker å utnytte ordningene, og disse bør merke seg konsekvensene slike valg kan gi, sier arbeids- og velferdsminister Sigrun Vågeng	<a href="https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/kanvwk/nav-anmeldte-968-personer-for-trygdesvindler-i-2018">https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/kanvwk/nav-anmeldte-968-personer-for-trygdesvindler-i-2018</a>

Hvorvidt en artikkel er nøytral eller negativ kan vurderes ulikt av ulike personer, og hvilken vektning en legger til de ulike momenter i en analysesammenheng kan påvirkes av hvilket perspektiv og hvilken innfallsvinkel en har. Samtidig som verdisynet til den enkelte forsker kan påvirke den subjektive vurderingen som blir gjennomført. En utfordring med innhenting av datamateriale fra nettsøk er at mye av dagens digitale informasjon er låst bak betalingsmurer. Vi valgte å kun benytte oss av åpne artikler, og slik sett velge bort alle artikler som lå bak en betalingsmur. Dette har en direkte påvirkning på vårt utvalg. Det er vanskelig å si noe om utfallet av vårt søk ville blitt nevneverdig annerledes og om vår påfølgende vurdering ville blitt påvirket i den ene eller andre retningen dersom vi hadde hatt full tilgang til alle artikler, også de som lå bak betalingsmur.

I vår drøftelse av de fem stjerne-kvalitetene har vi basert oss på teorien, våre funn i innsamlet datamateriale og våre subjektive vurderinger omkring våre spørsmål. Dette innebærer at våre personlige subjektive vurderinger vil ha påvirkning på vår drøftelse tilknyttet våre forskningsspørsmål. Andre forskere kan vurdere og vekte ulike momenter ulikt basert på ulik innfallsvinkel, som igjen kan påvirke en konklusjon eller en slutning i en drøftelse.

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode og basert oss på tre hovedkilder som nevnt ovenfor. Dersom vi hadde fått tilgang på hele rapporten fra Kantar TNS kunne vi gått dypere inn i denne og utformet oppgaven i større grad ut fra dette. Men siden Kantar TNS skulle ha kr 24 000,- for å gi oss denne valgte vi å bygge vår oppgave rundt resultatet fra deres rapport som utgangspunkt for vår oppgave. Dersom vi hadde hatt innsyn i detaljene i undersøkelsen, kunne vi ha gjort en nærmere vurdering av om vi skulle bygd opp vår oppgave i større grad med utgangspunkt i selve rapporten.

Vi kunne også ha gjennomført dybdeintervju hos noen sentrale personer hos begge organisasjonene omkring resultatet av omdømmemålingen og hvorledes de forholdt seg til målingen og hvordan de relaterer seg til resultatet og deres eget arbeid med omdømme. Vi valgte å gå bort fra denne tilnærmingen når vi ikke fikk tilgang til hele rapporten til Kantar TNS. Dersom vi hadde inkludert disse kildene, kunne dette bidratt til å belyse våre forskningsspørsmål fra andre innfallsvinkler. Vi kunne også ha gått dypere inn i andre deler av materialet og kanskje hatt forutsetninger til å stille andre og mer inngående forskningsspørsmål, som hadde bidratt ytterligere til å belyse vår problemstilling.

## 4 Drøftelse

### 4.1 Beskrivelse av NAV

«NAV's visjon er «Vi gir mennesker muligheter». Visjonen skal skape stolthet og forpliktelse internt, samt fortelle brukere, samarbeidspartnere og resten av samfunnet hva vi ønsker å oppnå. Visjonen gjenspeiler de tre samfunnsmessige funksjonene NAV ivaretar:

*Mulighet for arbeid*

*Mulighet for meningsfull aktivitet*

*Mulighet for inntektssikring i henhold til lovfestede rettigheter*

*NAV's verdier er tydelig, til stede og løsningsdyktig» (NAV, 2019).*

NAV forvalter en tredel av statsbudsjettet gjennom ordninger som dagpenger, arbeidsavklaringspenger, sykepenger, pensjon, barnetrygd og kontantstøtte. NAV er et sted som bidrar til å få folk ut i arbeid og betaler ut penger med bakgrunn i ytelser som folk har opparbeidet seg rett på eller er gitt en rett til å motta dersom gitte forutsetninger er oppfylt. NAV er statens organ for å dele ut støtte og bistand som folk har *rett og krav* på å motta.

Når man har rett og krav på noe fra offentlige myndigheter sørger mange for å kreve sin rett. Som forvalter av en tredel av statsbudsjettet fordrer dette en nøyaktig økonomistyring, da en har sett flere eksempler på folk som prøver å misbruke ordninger for å få tildelt med penger enn man egentlig hadde krav på. NAV skal derfor yte tjenester til folk som har *rett og krav* på disse ytelsene. Mange vil ha mye og det er lett å bli frustrert eller misfornøyd om en ikke får sine ønsker oppfylt gjennom NAV. Samtidig er det en rekke personer og grupper av befolkningen som mottar ytelser som andre grupper mener de ikke burde være berettiget til å kunne motta. I dette oppstår det en rekke ulike dilemmaer.

Da det meste av NAVs tjenestetilbud er basert på digital kontakt, finner man veldig lite annen kontaktinformasjon på hjemmesidene. Riktignok finner man ulike telefonnummer for hvilken type tjenester man er på utkikk etter å få snakket personlig med noen om, men inngangen til å få snakke med en personlig kontakt eller generell veileder er forholdsvis lang og kronglete, det vet vi av erfaring som har hatt behov for å komme i personlig kontakt med NAV-ansatte.



Så kan man selvfølgelig skjønne dette ut fra den typen tjenester og klientell som NAV arbeider med, der det kan forekomme både trusler og annet overfor saksbehandlere. Likevel synes det som unødvendig tungvint når du f.eks. ønsker å komme i kontakt med saksbehandler på ditt lokale NAV-kontor.

NAVs hjemmeside fremstår som en portal inn til et utall av tjenester. Siden er logisk oppbygd med egne undersider for bl.a. privatpersoner, bedrifter og personlig innloggingsider til «Ditt NAV». De fleste av oss er nok gjennomsnittsbukere av NAV, og bruker det stort sett i forhold til å finne ledige stillinger, orientere oss om fødsels- og sykepenger eller er bedriftsbrukere i forhold til ansatte.

Bredden i tilbudet som er tilgjengelig på hjemmesiden slår en når man går grundigere inn for å se på hvordan de presenterer seg. NAV representerer på mange områder det norske samfunn fra før vugge til etter grav; - dvs. alt av offentlige tilskudds- og støtteordninger er etter NAV-reformen ble innledet i 2006, tilgjengelige via NAV-systemet. Dette bærer hjemmesiden preg av, med sitt mangfold av skjema, regelverk, rapporter etc. De færreste er nok klar over at NAV årlig produserer en egen medierapport, og at de også utarbeider en egen omverdensanalyse, som skal si noe om hvordan de ser samfunnsutviklinga i kommende år.

Det er en hjemmeside som er ganske strengt oppbygd. Dette gjenspeiler nok i stor grad den typen virksomhet NAV er. Det er en del av det offentlige samfunnssystemet, i stor grad styrt av lover, forskrifter og regelverk. Sidene tar mål av seg å være informative for den enkelte bruker, med mange henvisninger videre i det digitale systemet. For den vante bruker av nett-tjenester vil den nok framstå som relativt intuitiv og brukervennlig, men man kan stille spørsmål ved om det gjelder for alle brukerne.

NAV gjør lite for å «selge seg inn», har stort fokus på egne tjenester og til tider brukes et vanskelig språk som gjør det tungvint å finne de tjenestene du er ute etter informasjon om.

NAV poengterer i sin omverdenanalyse behovet for å være tilstede på sosiale media for å nå ut til flere via flere kanaler. Likevel finner man ikke en egen NAV facebook-portal, men flere NAV temasider på Facebook ut fra tjenester og aktivitet. Dette kan bidra til at organisasjonen ikke fremstår som en så helhetlig organisasjon som NAV-paraplyen skulle tilsi.

Verdigrunnlag og visjon er heller ikke fremtredende og gjennomgående, og holdes således ikke frem som en rød tråd på sidene til NAV.

## 4.2 Beskrivelse av NTNU

NTNU er et internasjonalt orientert universitet med hovedsete i Trondheim og campuser i Ålesund og Gjøvik. NTNU har teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil, en rekke profesjonsutdanninger og en stor faglig bredde som også inkluderer humaniora, samfunnsvitenskap, økonomi, medisin, helsevitenskap, utdanningsvitenskap, arkitektur, entreprenørskap, kunsthøgskole og kunstnerisk virksomhet. NTNU ble opprettet i 1996 etter en sammenslåing av flere forsknings- og undervisningsinstitusjoner i Trondheim. NTNU har 40 181 studenter, 7135 årsverk og over 9 milliarder i driftsinntekter. 47 prosent av de ansatte er kvinner (NTNU, 2017).

NTNU sin visjon er «kunnskap for bedre verden» og bygges på verdiene; kreativ, kritisk, konstruktiv og respektfull.

*«De beste studentene velger NTNU. Læringsmiljøet vårt er innovativt og spennende, og studentmiljøet er kjent som det aller beste. Kandidater med et vitnemål fra NTNU er svært attraktive for arbeidsgivere, både nasjonalt og internasjonalt.»*

NTNU har utarbeidet en egen strategi som presenteres på deres nettsider. NTNU har som en del av dette utarbeidet en kommunikasjonsstrategi og beskriver denne slik:

*Formidlings- og kommunikasjonsarbeidet styrker vårt omdømme og bidrar til å rekruttere dyktige ansatte og studenter fra inn- og utland. Det gjør oss til en attraktiv samarbeidspartner for arbeidslivet og kunnskapsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt.*

**FORMIDLINGSSTRATEGIEN ER TUFTET PÅ TRE PILARER:**

- *Formidling av resultater fra forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid til forskersamfunnet og studenter*
- *Allmennrettet kunnskapsformidling mot det brede publikum*
- *Brukerrettet forskningsformidling rettet mot avgrensede grupper som har bruk for kunnskapen og teknologien i utøvelse av sitt yrke eller sin profesjon*

NTNU skal realisere dette med å:

*Øke vår deltakelse i samfunnsdebatten og sørge for at våre perspektiver, ideer og resultater blir bedre kjent og brukt. Styrke formidlingskompetanse blant ansatte og pH. D-studenter.*

*Særlig styrke formidlingen innen teknologi og naturvitenskap. Øke kjennskapen til NTNU i inn- og utland (NTNU, 2017).*

NTNU baserer ikke sin eksistens på myndighetsutøvelse, men mer på salgslignende tjenester i en markedsliknende situasjon. NTNU tildeler studieplasser og møter unge mennesker i starten på sitt voksne liv. De fleste får gode relasjoner til sitt studiested hvor mange normalt bruker 3-5 år av livet sitt. En stor andel har søkt seg til NTNU fordi de ønsker seg til nettopp dette universitetet. Universitetet gir menneskene som går det en utdanning og en mulighet for en interessant jobb med tilhørende muligheter og innflytelse. NTNU tilbyr muligheter og en lys fremtid for studentene som går der. NTNU har intet mindre enn «kunnskap for en bedre verden» som sin visjon. Dersom det lykkes med å implementere dette som en del av identiteten til NTNU kan dette også bidra til at studentene som går der kan nettopp bidra til en bedre verden i kraft av sin utdanning fra NTNU.

NTNU trenger et godt omdømme for å stå opp mot konkurransen med andre universiteter. Det er avhengig av både et godt omdømme men også legitimitet som et seriøst og robust universitet som leverer utdanning av høy kvalitet, men samtidig stiller krav til studentene og krever mye fra dem for å oppnå toppkarakterer.

### **4.3 NAV og NTNU drøftet mot de fem stjerne-kvalitetene og omdømmeoppskriften**

Den grunnleggende funksjonen til NAV og NTNU er på en måte lik, gjennom at begge skal yte tjenester til sine brukere. Men der stopper også mye av likheten. Ulike organisasjoner har ulike forutsetninger for å kunne skaffe seg sitt omdømme. NTNU er et stort universitet som opptre i en markedsliknende situasjon. Ulike universiteter har ulikt omdømme og tiltrekker seg flere «flinkere» studenter enn andre. Eksempler på dette er NHH i Bergen for økonomene, NMBU for natur og landbruk, UiO for lege og juss studier og NTNU for ingeniører. Kommer du inn på en av disse har du gjort det godt og er «åpenbart» en dyktig person. Slik sett kan man si at de ulike universitetene konkurrerer mot hverandre om de beste studentene som igjen skal få de beste jobbene.

Omdømme er ulikt mellom offentlig og privat sektor, men det er også ulikt mellom ulike offentlige organisasjoner. Universitetene opptre i en konkurranse med hverandre. Det er et

stadig fokus på å opprettholde og utvikle sitt omdømme som den beste skolen for å tiltrekke seg de beste elevene. Dersom det oppleves som enkelt å komme igjennom et studieløp med toppkarakterer blir nok skolen også, i alle fall over tid, ansett som en lett skole. I motsetning til de som stiller strenge krav, f. eks. legestudiet i Oslo hvor en student må påregne å jobbe mye for å stå studieløpet igjennom med toppkarakterer. En arbeidsgiver ser etter slike ting. Hvor en har gått på skole har mye å si for hvor og hvilken jobb du får. Derfor er omdømmet til de ulike universitetene viktig.

### 4.3.1 Synlighet

Som beskrevet i teorikapitlet (kap. 2), er det å være synlig en avgjørende faktor for å kunne oppnå et godt omdømme. Alt fra omtale i media, synlig og gjenkjennbar logo, annonsering og alt som kan bidra til en større synlighet rundt din virksomhet.

*Tabell 3. Antall treff på søk avgrenset til nyheter og henholdsvis «NTNU 2018» og «NAV 2018» i google.com .*

Synlighet	NTNU	NAV
Antall treff	34 100	38 400

Vi vurderer både NTNU og NAV som synlige i mediebildet med bakgrunn i høye treff på våre nettsøk (Tabell 3). NAV er en mer synlig aktør enn NTNU, og fremkommer mer i nasjonale media enn NTNU som er mer lokal i sitt uttrykk. Dette kan komme av at NAV er en nasjonal etat mens NTNU er et universitet lokalisert i Trondheim. NTNU har nå etablert filialer i Ålesund og på Gjøvik. Om dette bidrar til å øke NTNU sin synlighet er ikke noe våre undersøkelser synliggjør. Gjennom våre nettsøk avdekket vi at det var en høyere andel negative oppslag omkring NAV enn NTNU og at NAV sine negative oppslag var av mer nasjonal karakter enn NTNU sine negative oppslag. NTNU hadde også en andel negative oppslag, men disse bar preg av å være i mer lokale universitetsaviser og ikke av nasjonal karakter. Begge virksomhetene er imidlertid godt kjent i samfunnet for øvrig på grunn av NAV sin nasjonale rolle og NTNU sin rolle som universitet med et høyt antall studenter som

sirkulerer igjennom studiene og i samfunnet for øvrig. Vi vurderer NAV som mer synlig i kraft av sin rolle og sine oppgaver som omfavner nasjonale interesser i motsetning til NTNU som har stort fokus på internasjonalisering som en del av sin merkevare som universitet.

NAV og NTNU er to virksomheter med ulikt mandat og oppdrag. I vurderingen av synlighet kan dette komme som en konsekvens av nettopp deres mandat. En sentral statlig myndighetsutøver må nødvendigvis opptre innenfor sine rammer, på samme måte som NTNU som universitet må, men innenfor svært ulike rammer. Dette bidrar til ulik grad av og ulik type synlighet. NTNU er i en mer markedsliknende situasjon enn NAV og «selger» sine studier og må slik sett være sin ytre fremtoning bevist i motsetning til NAV i kraft av å være myndighetsutøver som må forvalte innenfor gitte regler og rammer.

Vi vurderer at begge virksomhetene er godt synlige i mediebildet og begges synlighet kan være bidragsyttere for deres plassering i omdømmemålingen. NAV sin synlighet var i større grad enn NTNU av negativ karakter, noe som kan bidra til å forklare deres plassering på omdømmemålingen. Her følger to eksempler på dette fra nyhetsoppslagene om NTNU og NAV:

*Kravet om 4 i matte har liten betydning på NTNU. Studentene som søker seg til lærerutdanninga, har så gode karakterer at kravene for å komme inn ikke spiller noen rolle.*

*Over en tredjedel bruker mer enn seks år på doktorgraden. NTNU skiller seg ut med en relativt høy andel som fullfører før det har gått seks år; 77,1 prosent ved NMBU og 75,9 prosent ved NTNU, mens Universitetet i Bergen så vidt ligger over snittet med 68,8 prosent.*

*Nav feilinformerte i NRK-debatt. I etterkant ser jeg at jeg flere ganger burde ha presisert at vi ikke kan se effekt av regelendringene ennå og at tallene som viser hvor mange som kommer i arbeid ikke kan knyttes opp mot endringene, skriver Monland i en mail.*

*Staten sparte en halv milliard på at NAV fratok nordmenn støtte. På spørsmål fra Nettavisen er det ikke enkelt å forstå hva Nav selv mener om innstrammingen. De registrerer bare at innstrammingen er skjedd.*

### **4.3.2 Autentisitet**

Autentisitet handler i stor grad om å fremstå som ekte, ærlig og troverdig. Alle må kunne identifisere seg med bedriftens grunnverdier og budskap, og selskapet må være tro mot disse

verdiene i alle situasjoner. Autentisiteten til en virksomhet sier noe om i hvilken grad det er samsvar mellom det virksomheten kommuniserer og det den oppfattes å faktisk gjøre. Vi har sett på innholdet i artikler i vårt nettsøk og sammenholdt dette med hvordan NAV og NTNU selv beskriver sitt oppdrag. Vi har også plukket ut noen eksempler fra vårt nettsøk for å illustrere dette.

NTNU skriver på sine sider at det skal arbeide med «kunnskap for en bedre verden» igjennom å drive aktiv forskning og undervisning av studenter som skal ut i arbeidslivet. Ved en gjennomgang av artiklene som faller naturlig inn i vurderingen av autentisitet er det i stor grad artikler som omhandler fakta og forskning som bedrives på NTNU og hvor forskerne selv er ute i media. Som universitet på internasjonalt nivå er forskning viktig for NTNU. Deres forskningsstrategi er blant annet tuftet på å utvikle talenter og fremragende forskningsmiljøer. I vår gjennomgang av artiklene i vårt nettsøk er det lite kritikk av den forskningen som bedrives på NTNU og det kan synes som at de strekker seg for å etterleve sin visjon. NTNU fremstår som en seriøs, ærlig og pålitelig aktør som tilstreber å levere det de sier de ønsker å levere.

I artiklene i vårt nettsøk fremkommer det flere saker som bygger opp under NTNU sin visjon.

*Fire av ti arkeologistudenter ved NTNU tar utveksling under bacheloren, Internasjonalisering er godt for fagmiljøene.*

*NTNU-forskere: Lærerne svikter de svakeste elevene.*

*Ny forskning fra NTNU basert på hvordan elever opplever skolehverdagen, viser at jo bedre karakterer elevene har, jo mer støtte opplever de fra læreren sin.*

*Over en tredjedel bruker mer enn seks år på doktorgraden*

*NMBU og NTNU skiller seg ut med en relativt høy andel som fullfører før det har gått seks år; 77,1 prosent ved NMBU og 75,9 prosent ved NTNU, mens Universitetet i Bergen så vidt ligger over snittet med 68,8 prosent.*

NAVs visjon er «Vi gir mennesker muligheter». Gjennom visjonen sier de at de vil skape stolthet og forpliktelse internt, samt fortelle brukere, samarbeidspartnere og resten av samfunnet hva de ønsker å oppnå. Visjonen gjenspeiler de tre samfunnsmessige funksjonene NAV ivaretar: Mulighet for arbeid, mulighet for meningsfull aktivitet og mulighet for

inntektssikring i henhold til lovfestede rettigheter. NAVs verdier er *tydelig, til stede og løsningsdyktig*.

Treffene vi fikk når vi søkte på NAV viser tydelig hva som er NAVs kjerneområde, og det er nettopp de tre samfunnsfunksjonene som de nevner i sin visjon. Det at det er såpass mye negativ oppmerksomhet når disse ikke ivaretas tilfredsstillende, kan tyde på at disse verdiene er godt kommunisert slik at folk vet hvilket samfunnsoppdrag NAV har. Alternativt at befolkningens forventninger til NAV er høyere enn hva deres oppdrag gir rom for å tilfredsstillende og at kravet til leveransene fra berørte deler av befolkningen ikke er realistiske. Det er vel nettopp når enkeltpersoner eller grupper ikke opplever å få utnyttet sine muligheter, eller at det oppleves som om at NAV ikke leverer det NAV selv sier at de skal levere, at det blir avisoppslag. Når NAV selv sier at de skal være løsningsdyktig og en opplever det motsatte, fremstår ikke NAV som autentisk for dem.

I tabellen med nyhetsoppslag om NAV finner vi flere oppslag som kan sies å bryte med NAVs autensitet, at de ikke synes å være tro mot sine verdier i stor nok grad. Guro Sellin konkluderer i sin masteroppgave med at NAV i stor grad bruker kjente forsvarsstrategier for å imøtegå kritikk. Det kan være benektelse, å fraskrive seg ansvaret (kan du skylde på andre? Problemet løst!), bagatellisere forholdet, gjøre korrigerende tiltak og i et sjeldent tilfelle komme med en uforbeholden beklagelse (Sellin, 2012, ss. 33-34). Dette innebærer ikke nødvendigvis varige endringer i organisasjonen som hindrer at slike oppslag vil kunne dukke opp igjen. Selv om Sellins undersøkelse er fra 2012, er det flere eksempler i vårt datagrunnlag som tilsier at det ikke nødvendigvis har skjedd store endringer på dette.

*Advokater om nye Nav-regler: – Rammer en allerede sårbar gruppe svært hardt. Vi så med en gang hvordan det nye regelverket ville slå ut og forsto at dette ville ramme en allerede sårbar gruppe svært hardt. Når man leser forarbeidene til lovendringene, skjønner man at lovgiver ikke forsto hvilke konsekvenser disse ville.*

*Staten sparte en halv milliard på at NAV fratok nordmenn støtte. På spørsmål fra Nettavisen er det ikke enkelt å forstå hva Nav selv mener om innstrammingen. De registrerer bare at innstrammingen er skjedd.*

*Sløseriprisen 2018: Hvem vil stikke av med årets pris? Fjorårets vinner av den gjeve prisen var NAV: Selv om kriminelle var på rømmen, fikk de penger fra NAV.*

Disse tre oppslagene illustrerer at NAV kan slite med å fremstå som autentisk da de med bakgrunn i sitt mandat blir fremstilt som om at de bryter med sin samfunnsmessige funksjon. Medias språkbruk bidrar ytterligere til å understreke mangel på autenticitet i forhold til brukerne; NAV «sparer» penger på at mottakerne ikke får pengene tidsnok, «kriminelle på rømmen» mottar penger som mer verdig trengende skulle hatt.

Autenticitet handler i stor grad om å fremstår som ekte og troverdig i forhold til de indre verdier og den ytre handlingen til organisasjonen. Organisasjonen må ha en klar identitet og avklare hvem og hva de vil være, og kommunikasjonen rundt dette må være gjennomgående både internt og utad (Fombrun C. J., 2004, s. 162). NAV har mange hoder og blir utfordret på mange områder. Mange negative medieoppslag om at NAV er tungrodd, vanskelig å komme i kontakt med saksbehandler og at NAV trekker tilbake stønader bidrar ikke til å fylle deres egen visjon på en måte som bidrar til deres autenticitet. NTNU derimot har slik sett et enklere mandat og møter mindre motstand på sin vei for å fylle sin visjon. Kritikken og fokuset på NTNU er mindre og de slipper å besvare kritikk tilknyttet egen drift med bakgrunn i deres funksjon som universitet. Vi mener de to nokså ulike oppdragene til disse organisasjonene er med på å forklare det store spriket i omdømmemålingen. NAV fremstår i mindre grad som autentisk i forhold til egne verdier mens vi vurderer NTNU i større grad som autentisk i måten de beskriver seg selv på og måten de fremstår på i media. De nevnte forhold mener vi er med på å forklare de ulike plasseringene som vi observerer i omdømmemålingene.

### **4.3.3 Transparens**

Transparens handler vel kort og godt om å spille med åpne kort og ha åpne kanaler for kommunikasjon både inn mot organisasjonen og ut mot samfunnet. Transparent betyr gjennomsiktig, og det er nettopp det som er suksessen med en transparent organisasjon som lykkes med sitt omdømme; alle kan se inn i virksomheten, og de aller fleste liker det de ser.

At det er såpass mange, og for så vidt at det er flest negative oppslag, tyder på at NAV er en transparent organisasjon der det er liten mulighet til å feie ting under teppet. NAV håndterer i stor grad sensitive personalopplysninger som det ikke er innsynsrett på. I de tilfeller de ikke kan praktisere innsyn ender de ofte opp med å referere til regelverket og kan dermed oppfattes



som om at de har noe å skjule og at de ikke tar ansvar (Sellin, 2012, s. 68). Men den store brukermassen og de mange ulike tjenestene bidrar nok også i stor grad til at virksomheten nødvendigvis blir transparent. Det at NAV ikke bare er for de som ikke klarer å stå i arbeid, ikke får seg jobb eller de som trenger økonomisk bistand, men yter tjenester til alle lag av befolkningen, har nok i stor grad gjort det mer «stuerent» å være innenfor det offentlige systemet nå enn da det tidligere var trygdekontor og arbeidsledighetskontor. Det offentliges satsning på velferdstjenester og fokus på innbyggernes rettigheter har bidratt til å alminneliggjøre «Naving». Der man tidligere kanskje følte skam over å måtte be det offentlige om hjelp både økonomisk og på andre måter, ser man dette nå som en rettighet man selv har og en plikt som det offentlige har. Derfor vil man også for eksempel gå til media når man ikke får det man mener man har rett på. Medias fokusering på svake grupper i samfunnet bidrar ytterligere til å publisere saker.

*NAV bruker 20 millioner kroner årlig på å skanne dokumenter. Skanningen koster NAV 19,4 millioner kroner i 2018. Mye av dette kunne vært spart hvis alt var digitalt.*

*NAV: På tide å oppsummere? Den senere tid har NAV blitt grundig kommentert i media. NAV fungerer tankevekkende dårlig.*

*Regner velferdsmillioner over Tri. I september 2018 inngikk Nav og Tri en avtale for kommunikasjons tjenester til en anslått verdi av 12 millioner kroner. Avtalen strekker seg over to år med mulighet for tre års forlengelse med ett år av gangen.*

Alle eksemplene fra funnene i tabellen tyder på en for så vidt gjennomiktig organisasjon som synes å kunne holde lite skjult, men som samtidig har store personvern hensyn som bidrar til at transparensen ofte bare kan være på et generelt grunnlag *selv om den det gjelder* mer enn gjerne står fram med sin sak. Det at NAV etter hvert er blitt en mer legitim del av manges liv, gjør at enkeltpersoner i større grad enn tidligere selv bidrar til åpenhet ved å snakke åpent om sine saker. Dermed blir NAVs virksomhet både synlig og transparent. Kanskje er nettopp dette transparente ved organisasjonen NAV noe av det som bidrar til det dårlige omdømmet. Ved å være tilgjengelig for innsyn i de fleste forhold i en så stor organisasjon med så mange brukere, vil kommunikasjonen ut i mindre grad kunne bli styrt og bearbeidet før den slipper ut. Dette i motsetning til en mindre og mer konsentrert virksomhet med en enklere og mer konsentrert portefølje. Byrkjeflot stiller spørsmål ved om man bør finne en annen modell for å

måle offentlige organisasjoner, der oppdrag, legitimitet og samhandling med brukerne i større grad bør etterspørres enn omdømme og popularitet (Byrkjeflot, 2011, ss. 69-70). I en slik kontekst vil kanskje også de oppslagene som kan synes negative kunne settes inn i en mer forklarlig kontekst som det er mulig å imøtegå.

NTNU som universitet er organisert med fakulteter og institutter som kan sammenliknes med en konsernstruktur. Ulike fakulteter og institutter kan praktisere ulik grad av åpenhet. NTNU som universitet publiserer sine styredokumenter, men ikke på fakultet eller instituttnivå. Som følge av fusjoneringen av universitetene hvor NTNU fikk «filialer» i Ålesund og på Gjøvik kan det virke som at avstanden internt har blitt større. Dette gir seg uttrykk i en artikkel i vårt søk som viser:

*NTNU-fusjonen: Anbefaler ledelsen å være mer tilstede på grunnplanet*

*Et flertall av de ansatte er langt fra fornøyd med situasjonen på nye NTNU etter fusjonen.*

NTNU er offensiv på sine nettsider og markedsfører seg bredt og har veldig innholdsrike sider som gir mye informasjon utad. Det er tilsynelatende godt gjennomarbeidet og fremstår som profesjonelt utført. Men det er også eksempler på styring av ytringsfrihet og rett til å uttale seg kritisk fra ansatte. Ansatte opplever å bli ilagt munnkurv og konflikter kommer til synet i media. Eksempler på dette er:

*Demokrati gjør seg ikke selv. Det kan gjøre det fristende å benytte seg av stadig mer toppstyring. Å vedlikeholde demokrati i praksis er hardt arbeid.*

*Sivilombudsmannen reagerer:*

*NTNU-ansatt fikk refs to år etter å ha klaget på kollega*

*NTNU kjenner seg ikke igjen i at noen er ilagt munnkurv i denne saken. Ytringsfrihet er et ufravikelig prinsipp ved NTNU, under forutsetning av at lovpålagt taushetsplikt knyttet til personalmessige forhold ikke blir brutt.*

Dette gir et bilde av en sterk styring som vil påvirke og kontrollere hvilke saker som får slippe ut fra NTNU som igjen kan være et uttrykk fra ledelsen for deres måte å arbeide med

omdømme. Slik at saker som kan være av negativ karakter i mindre grad slipper ut av organisasjonen og legges lokk på fra ledelsen. NTNU er et av Norges største universiteter, men samtidig er de lokale, lokalisert til Trondheim. Det er få negative oppslag i nasjonale media og de negative sakene synes å være i hovedsak i universitets aviser og lokale media. Dette bidrar til å minske nedslagsfeltet og effekten av de negative oppslagene til NTNU, sammenliknet med NAV, hvor det er en kortere vei til nasjonal presse i negative saker. Både NTNU og NAV strekker seg for å praktisere åpenhet og være transparent. Problemet oppstår når en vil ha mer innsyn enn det organisasjonen i utgangspunktet vil og kan gi. Det er tilsynelatende begrensninger i hvor mye og hvilken åpenhet både NTNU og NAV ønsker å gi. Fombrun og van Riel viser til at det er avgjørende å ha tilfredsstillende transparens for både de tjenestene en utøver men også økonomi og lederskap (Fombrun C. J., 2004, ss. 197-207). Etter vår vurdering har begge organisasjoner utfordringer tilknyttet deres håndtering av transparens. Men også her vurderes NTNU sin lokale tilhørighet og relativt sett gode leveranse på sine kjerneoppgaver som medvirkende til at deres håndtering av transparens i mindre grad slår negativt ut enn for NAV som er en nasjonal og stor forvaltningsmyndighet. Dette kan være en medvirkende årsak til å forklare NTNU og NAV sin plassering på omdømmemålingen til Kantar TNS med utgangspunkt i transparens.

#### **4.3.4 Distinkthet**

Det å være distinkt handler om å ha et tydelig budskap og om hvor tydelig organisasjonsidentiteten til de ulike organisasjonene fremstår. NAV og NTNU er svært forskjellige organisasjoner med helt ulikt mandat og oppdrag. De har ingen overlappende aktiviteter og kan heller ikke forveksles med hverandre. NTNU har et aktivt forhold til sin logo og kommuniserer verdier, visjoner og målsettinger på sine nettsider. NTNU skal levere kunnskap for en bedre verden mens NAV er en stor og brei organisasjon som er en samordning av arbeidskontoret, trygdekontoret m.fl. NAV og NTNU er distinkte på sine måter gjennom at de er så ulike og har så ulikt mandat og oppdrag.

NAV har en tydelig og distinkt logo som benyttes i de fleste sammenhenger hvor NAV er til stede. NAV er en unik og i seg selv distinkt organisasjon ved at det råder en slags monopolsituasjon hvor NAV er den eneste etaten som tilbyr disse tjenestene, og er i så måte

en grunnleggende samfunnsinstitusjon tilknyttet sentrale velferdsordninger. Likevel ser vi av eksemplene fra disse oppslagene og hendelser som dette røkter ved og utfordrer bildet av NAV som en distinkt organisasjon.

*Regner velferdsmillioner over Try. I september 2018 inngikk NAV og Try en avtale for kommunikasjonstjenester til en anslått verdi av 12 millioner kroner. Avtalen strekker seg over to år med mulighet for tre års forlengelse med ett år av gangen.*

*NAV bruker 20 millioner kroner årlig på å skanne dokumenter. Skanningen koster NAV 19,4 millioner kroner i 2018. Mye av dette kunne vært spart hvis alt var digitalt.*

Disse to oppslagene viser til at til sammen ca. 32 millioner NAV-midler har blitt brukt på måter man kan stille spørsmål ved. Det gjør seg dårlig i nyhetsbildet at man bruker mange millioner som kanskje heller skulle vært brukt på tjenester ut til brukerne. Skal man sammenholde dette med oppgavens utgangspunkt; NAVs bunnplassering på omdømmemålingene kan man kanskje si at det må forventes å gi utslag på neste omdømmemåling. At NAV bruker så mye ressurser på å jobbe tungvint med ikke-digitale løsninger, bidrar til å fremstille NAV som lite effektiv og lite moderne virksomhet. De fremstår som lite distinkte, da mange millioner blir brukt på andre ting enn deres samfunnsoppdrag.

NTNU som universitet skal levere «kunnskap for en bedre verden» og benytter sin logo aktivt. Selv etter fusjonen er NTNU fortsatt NTNU selv om de også er tilstede i Ålesund og Gjøvik og markedsfører seg på samme måte som tidligere. I våre undersøkelser er det gjennomgående at NTNU fremstår som tydelig og distinkt og har en særegenhet gjennom sitt navn og logo. Det er også god samsvar mellom det NTNU kommuniserer ut at de gjør og det de faktisk leverer. I våre undersøkelser fant vi ikke kritikk fra studenter på at NTNU ikke leverte god forskning og undervisning. Eksempler på dette er:

*Kravet om 4 i matte har liten betydning på NTNU  
Studentene som søker seg til lærerutdanninga, har så gode karakterer at kravene for å komme inn ikke spiller noen rolle.*

*Over en tredjedel bruker mer enn seks år på doktorgraden  
NTNU skiller seg ut med en relativt høy andel som fullfører før det har gått seks år; 77,1*

*prosent ved NMBU og 75,9 prosent ved NTNU, mens Universitetet i Bergen så vidt ligger over snittet med 68,8 prosent.*

At snittet generelt sett er høyt på studenter som søker seg til lærerutdanningen og at doktorgradsstipendiatene fullfører raskere enn andre universiteter kan være en indikasjon på at NTNU sitt omdømme tiltrekker seg de beste studentene og bidrar dermed til å underbygge NTNU sin distinkthet som universitet.

Distinkthet handler om å ha et tydelig budskap som også må være enkelt og tydelig og skille seg tydelig ut. De med best omdømme over tid er de som har en slags grunnhistorie som kommuniseres enkelt uten at budskapet blir borte (Fombrun C. J., 2004, s. 133).

Både NTNU og NAV fremstår som distinkte organisasjoner som er tydelige på sin identitet. Men NTNU leverer et tydeligere og mer lettfattelig bilde enn NAV. NTNU synes å ha en mindre kompleks oppgave hva angår sin distinkthet da deres hovedoppdrag er smalere og noe mindre krevende å kommunisere utad. Vi vurderer at de store ulikhetene mellom virksomhetene bidrar til å forklare deres plassering på omdømmemålingen med utgangspunkt i distinkthet.

#### **4.3.5 Konsistens**

Ut fra vår vurdering av de fem stjerne-kvalitetene, summerer de seg egentlig opp i den femte kvaliteten: konsistens. Konsistensen sier noe om hvilke grunnverdier som står støtt i virksomheten uansett hvilke situasjoner og kriser virksomheten skulle komme opp i. Er man autentisk nok med en distinkt profil, så tåler man transparensen i å være synlig. Dette mener vi sier noe om hvor konsistent en virksomhet er. For NAV sitt vedkommende så er det veldig mange tjenestoområder som skal dekkes, og kundegruppen/brukerne er en meget stor og sammensatt gruppe med veldig ulike behov. Disse faktorene gjør at NAV kanskje ikke har de nødvendige forutsetninger for å være distinkt nok. Mange ulike brukere skaper mange forventninger og behov. Et stort og komplisert regelverk gjør det vanskelig å være transparent nok for mannen i gata. Når regelverket i tillegg følger en god del av politiske føringer og prioriteringer, vil tjenestene, og dermed distinktheten, være utsatt for endringer. Dette skaper

som vi har sett av nyhetseksemplene i tabellen, medieoppslag, og stort sett av negativ karakter.

*Aksjonsgruppe møtte opp på Stortinget for å protestere mot Nav-kutt: – Du skjønner ikke hvordan det er for oss, statsråd! Regjeringen har strammet inn på AAP-regelverket, noe som har ført til at mange har mistet hele sin inntekt før de er ferdig avklart mot arbeid eller uføretrygd.*

*Nav feilinformerte i NRK-debatt. I etterkant ser jeg at jeg flere ganger burde ha presisert at vi ikke kan se effekt av regelendringene ennå og at tallene som viser hvor mange som kommer i arbeid ikke kan knyttes opp mot endringene, skriver Monland i en mail.*

*Nav glemte å trekke skatt. Nå må 4000 brukere betale tilbake. Hvis du eller jeg gjør en feil, må vi selv ta skylden. Men hvis NAV gjør en feil, må du og jeg også ta byrden.*

Da det meste av det NAV driver med i tillegg er av konfidensiell- og personvernkarakter, har de liten eller ingen mulighet til å imøtegå kritikken. De bruker ulike mekanismer for å besvare og forsvare seg og som en følge av deres oppdrag er det begrensninger i deres rammer for nettopp dette (Sellin, 2012). Dette bidrar til at virksomheten fremstår som lite transparent. Når synligheten er så stor som den er, så kan det synes som det blir et stort gap mellom de ulike stjerne-kvalitetene, der de fire andre på en måte ikke «henger med» i forhold til synlighetskvaliteten. Selv om NAV vil kunne sies å internt og i sitt virke være en konsistent organisasjon, så kan det synes som at de utad ikke framstår slik. Og det er utad de måles i denne sammenheng.

NTNU har tilsynelatende en enklere oppgave i å kommunisere sin funksjon utad, da de «bare» er et universitet, mens NAV er et nav med mange offentlige funksjoner samlet i en organisasjon. NTNU leverer som universitet og kan tilsynelatende tiltrekke seg gode studenter som bidrar ytterligere til å bygge opp om deres visjon. Det er ingen som demonstrer omkring NTNU sitt utdanningstilbud og det er ingen folkeaksjoner tilknyttet streng karakterpraksis. De negative oppslagene synes å være av enkeltsak karakter og med mindre nedslagsfelt enn NAV sine negative saker i vår undersøkelse. Det er ulike forventninger til innsyn i et universitet og hos en offentlig etat som forvalter store deler av nasjonalbudsjettet. Dersom NAV gjør noe feil kan det ramme mange svake grupper, mens om NTNU gjør noe feil vil det ofte kunne ramme færre da NAV har flere brukere samtidig som NTNUs brukere i større grad består av ressurssterke mennesker. NTNU fremstår som konsistent i forhold til sitt

mandat og måten de forvalter dette på. NAV og NTNU er to ulike organisasjoner med ulike oppdrag og funksjoner og dette påvirker deres mulighet til å påvirke eget omdømme og bidrar til å forklare deres plassering på omdømmemålingen.

#### **4.3.6 De 5 stjerne kvaliteterne - Sammendrag av våre funn**

Vi har i kapittel 4.3 drøftet de fem stjerne kvaliteterne og vi vil i dette kapitlet sammenfatte våre funn. I følge Fombrun og van Riel er det som kjennetegner de organisasjonene som over år har et fremragende omdømme, at de kommuniserer åpent og synlig, er distinkte, autentiske og konsistente (Fombrun C. J., 2004).

##### **Synlighet**

NAV sin synlighet fremstår som mer negativ enn for NTNU og kan være et forklarende element i NAV sin lave score på omdømmemålingen.

##### **Autentisitet**

NTNU har et enklere mandat og møter mindre motstand på sin vei for å fylle sin visjon. Kritikken og fokuset på NTNU er mindre og de slipper å besvare kritikk tilknyttet egen drift med bakgrunn i deres funksjon som universitet. Vi mener de to nokså ulike oppdragene til disse organisasjonene er med på å forklare det store spriket i omdømmemålingen. NAV fremstår i mindre grad som autentisk i forhold til egne verdier i våre undersøkelser mens vi vurderer NTNU i større grad som autentisk i måten de beskriver seg selv på og måten de fremstår på i media.

##### **Transparens**

NAV håndterer i stor grad sensitive personalopplysninger som det ikke er innsynsrett på. I de tilfeller de ikke kan praktisere innsyn ender de ofte opp med å referere til regelverket og kan dermed oppfattes som om at de har noe å skjule og at de ikke tar ansvar. NTNU er et av Norges største universiteter, men samtidig er de lokale, lokalisert til Trondheim. Det er få negative oppslag i nasjonale media og de negative sakene synes å være i hovedsak i universitets aviser og lokale media. Dette bidrar til å minske nedslagsfeltet og effekten av de

negative oppslagene til NTNU, sammenliknet med NAV, hvor det er en kortere vei til nasjonal presse i negative saker.

### **Distinkthet**

Begge organisasjonene fremstår som distinkte men NTNU leverer et tydeligere og mer lettfattelig bilde enn NAV. NTNU synes å ha en mindre kompleks oppgave hva angår sin distinkthet da deres hovedoppdrag er smalere og noe mindre krevende å kommunisere utad. Vi vurderer at de store ulikhetene mellom virksomhetene bidrar til å forklare deres plassering på omdømmemålingen med utgangspunkt i distinkthet.

### **Konsistens**

For NAV sitt vedkommende så er det veldig mange tjenesteområder som skal dekkes, og kundegruppen/brukerne er en meget stor og sammensatt gruppe med veldig ulike behov. Disse faktorene gjør at NAV kanskje ikke har de nødvendige forutsetninger for å være distinkt nok. NTNU har tilsynelatende en enklere oppgave i å kommunisere sin funksjon utad, da de «bare» er et universitet, mens NAV er et nav med mange offentlige funksjoner samlet i en organisasjon. NTNU leverer som universitet og kan tilsynelatende tiltrekke seg gode studenter som bidrar ytterligere til å bygge opp om deres visjon. NTNU fremstår som konsistent i forhold til sitt mandat og måten de forvalter dette på. NAV og NTNU er to ulike organisasjoner med ulike oppdrag og funksjoner og dette påvirker deres mulighet til å påvirke eget omdømme og bidrar til å forklare deres plassering på omdømmemålingen.

Hovedintensjonen med denne oppgaven har vært å studere hva som kan være med på å forklare NTNU og NAV sin henholdsvis høye og lave score på Kantar-TNS sin omdømmemåling for 2018, og om dette kan forklares med utgangspunkt i de fem stjerne kvaliteten, og det faktum at disse to virksomhetene har til dels svært ulike betingelser for å drive aktiv omdømmehåndtering. På måten resultatene fra målingen publiseres skapes det et inntrykk av at disse organisasjonene naturlig hører hjemme på samme liste hvor det kan gjøres en direkte sammenlikning for å si hvem som er best og verst.

Sammenliknet med NTNU kommer NAV dårligere ut i vår analyse med bakgrunn i de fem stjerne kvaliteten. Sett opp mot premisene som Fombrun og van Riel legger til grunn for å kunne ha et godt omdømme, bidrar de fem stjerne kvaliteten til å forklare hvorfor NAV



havner lavt på målingen og NTNU presenteres som en omdømmevinner i Kantar TNS sin omdømmemåling for 2018. Men denne analysen forklarer ikke om det er riktig at NAV og NTNU fremkommer på samme liste og rangeres i så måte opp mot hverandre. Vi har likevel ønsket å se på om de to organisasjonenes ulike samfunnsoppdrag, innhold, funksjon og kundegrupper har betydning for rangeringen.

Vi vurderer deres funksjoner som offentlige organisasjoner som relativt ulike og slik sett har de ulike forutsetninger for å arbeide med omdømme med utgangspunkt i f.eks. omdømmeoppskriften. Våre funn og vurderinger støtter seg derfor til Byrkjeflot sin kritiske tilnærming til bruken av omdømmeoppskriften for organisasjoner som NAV (Byrkjeflot, 2011). Dette støttes også opp av Louma-aho som viser til at offentlige organisasjoner ikke nødvendigvis skal ha eller trenger å ha et fremragende omdømme (Luoma-aho V. , 2011). Slik sett kan en stille seg spørsmålet hvorvidt NAV egentlig er en omdømmetaper, slik resultatet fra omdømmemålingen presenterer dem.

#### **4.4 Omdømmeoppskriften**

Ingen organisasjoner er like. En statlig etat kan kanskje sies å ikke være avhengig av et omdømme, da det skulle være nok å være en del av statsforvaltningen. Wæraas (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, s. 147) viser til at en sammenliknbar etat til NAV som Tinglysningen kanskje ikke skal være opptatt av omdømme da det er en del av staten og burde ha tilstrekkelig legitimitet for sin funksjon bare ved å være den en er.

Så kan det stilles spørsmålsteget ved om offentlige organisasjoner trenger å bearbeide sitt omdømme. Når offentlige organisasjoner skal begynne å konkurrere om å være de «beste» på sitt område, kan etablerte prinsipper for offentlig styring, som at byråkratiet skal forholde seg nøytralt i forhold til politikk og omgivelser, være på vikende front. Politiske organisasjoner må ofte fremføre et tvetydig budskap for å imøtekomme og samle motstridende interesser. Dersom en offentlig myndighet som har upartiskhet og nøytralitet som et viktig premiss for sin tillitt i befolkningen kan det være destruktivt å søke å tilpasse atferden for mye i forhold til det som dominerende interessenter i omgivelsene forventer (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011).

Omdømmeoppskriften bygger på en prosess tilnærming til hvordan en kan bearbeide sitt omdømme og påvirke dette over tid. NAV og NTNU har nokså ulike muligheter til å bearbeide sitt omdømme, noe vår analyse av stjerneekvalitetene også viser. NTNU synes å ha en tilnærming til sitt omdømme som samsvarer med omdømmeoppskriften sine hovedprinsipper. Omdømmeoppskriften er mer tilpasset en foretaksliknende organisasjon som står noe mer fristilt enn en typisk offentlig etat som får sine føringer fra overordnet departement. NTNU står mer fritt til å bearbeide sitt omdømme enn NAV. Våre undersøkelser viser at NTNU tiltrekker seg studenter med høyt karaktersnitt og at doktorgradsstipendiatene fullfører i snitt raskere enn andre sammenliknbare universiteter. De rangeres også på topp i Kantar TNS sin omdømmemåling. Sammenholdt med måten de kommuniserer sitt budskap og tilsynelatende arbeider aktivt med sitt omdømme, viser de at de har tilnærmet seg sitt arbeid med omdømme på en måte som sammenfaller med prinsippene i omdømmeoppskriften.

NAV er en mer erketypisk offentlig etat og får sine føringer fra overordnet departement og gjennom etatsstyringsmøter. Med bakgrunn i våre undersøkelser ser vi at NAV har tatt enkeltelementer fra omdømmeoppskriften inn i måten de opptrer på gjennom å forsøke å ha et tydelig budskap og en tydelig profil utad. NAV sitt oppdrag er tydelig definert, men samtidig utfordrende å forvalte. Vi finner ikke å kunne antyde at NAV arbeider aktivt med sitt omdømme med bakgrunn i omdømmeoppskriftens prinsipper. Men at de heller tilstreber å forvalte sin funksjon innenfor sine rammebetingelser og levere på bestillingen fra overordnet departement, med de konsekvenser dette har for deres omdømme. Mandat, oppdrag, profesjonalitet, nøytralitet og kvalitet synes å være viktigere for NAV enn bearbeiding av sitt omdømme med bakgrunn i omdømmeoppskriftens prinsipper.

I omdømmeoppskriften er det organisasjonens forhold til kunder og interessenter som fremheves. Dette følger New Public management filosofien som har preget offentlig sektor de siste årene. Wæraas mfl. (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011) viser til et eksempel fra Lom kommune hvor kommunen fant ut at det beste var å sløyfe «kommune» og bare kalle seg Lom, siden ordet kommune var belastet og ikke positivt for Lom å bruke for å bygge sitt omdømme.

Det er en forutsetning for en offentlig organisasjon å være sannferdig. Dersom alle offentlige organisasjoner skal følge omdømmeoppskriften for å bearbeide sitt «image» kan de komme

på kant med noen viktige prinsipper. Da utgangspunktet for omdømmeoppskriften er av noe mer strategisk karakter og handler om å framstå som moralsk troverdig. Dersom en offentlig etat bruker tid og ressurser på å oppnå høyest mulig plassering på omdømmemålinger bidrar dette til å ta ressurser fra noen annet. Hvorfor skal NAV bruke ressurser på å fremstå bedre enn f.eks. NTNU?

Offentlige virksomheter som har fått større både behov og anledning til å markedsføre seg, er for eksempel sykehusene. Endringen som åpner for fritt sykehusvalg har på mange måter ført til en posisjonering og rangering av sykehusene. Både for å tiltrekke seg pasienter og posisjonere seg i forhold til midler fra tildelende myndigheter. Noe av dette ser vi også i universitetssektoren, men da er det opp mot andre utdanningsinstitusjoner, og ikke som på denne omdømmemålingen, der de sammenlignes med NAV.

Omdømmeoppskriften oppfordrer ikke bare organisasjonen til å være mer åpne, men også til å utøve sterkere kontroll med informasjonsstrømmer i organisasjonen for å fremstå med en mer enhetlig stemme. Gjennom å legge føringer for hva hvem kan si utad, kan omdømmeoppskriften bidra til mer lukkede organisasjoner og å skape nye utfordringer med hensyn til risiko for den ansatte og organisasjonen som sådan.

Omdømmeoppskriften er en universell oppskrift som er ment å passe i enhver kontekst. Dette til tross passer tilsynelatende oppskriften i mindre grad for den tradisjonelle tilnærmingen til offentlig sektor. Oppskriften passer helt klart best i offentlige foretak og selskaper som opererer i et marked med forretningsmessig drift. Men disse foretakene stiller også med et handicap i forhold til private selskaper når det gjelder hvordan en omdømmestrategi kan legges opp. Nettopp fordi de er en del av offentlig sektor gjennom sitt offentlige eierskap har de også en samfunnskontrakt som de ikke kan fri seg fra ved sitt arbeid med omdømme.

Ut fra våre studier fremstår det som om at NAV ikke forholder seg til omdømmeoppskriften i nevneverdig grad. De er som de er og blir som det blir bestemt at de skal være, de har kanskje det omdømme de skal ha, og trenger således ikke nødvendigvis å arbeide strategisk med utgangspunkt i omdømmeoppskriften for å endre dette. NTNU virker tilsynelatende for å være noe mer på sporet av omdømmeoppskriften i sitt arbeid og har en strategi for hvordan de jobber med sitt omdømme. Dette faller mer naturlig inn i deres posisjon som universitet i en konkurranselignende situasjon blant andre universiteter som konkurrerer om studentene.

Haldor Byrkjeflot (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011) stiller spørsmål ved enkelte sider av omdømmemålingene. Omdømmemålingene tar sikte på å gi et langsiktig bilde av virksomhetenes omdømme over tid, men vil likevel kunne bli preget av øyeblikkets mediefokus. Enkelt personer eller enkelthendelser vil kunne være så aktuelle i media og folks oppfatning når undersøkelsen gjennomføres, at det vil bety mye for hvilket omdømme virksomheten vil få på det tidspunktet. Byrkjeflot stiller da spørsmål ved om dette er et uttrykk for en virksomhets samlede omdømme, eller mer en måling av et image preget av for eksempel en enkelthendelse som har fått mye oppmerksomhet i media. Kanskje kan NAV sitt omdømme også være påvirket av det inntrykk som skapes via media og i mindre grad av de gjennomsnittlige brukerne?

## 5 Avsluttende refleksjoner

### 5.1 Omdømme i dagens samfunn

Offentlig sektor har gått igjennom mange reformer de siste 30 år. New Public management har satt sine spor på mange områder, og har ført til et større fokus på økonomi og bedriftsgjøring av offentlig sektor. Bedrifts- og konserntilnærmingen har dominert hvordan offentlige organisasjoner har endret seg til et større fokus på effektivitet og økonomisk lønnsomhet. Økningen av såkalte kommunikasjonsenheter i offentlige virksomheter er en tydelig trend som gjør seg gjeldende i en rekke offentlige virksomheter. En tredjedel av norske kommuner har en egen informasjonskonsulent. Samtidig har de alle fleste større statlige virksomheter egne kommunikasjonsrådgivere. Vi lever i en tid der veldig mye handler om å bli sett.

Kvåle og Wæraas stiller spørsmål ved om merkevare- og omdømmebygging på en måte er en motesak som blir sett på som å være en god løsning. Er du ikke opptatt av virksomhetens omdømme er du redd for å framstå som lite «up to date».

*Ei nyinstitusjonell fortolking av fenomenet vil vere at enkelte konsept over tid får status som førebilete og framstår som rasjonelle å ta i bruk dersom ein ønskjer å sikre seg legitimitet. Det å ikkje drive med identitets- og omdømmeutvikling , eller å omtale seg sjølv som ei merkevare, vil ut frå dette perspektivet berre gi inntrykk av at ein er umoderne og ineffektiv (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 123).*

Røvik (Røvik K. A., 2007, s. 207) viser til to eksempler fra Posten og Telenor hvor de har utviklet seg i tråd med tiden og etablert egne kommunikasjonsenheter og arbeidet relativt aktivt med sin omdømmehåndtering. Disse organisasjonene har organisert seg med egne medarbeidere som har som oppgave å jobbe målrettet med utadrettet kommunikasjon samt tiltak for rutinemessig å fange opp og måle omgivelsenes oppfatninger av virksomhetenes omdømme.

I tillegg har det skjedd en utvikling der brukerne blir mer og mer bevisste i forhold til sine valg. Denne bevisstheten handler ikke bare om selve produktet eller tjenesten og kvaliteten på disse, men handler også om at man etterspør hvilke verdier virksomheten står for. Det er ikke uten grunn at det for eksempel i anbudprosesser i det offentlige er et krav om å etterspørre både miljøprofil, arbeidsforhold og sosial profil. Virksomhetens grunnleggende verdier blir dermed en viktig del av produktet.

Det er også en tendens til at omdømmemålingene retter stort fokus mot de som scorer høyest og lavest; altså de såkalte omdømmevinnerne og -taperne. De som befinner seg midt imellom disse blir «glemt», da fokuset er på topp og bunn. Hvis topp- og bunn plasseringene i tillegg er betinget av flyktige øyeblikksbilder, kan man kanskje med rette stille spørsmålstegn ved betydningen av disse målingene (Byrkjeflot, 2011, s. 58).

I en slik kontekst kan en stille seg spørsmålet hva som er det overordnede bakteppet til at NAV og NTNU rangeres på den samme listen? Vi vurderer at NAV ikke burde tilstrebe å arbeide for å nå NTNU på omdømmeskalaen. NTNU og NAV er to veldig ulike virksomheter og har ulike forutsetninger for å bearbeide sitt omdømme. Vi vurderer at ulikheten mellom de to organisasjonene er av vesentlig betydning for hvor på skalaen det er påregnelig at de kan plasseres. Vi vurderer at NTNU sin rendyrkede rolle som universitet og NAV sin kompleksitet og mangfoldige innhold bidrar til å forklare deres plassering på omdømmemålingen.

## **5.2 Transparens og tillit fremfor popularitet?**

Hva en offentlig organisasjon gjør er viktig. Men hvordan de ulike organisasjonene arbeider er også viktig. Historisk sett er transparens i offentlig forvaltning ikke en ny idé.

Offentlighetslover som åpner for publikums innsyn i offentlige dokumenter begynte å komme rundt 1970. Sverige fikk sin lov allerede i 1766. Disse lovene ble til fordi man mente det var demokratisk og moralsk riktig å gi folket rett til innsyn (Wæraas, 2011, s. 102) Det ville bli vanskeligere for byråkrater å skjule misbruk av offentlige ressurser og dermed få mindre korrupsjon og mer ansvarliggjøring av byråkratiet (Florini, 2004).

I dag er det en rekke databaser som er tilgjengelig for alle som offentlige organisasjoner er lovpålagt å rapportere ulike nøkkeltall til. Fritt sykehusvalg, KOSTRA-basen for kommunene og ulike oversikter over hvordan offentlige midler blir disponert på. Det hele går ut på at publikum lettere kan følge med på hva pengene går til. Offentlig sektor beveger seg således mot mer transparens, og dette er en utvikling som skjer parallelt med at offentlige organisasjoner i stadig økende grad konkurransesettes og pålegges mål og resultatstyring fra overordnet politisk nivå, i tråd med etterdønningene fra New Public Management bølgen (Wæraas, 2011, s. 103).

Offentlige organisasjoner er svært forskjellige og det er et stort sprang i hva de ulike foretak, organisasjoner og etater har i oppdrag å ivareta. Enkelte offentlige organisasjoner er ofte fremme i media og arbeider mye med sitt omdømme, mens andre hører en så godt som aldri fra. Politiet er et eksempel på en offentlig organisasjon som er mye i mediebildet, men som også har tunge politiske føringer gjennom ressurstilgang og oppgaveportefølje. Befolkningen forventer mye og får ikke det de forventer tilbake.

Mange offentlige forvaltningsmyndigheter har lover, forskrifter, instruksjoner og rutiner å følge. Mens mange tar egne initiativer til å gjøre mer for å vise offentligheten hvem man er og hva man gjør. Dette gjøres også for å markedsføre seg selv og skape legitimitet for egen funksjon. Den økende transparenstrenden er et stadig større symbol som går ut på å fortelle omverdenen at man står for åpenhet som en overordnet verdi. Åpenhet er en populær verdi i mange statlige organisasjoners verdigrunnlag (Wæraas, 2011, s. 104).

*«En mer prinsipiell begrunnelse i en erkjennelse av at brukerorientering har blitt et tydelig krav til forvaltningen og at brukerne har krav og rett på at statlige etater er åpne, tilgjengelige og fokusert på brukernes behov og mening» (Kvåle G. , 2011, s. 157).*

Andre offentlige organisasjoner som ikke lever under de samme forutsetningene som universitetene, slik som NAV, Fylkesmannen, Miljødirektoratet eller andre liknende statlige etater opptrer ikke i en konkurranseliknende situasjon seg imellom. Deres oppgave er å opptre som forvaltningsetat og myndighetsutøver på vegne av den Norske Stat og skal opptre nøytralt og lojalt i forhold til forvaltning av regelverket. NAV Finnmark skal ikke markedsføre seg som bedre enn NAV Rogaland. Deres rolle er å være lik da de skal forvalte

likt regelverk på vegne av det samme mandatet som er gitt dem alle. Dersom ulike deler av NAV begynte å konkurrere seg imellom gjennom å være mest mulig positiv, innvilge flere søknader eller liknende ville vi vært på ville veier og rettsikkerheten for de berørte ville blitt truet.

Et annet viktig moment er at mange offentlige organisasjoner og institusjoner har som oppgave å håndtere upopulære funksjoner og til dels uløselige problemer. Sjansen for at virksomheten blir assosiert med funksjonene er stor, og en positiv følelsesmessig relasjon til brukeren blir vanskelig. Dette vil nok i stor grad gjelde for en offentlig virksomhet som NAV.

Det paradoksale er da at det på tross av et dårlig omdømme ikke er en tjeneste som blir mindre populær eller mindre brukt. Svaret på hvorfor det er sånn er vel nettopp at det er en offentlig tjeneste som innbyggerne har krav på og som man ikke får andre steder. Man kan altså være så misfornøyd med alt fra produkt til kvalitet og ansatte i virksomheten som man bare vil, man er likevel avhengig av å «kjøpe» tjenesten da NAV for eksempel er eneste aktuelle tilbyder på det du trenger.

Forbindelsen mellom transparens og omdømme er nær. Skal man skaffe seg et godt omdømme som offentlig organisasjon må man være transparent. Transparens er et av kjerneegenskapene ved selskapene i verden som har best omdømme. Omdømmebygging kan langt på vei handle om å utvikle transparens. Hensynet til omdømme kan derfor også bidra til å forklare hvorfor offentlige etater går lengre enn de strengt tatt er nødt til når det gjelder meroffentlighetsprinsippet (Wæraas, 2011, s. 108).

Transparens er blitt et viktig mål i seg selv på samme måte som omdømme. Ved å vise at man er åpne og velvillig innstilt ovenfor omgivelsenes ønske om innsyn og ved å gi fra seg mye informasjon, gjerne mer enn det som kreves i henhold til lover og regler, skaffer man seg et godt omdømme (Byrkjeflot, 2011, s. 64)

*De aller fleste organisasjoner er preget av et avvik mellom substans og framturen. Noen sliter med et stort skille som i lengden blir uutholdelig, mens andre kan et lite skille fungere godt fordi det skaper dynamikk og stå på-vilje. Et tilbakevendende tema [...] er derimot at skillet ikke bør være for stort, særlig ikke for offentlige organisasjoner. Offentlige organisasjoner eksisterer for det felles beste og forventes*



*å handle og kommunisere ut fra det som er til det beste for alle (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011, s. 28).*

Så da er vi til slutt tilbake til tittelen på oppgaven vår; Hva er et dårlig omdømme godt for? Utgangspunktet vårt har vært å se på hvilken betydning omdømmemålingene kan ha for offentlige organisasjoner, og hvordan det eventuelt overhodet er mulig å vurdere offentlige organisasjoner på samme måte som private virksomheter. Vi mener at vi, basert på vår vurdering av de to organisasjonene og de funnene vi har gjort, kan si at dette ikke uten videre er problemfritt. De fleste offentlige organisasjoner har definerte samfunnsoppdrag som er veldig ulike både i innhold, organisering og styring. Det å skulle styre virksomhetene inn mot å oppnå et bedre omdømme er nødvendigvis verken oppnåelig, ønskelig eller mulig. Virksomhetenes samfunnsoppdrag setter i stor grad grenser for mulighetene for å dreie fokus. NTNU skal drive med det de gjør, de skal være et universitet. Det er likevel viktig for dem å fortsatt ha et godt omdømme for å tiltrekke seg de beste studentene.

For NAVs vedkommende er det muligens ikke noe mål i seg selv å ha et godt omdømme, Kanskje er det viktigere for dem å unngå negative oppslag media. Men dette mener vi kanskje i større grad handler om profesjonalisering av de tjenestene de leverer enn nødvendigvis å skape et godt omdømme. NAVs omdømme er ikke først og fremst å være en populær omdømmevinner, men å levere gode tjenester i tråd med sitt samfunnsoppdrag. Kanskje er ikke et dårlig omdømme godt for noe som helst hos NAV. De har kanskje i liten grad mulighet til å endre kurs, bli mer populær eller vel omtalt.

Det er også et poeng at disse omdømmemålingene i liten grad er etterspurt, enn si bestilt. Det er profesjonelle firma som gjør dette, uklart på oppdrag fra hvem, og med en høy kostnad for de målte virksomhetene for å få tilgang til eget (!) resultat. Vi mener at dette gjør omdømmemålingene til lite verdifulle både for de som er målt og omverdenen for øvrig. Det offentligheten får er overskriftene i media om hvem som er på topp og på bunn. I og med at offentligheten ikke får tilgang på hele materialet, kun en liste med plassering, vurderer vi at disse målingene sannsynligvis i liten grad har betydning for hvordan virksomhetene velger å jobbe videre med sitt omdømme.

Når vi likevel har sett på topp- og bunn plasseringene i denne oppgaven, så har vi sett på om plasseringen topp og bunn på henholdsvis NTNU og NAV, likevel kan relatere seg til de fem stjerne kvaliteter for omdømme hos Fombrun og van Riel. Funnene og analysen vår mener vi har vist at det er ting som tyder på at score på de ulike stjerne kvaliteter har hatt noe å si for plassering på omdømmemålingen til Kantar TNS.

Vi stiller likevel store spørsmål ved det hensiktsmessige i å foreta slike omdømmemålinger på offentlige organisasjoner generelt, organisasjoner med definert samfunnsoppdrag som NAV spesielt, og videre om det er riktig å vurdere de svært ulike organisasjonene opp mot hverandre i en felles omdømmemåling.

Når man likevel gjennomfører disse målingene også på offentlige organisasjoner, så kan man igjen stille seg spørsmålet som er vår inngang til oppgaven; - hva er det godt for å bli plassert henholdsvis øverst og nederst på en slik måling? Hvilke muligheter har man til å videreforedle sitt omdømme til et annet nivå på lista? I hvem sin interesse er det å gjennomføre disse målingene og offentliggjøre resultatet? Er dette bare mat for media for økte salgstall og store overskrifter?

Skal man se hensikten ved å gjøre disse målingene for offentlig sektor, mener vi som Byrkjeflot at det er nødvendig å se på en tilpasning av omdømmeoppskriften, og dermed også anvendelsen av stjerne kvaliteter, til å kunne brukes mer hensiktsmessig for offentlige organisasjoner. På tross av New Public Management og innføring av bedriftsmodellen også for offentlige organisasjoner, vil det være ting som skiller offentlige organisasjoner fra privat næringsliv i så stor grad at man ikke kan direkte overføre prinsippene for målinger. Offentlige organisasjoner vil i stor grad ha et definert samfunnsoppdrag som styrer virksomhetens intensjon, visjon, innhold og verdier, det være seg et universitet eller NAV. De verken skal eller kan tilpasse seg et marked i like stor grad som privat næringsliv. Skal man kunne benytte både stjerne kvaliteter og omdømmeoppskriften på offentlige organisasjoner på en nyttig måte, må disse oversettes for å kunne ivareta de spørsmål og kvaliteter som er spesielt for offentlige virksomheter.

Vi mener Kantar TNS heller burde sammenlikne norske universiteter og satt dem opp mot hverandre i en slik liste og behandlet norske myndighetsorganer på samme måte for å sammenlikne organisasjoner som er mer sammenliknbare enn NAV og NTNU. Skal man

finne de beste eplene er man nødt til å sammenligne epler og epler. Det nytter ikke å sammenligne med alle andre typer frukt.

## 6 Litteraturliste.

- Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap : omdømmebygging i praksis*. Drammen: Hippocampus.
- Black, P. (2002). *This is not a business, it`s government. Cutting edge of Change for Local Government*. University of New England, Armidale, Australia: University of New England.
- Brønn, P. S. (2011). Forståelse av omdømme i offentlig sektor. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (ss. 34-50). Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, H. (2011). Et kritisk blikk på omdømmeblikket. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (ss. 51-70). Oslo: Universitetsforlaget.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of difference between organisational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, ss. 42 (2), 329-360.
- Florini, A. (2004). Behind Closed Doors: Governmental Transparency Gives Way to Secrecy. *Harvard International Review*, ss. 26 (1), 18-21.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the Corporate image. *Harvard Business School Press, Boston*.
- Fombrun, C. J. (2004). *Fame & fortune : how successful companies build winning reputations*. US: Financial Times Prentice Hall books.
- Hansen, K. W. (2006). *Offentlig vorporate branding i kommunikasjønshåndbogen*. København: Forlaget Andersen, 1-26.
- Hind, R. (2008). *Hvorfor har kommunene så dårlig omdømme - eller har de det?* TNS Gallup, Notat.
- Hindenes, Å. (2018). *Offentlig omdømme 2018*. Kantar TNS, Oppsummering av undersøkelse, presentasjon.
- King, B., & Whetten, D. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A sosial actor conceptualization. *Corporate reputation Review*, 11 (3), ss. 192-207.
- Kommunikasjon.no. (2009, Mars 2). Stort fokus på PR-målinger. *Norsk Kommunikasjonsforening*.
- Kvåle, G. (2011). Omdømmearbeid i en ny statlig organisasjon - en casestudie av Tinglysningen. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (ss. 147-161). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet : eit symbolsk perspektiv*. Oslo: Samlaget.
- Luoma-aho, V. (2007). *Neutral Reputation and Public Sector Organisations*. *Corporate Reputation Review*, 10, 2, 124-143.
- Luoma-aho, V. (2011). Skapes offentlig sektors omdømme av forventninger? I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor* (ss. 87-100). Oslo: Universitetsforlaget.

- NAV. (2019, 03 31). NAV. Hentet fra [www.nav.no](http://www.nav.no):  
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/visjon-og-verdier>
- NTNU. (2017). *Kunnskap for en bedre verden. Strategi 2018-2025, Vedtatt av NTNUs styre 06.12.2017*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet - NTNU.
- NTNU. (2019, 12 01). *www.ntnu.no*. Hentet fra Om oss: <https://www.ntnu.no/om>
- Rowley, J. (1998). Quality measurement in the public sector: some perspectives from the service quality literature. *Total Quality Management*, ss. 9 (2/3), 321-333.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2011). Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor* (ss. 71-83). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sellin, G. (2012). *NAV og omdømmehåndtering : en studie av forsvarsstrategier*. Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Tangen, K.-F. (2011, 11 20). *E24*.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Wæraas, A. (2011). "Alt om min etat": transparenstrenden i offentlig sektor. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (ss. 101-115). Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., & Bjørnå, H. (2011). Kommunegrå eller unik? Omdømmehåndtering i kommunesektoren. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (ss. 230-245). Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (2011). Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framtreden. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og framtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor* (ss. 15-33). Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (2011). Hvordan oversette omdømmeoppskriften for offentlige organisasjoner? I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (ss. 249-263). Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (2011). *Substans og framtreden : omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, Red.) Oslo: Universitetsforlaget.

# Vedlegg

## Vedlegg 1.

NAV	Synlighet	Autentisitet	Transparens	Konsistens	Distinkthet
	<p>38 400 000 treff</p> <p>Antall artikler viser at NAV er hyppig omtalt i mediebildet. «NAV er ofte i medienes søkelys – faktisk blir vi omtalt på en eller annen måte i media cirka fire ganger i timen – året rundt! Dette stiller krav til at NAV kan svare godt og raskt. Her får du en oversikt over de viktigste verktøyene, utfordringene og målene for pressearbeidet vårt gjennom 2017.» <a href="https://memu.no/artikler/hvordan-jobber-nav-med-mediesaker/">https://memu.no/artikler/hvordan-jobber-nav-med-mediesaker/</a></p> <p>Det er i all hovedsak lite positive oppslag i media når det gjelder NAV. Med unntak av et par oppslag som angår at arbeidsledigheten går ned, er det stort sett overveiende oppslag som handler om at NAV ikke leverer i forhold til brukerne. «Nav feilinformerte i NRK-debatt», «Over 11.000 fratatt Nav-støtte i fjor», NAV: «Etteroppgjøret til uføretrygdene blir forsinket med minst én måned», «NAV sparte en halv milliard på å frata 11.400 nordmenn støtte»,</p>	<p>Førsteside som er en inngangsportal til de enkelte tjenestene. Leder videre til en ny portal som har overskrifter på de fleste hovedområdene de behandler. Hjemmesidene virker å være brukervennlig oppbygd uten for vanskelig språk, med intuitive valg ut fra hvilket område man søker informasjon på. «Ledige stillinger» er en tjeneste veldig mange av innbyggerne bruker, og har en sentral inngang på forsida til NAV. Går man inn på den siden som heter «NAV og samfunn», så vil man se hvilket bredt spekter av tjenester NAV innehar.</p>	<p>Ikke mye fokus på manglende åpenhet hos NAV. Det har vært en del fokus på for mye intern åpenhet i NAV, dvs. at ansatte i NAV snoket i saker de ikke sto som saksbehandler på, at for mange har for mye tilgang på informasjon og personopplysninger.</p> <p>NAV har mye statistikk over tjenestene sine på hjemmesiden. Her kan man få innblikk i alt fra hvor mange av de som mottok støtte fra NAV som oppholder seg i utlandet, til trygdemisbruk. Generelt sett er NAVs sider preget av at man ønsker å være en åpen/transparent organisasjon.</p>	<p>Selve hjemmesiden synes å være konsistent, men ser man litt bak, vil man oppdage at det spriker. Tjenestespekteret er veldig stort og favner vidt, men NAV framstår som helhetlig og konsistent på sine hjemmesider når det gjelder hvordan de presenterer sitt innhold. Gjennomgående profil er lik for de ulike tjenestene både når det gjelder fargevalg, de ulike NAV-kontorer og tjenester.</p>	<p>NAV har i sin portefølje et stort spekter av tjenester. Innholdet på sidene blir derfor veldig stort, med mange inngangsportaler som leder til nye portaler. I og med at tjenesteområdet er så vidtfavnende, er det vanskelig å se det distinkte preget ved NAV som organisasjon. De framstår som for bred og mangfoldig til at de enkelt lar seg definere og beskrive kort og konsist. NAV-logoen er det mest distinkte.</p>

NTNU	Synlighet	Autentisert	Transparens	Konsistens	Distinkthet
	34 100 treff	NTNU er et universitet og presenterer seg slik «NTNU er et internasjonalt orientert universitet med hovedsete i Trondheim og campuser i Ålesund og Gjøvik.»	NTNU har flere saker som fokuserer på mer åpenhet og kritikk mot et lukket system. Nyansatt rektor kritiseres for å gjennomføre flere lukkede beslutningsprosesser.	NTNU fremstår som solid og tydelig på sitt budskap og sin identitet. De har åpenhet om sin organisasjonsstruktur og en kan med letthet finne frem til de ulike fakulteter og institutter og personer og forskning der.	For å studere distinkthet må en gå inn på Om oss sidene. Her kommer det fort frem hva NTNU er og hva de driver med.
	Artiklene viser at NTNU er godt fremme i nyhetsbildet. Det er et stort spenn fra hva forskere på NTNU mener eller hvordan styret arbeider. «NTNU-rektoren var mest i media i 2018». blant de ulike universitetene. Artiklene synes å være fra nøytrale til positive med lite negativt fokus på NTNU som organisasjon.	NTNU har et moderne uttrykk på sine sider og tilgjengeliggjør informasjon om sine utdanningstilbud for brukerne på en tilgjengelig måte.	I en rangering gjort av Forskerforbundet blir NTNU, i konkurranse med UiO og UiB rangert i midten, som ganske lukket. Det er samtidig kritikk rettet til ansettelsesprosess og habilitet noe som eksemplifiserer lukkethet. Men for øvrig fremstår NTNU som transparent. Styret har alle sine protokoller og møtepapirer offentlig tilgjengelig.	De har lett tilgjengelig oversikt over styre, lederteam og NTNUs strategi, årsrapporter etc.  NTNU fremstår som tydelig og trygg på egen identitet og det som kommuniseres ut i forhold til det de sier at de er og det de sier at de skal drive med. Det fremstår som lettfattelig å se at dette er et stort og seriøst universitet.	NTNU er Trondheim. Det kommer ikke tydelig frem at de også har campus på Gjøvik og Ålesund. Denne delen av NTNU synes å være nærmest fraværende på deres nettsider og det er ikke enkelt å finne denne informasjonen dersom en ikke aktivt leter etter den.

## Vedlegg 2.

Oversikt over nettartikler som inngår i våre analyser av organisasjonene.

NTNU	Gradient på artikkel	Tittel	Sitat	Link til artikkel
1	Positiv Synlighet	Lykkes med internasjonalisering: Fire av ti arkeologistudenter ved NTNU tar utveksling under bacheloren	Internasjonalisering er godt for fagmiljøene	<a href="https://www.universitetsavisa.no/student/2019/02/22/Fire-av-ti-arkeologistudenter-ved-NTNU-tar-utveksling-under-bacheloren-18509787.ece">https://www.universitetsavisa.no/student/2019/02/22/Fire-av-ti-arkeologistudenter-ved-NTNU-tar-utveksling-under-bacheloren-18509787.ece</a>
2	Negativ Transparens Autentisk	NTNU-fusjonen: Anbefalet ledelsen å være mer tilstede på grunnplanet	Et flertall av de ansatte er langt fra fornøyd med situasjonen på nye NTNU etter fusjonen.	<a href="https://khrono.no/bovim-fusjon-gjovik/ntnu-fusjonen-anbefaler-ledelsen-a-vaere-mer-tilstede-pa-grunnplanet/258677">https://khrono.no/bovim-fusjon-gjovik/ntnu-fusjonen-anbefaler-ledelsen-a-vaere-mer-tilstede-pa-grunnplanet/258677</a>
3	Negativ Konsistent	Sivilombudsmannen reagerer: NTNU-ansatt fikk refs to år etter å ha klaget på kollega	- NTNU kjenner seg ikke igjen i at noen er ilagt munncurv i denne saken. Ytrings frihet er et ufravikelig prinsipp ved NTNU, under forutsetning av at lovpålagt taushetsplikt knyttet til personmessige forhold ikke blir brutt	<a href="https://www.universitetsavisa.no/campus/2019/02/15/NTNU-ansatt-fikk-refs-to-C3%A5r-etter-C3%A5-ha-klaget-p-C3%A5-kollega-18480137.ece">https://www.universitetsavisa.no/campus/2019/02/15/NTNU-ansatt-fikk-refs-to-C3%A5r-etter-C3%A5-ha-klaget-p-C3%A5-kollega-18480137.ece</a>
4	Negativ Transparens	Omstridt advokat og «fakta-gransker» hyret inn av NTNU i Steinnes-saken	NTNU har nå to store og kjente konfliktsaker gående samtidig, en ved Institutt for sosialt arbeid (Eikrem-saken) og en ved Institutt for historiske studier (Steinnes-saken).	<a href="https://khrono.no/arbeidsmiljo-faktaundersokelse-harald-pedersen/omstridt-advokat-og-fakta-gransker-hyret-inn-av-ntnu-i-steinnes-saken/261653">https://khrono.no/arbeidsmiljo-faktaundersokelse-harald-pedersen/omstridt-advokat-og-fakta-gransker-hyret-inn-av-ntnu-i-steinnes-saken/261653</a>
5	Negativ Konsistent	NTNU er nynorskversting – igjen	No <u>lov</u> er universitetet å <u>sjølt</u> <u>finna</u> ut av omfanget av problemet.	<a href="https://framtida.no/2019/02/15/ntnu-er-nynorskversting-igjen">https://framtida.no/2019/02/15/ntnu-er-nynorskversting-igjen</a>
6	Positiv Konsistent	NTNU-forskere: Lærerne svikter de svakeste elevene	Ny forskning fra NTNU basert på hvordan elever opplever skolehverdagen, viser at jo bedre karakterer elevene har, jo mer støtte opplever de fra læreren sin.	<a href="https://www.document.no/2019/02/08/ntnu-forskere-laererne-svikter-de-svakeste-elevene/">https://www.document.no/2019/02/08/ntnu-forskere-laererne-svikter-de-svakeste-elevene/</a>
7	Negativ Transparens	Demokrati gjør seg ikke selv	Det kan gjøre det fristende å benytte seg av stadig mer toppstyring. Å vedlikeholde demokrati i praksis er hardt arbeid	<a href="https://khrono.no/demokrati-medbestemmelse-ntnu/demokrati-gjor-seg-ikke-selv/258746">https://khrono.no/demokrati-medbestemmelse-ntnu/demokrati-gjor-seg-ikke-selv/258746</a>
8	Nøytral Transparens	Ingen jenter begynte på dataingeniørstudium i Ålesund i fjor. Torsdag vil NTNU lokke dem til teknologifagene.	For få menn vil bli lærere og sykepleiere, men tilsvarende er det altfor få jenter som søker seg til noen data og teknologifag.	<a href="https://khrono.no/jenter-jenter-og-teknologi-ntnu/ingen-jenter-begynte-pa-dataingeniørstudium-i-alesund-i-fjor-torsdag-vil-ntnu-lokke-dem-til-teknologifagene/259697">https://khrono.no/jenter-jenter-og-teknologi-ntnu/ingen-jenter-begynte-pa-dataingeniørstudium-i-alesund-i-fjor-torsdag-vil-ntnu-lokke-dem-til-teknologifagene/259697</a>
9	Nøytral Distinkthet Autentisk Transparens	Rektor Stolen varsler flyktutt og slutt på styreseminar i utlandet	<u>Bovim</u> seier det er uaktuelt å legge møter for rektoratet <u>ut</u> lands, og han <u>rekna</u> r også med å reise mindre i år enn i fjor. <u>Fleire</u> møter enn før skal skje på Skype.	<a href="https://khrono.no/bovim-baerekraft-klima/rektor-stolen-varslar-flyktutt-og-slutt-pa-styreseminar-i-utlandet/260168">https://khrono.no/bovim-baerekraft-klima/rektor-stolen-varslar-flyktutt-og-slutt-pa-styreseminar-i-utlandet/260168</a>
10	Nøytral Distinkthet	Trondene bygger ut for 115 millioner – Kvarteret utvider kjøkkenet	– Jeg tror Samfundet er en viktigere del av Trondheim enn hva Kvarteret er i Bergen, sier Karoline Bernklev.	<a href="https://www.studvest.no/trondene-bygger-ut-for-115-millioner-kvarteret-utvider-kjokkenet/">https://www.studvest.no/trondene-bygger-ut-for-115-millioner-kvarteret-utvider-kjokkenet/</a>
11	Negativ Transparens Distinkthet	NTNU og det demokratiske sinnelag	Enhver som leser Universitetsavisa og <u>Khrono</u> , vil ha fått med seg at det eksisterer svært ulike syn hos rektoratet og de tillitsvalgte på graden av ansattes medbestemmelse ved NTNU.	<a href="https://www.universitetsavisa.no/ytring/2019/01/30/NTNU-og-det-demokratiske-sinnelag-18378913.ece">https://www.universitetsavisa.no/ytring/2019/01/30/NTNU-og-det-demokratiske-sinnelag-18378913.ece</a>
12	Positiv Distinkt	Kravet om 4 i matte har liten betydning på NTNU	Studentene som søker seg til lærerutdanninga, har så gode karakterer at kravene for å komme inn ikke spiller noen rolle.	<a href="https://www.universitetsavisa.no/campus/2019/02/13/Kravet-om-4-i-matte-har-liten-betydning-p-C3%A5-NTNU-18456544.ece">https://www.universitetsavisa.no/campus/2019/02/13/Kravet-om-4-i-matte-har-liten-betydning-p-C3%A5-NTNU-18456544.ece</a>
13	Positiv Distinkt Autentisk	Over en tredjedel bruker mer enn seks år på doktorgraden	NTNU skiller seg ut med en relativt høy andel som fullfører for det har gått seks år; 77,1 prosent ved NMBU og 75,9 prosent ved NTNU, mens Universitetet i Bergen såvidt ligger over snittet med 68,8 prosent.	<a href="https://khrono.no/gjennomstromming-phd-styring/over-en-tredjedel-bruker-mer-enn-seks-ar-pa-doktorgraden/265378">https://khrono.no/gjennomstromming-phd-styring/over-en-tredjedel-bruker-mer-enn-seks-ar-pa-doktorgraden/265378</a>
14	Negativ Transparens	Ikke brudd på arbeidsmiljøloven ved Institutt for sosialt arbeid på NTNU	Enkeltstående utsagn fra intervjuobjekter om at instituttet er som «en trykkoker» bør ikke tolkes som representative synspunkter for et helt fagmiljø	<a href="https://khrono.no/arbeidsmiljo-arne-hestnes-eikrem-saken/ikke-brudd-pa-arbeidsmiljøloven-ved-institutt-for-sosialt-arbeid-pa-ntnu/265964">https://khrono.no/arbeidsmiljo-arne-hestnes-eikrem-saken/ikke-brudd-pa-arbeidsmiljøloven-ved-institutt-for-sosialt-arbeid-pa-ntnu/265964</a>
15	Negativ konsistent	Dårskap uten grenser ved NTNU	Med dette må det være åpenbart at keiseren er naken. NTNU har et grunnleggende problem i forhold til akademisk frihet.	<a href="https://khrono.no/eikrem-eikrem-saken-kristian-gundersen/darskap-uten-grenser-ved-ntnu/265160">https://khrono.no/eikrem-eikrem-saken-kristian-gundersen/darskap-uten-grenser-ved-ntnu/265160</a>
16	Negativ Konsistent	NTNU trekker skriftlig advarsel og erkjenner uheldig formulering	NTNU følger Sivilombudsmannens anbefaling og trekker en skriftlig advarsel gitt til en ansatt for en flere år gammel epost.	<a href="https://www.universitetsavisa.no/campus/2019/02/26/NTNU-trekker-skriftlig-advarsel-og-erkjenner-uheldig-formulering-18537487.ece">https://www.universitetsavisa.no/campus/2019/02/26/NTNU-trekker-skriftlig-advarsel-og-erkjenner-uheldig-formulering-18537487.ece</a>
17	Positiv Konsistent	NTNU ber om 51 millioner i tilskudd til Moser-miljøet	NTNU ber om at Moser og Moser skal få økt siff øremerkede tilskudd med 35 millioner kroner.	<a href="https://www.universitetsavisa.no/forskning/2019/02/27/NTNU-ber-om-51-millioner-i-tilskudd-til-Moser-miljoet-C3%B8et-18547366.ece">https://www.universitetsavisa.no/forskning/2019/02/27/NTNU-ber-om-51-millioner-i-tilskudd-til-Moser-miljoet-C3%B8et-18547366.ece</a>
18	Positiv Distinkt	Den tverrfaglige kompetansen til studentene på NTNU vil bli ytterligere styrket	En bærende idé var at våre disiplinlag skulle spille sammen med profesjonene.	<a href="https://khrono.no/anne-borg-bjarne-foss-iab/den-tverrfaglige-kompetansen-til-studentene-pa-ntnu-vil-bli-ytterligere-styrket/262208">https://khrono.no/anne-borg-bjarne-foss-iab/den-tverrfaglige-kompetansen-til-studentene-pa-ntnu-vil-bli-ytterligere-styrket/262208</a>
19	Positiv Distinkt Konsistent	Flyter det av plastflasker på jobben din? Nå vil NTNU-studenter redde verden med disse	Hvert år er det 150 millioner panteflasker som kommer på avveie i Norge. Tre NTNU-studenter vil at panten på disse flaskene skal gå til prosjekt som bidrar til å løse klimakrisen.	<a href="https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2019/02/24/Flyter-det-av-plastflasker-p-C3%A5-jobben-din-N-C3%A5-vil-NTNU-studenter-redde-verden-med-disse-18477501.ece">https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2019/02/24/Flyter-det-av-plastflasker-p-C3%A5-jobben-din-N-C3%A5-vil-NTNU-studenter-redde-verden-med-disse-18477501.ece</a>
20	Positiv Transparent Autentisk	NTNU får 100 mill fra Equinor	Equinor skal sponse forskningen på NTNU med 100 millioner kroner over fem år. Til sammen er det inngått akademia-avtaler for 320 millioner.	<a href="https://khrono.no/akademia-avtalen-equinor-forskning-ntnu-far-100-mill-fra-equinor/261105">https://khrono.no/akademia-avtalen-equinor-forskning-ntnu-far-100-mill-fra-equinor/261105</a>



NAV	Gradient på artikkel	Tittel	Sitat	Link til artikkel
1	Positiv Konsistent	NAV anmeldte 968 personer for trygdesvindler i 2018	Det er alvorlig når noen som er arbeidsføre og har inntekt, forsøker å utnytte ordningene, og disse bør merke seg konsekvensene slike valg kan gi, sier arbeids- og velferdsminister Sigrun Vågang	<a href="https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/kanvkk/nav-anmeldte-968-personer-for-trygdesvindler-i-2018">https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/kanvkk/nav-anmeldte-968-personer-for-trygdesvindler-i-2018</a>
2	Nøytral Distinkthet	Nav kjøpte sex-hjelpemidler for over seks millioner kroner i 2018	Gjessing medgir at staten ikke bør ha ansvar for å betale for folks sexleketøy, men hjelpemidler som penispumpe og dilatorer mener hun har en viktig funksjon – på linje med for eksempel krykker etter benbrudd.	<a href="https://www.fremover.no/nav/sex/nyheter/nav-kjopte-sex-hjelpemidler-for-over-seks-millioner-kroner-i-2018/s/5-17-520283">https://www.fremover.no/nav/sex/nyheter/nav-kjopte-sex-hjelpemidler-for-over-seks-millioner-kroner-i-2018/s/5-17-520283</a>
3	Nøytral Distinkthet?	Liten nedgang i andelen arbeidsledige	I november 2018 tok Nav i bruk en ny løsning for registrering av arbeidssøkere, som gjør at de kommer raskere inn i registeret og statistikken til Nav.	<a href="https://frifagbevegelse.no/nyheter/liten-nedgang-i-andelen-arbeidsledige-6.158.614213.6fcd471e3b">https://frifagbevegelse.no/nyheter/liten-nedgang-i-andelen-arbeidsledige-6.158.614213.6fcd471e3b</a>
4	Negativ Autentisitet	Markant økning i antallet uføretrygdede. Kutt i arbeidsavklaringspenger er årsaken, ifølge Nav	For alle aldersgruppene fra 20 til 59 år var det i fjor en økning i andelen uføre, sammenlignet med året før, ifølge Nav.	<a href="https://www.dagsavisen.no/innenriks/markant-okning-i-antallet-uføretrygdede-kutt-i-arbeidsavklaringspenger-er-arsaken-ifolge-nav-1.1278454">https://www.dagsavisen.no/innenriks/markant-okning-i-antallet-uføretrygdede-kutt-i-arbeidsavklaringspenger-er-arsaken-ifolge-nav-1.1278454</a>
5	Negativ Autentisitet	Staten sparte en halv milliard på at NAV fratok nordmenn støtte	På spørsmål fra Nettavisen er det ikke enkelt å forstå hva Nav selv mener om innstramningen. De registrerer bare at innstramningen er skjedd.	<a href="https://www.nettavisen.no/na24/staten-sparte-en-half-milliard-pa-at-nav-fratok-nordmenn-stotte/3423585213.html">https://www.nettavisen.no/na24/staten-sparte-en-half-milliard-pa-at-nav-fratok-nordmenn-stotte/3423585213.html</a>
6	Negativ Konsistent?	NAV: På tide å oppsummere?	Den senere tid har NAV blitt grundig kommentert i media. NAV fungerer tankevekkende dårlig.	<a href="https://www.dagsavisen.no/nyemener/nav-p%C3%A5-tide-%C3%A5-oppsummere-1.1280781">https://www.dagsavisen.no/nyemener/nav-p%C3%A5-tide-%C3%A5-oppsummere-1.1280781</a>
7		Økning i trusler mot Nav-ansatte	I 2018 ble det registrert hele 2.339 hendelser med vold og trusler mot Nav-ansatte, en økning på nesten 8 prosent fra det foregående året.	<a href="https://www.document.no/2019/02/17/okning-i-trusler-mot-nav-ansatte/">https://www.document.no/2019/02/17/okning-i-trusler-mot-nav-ansatte/</a>
8	Negativ Konsistent	Nav feilinformerte i NRK-debatt	I etterkant ser jeg at jeg flere ganger burde ha presisert at vi ikke kan se effekt av regelendringene ennå og at tallene som viser hvor mange som kommer i arbeid ikke kan knyttes opp mot endringene, skriver <a href="#">Monland</a> i en mail.	<a href="https://www.abcnheter.no/penger/privatokonomi/2019/02/08/195549069/nav-feilinformerte-i-nrk-debatt">https://www.abcnheter.no/penger/privatokonomi/2019/02/08/195549069/nav-feilinformerte-i-nrk-debatt</a>
9	Negativ	Randi ble slått ned på jobb i Nav: «Det må du bare tale», var tilbakemeldingen	Noen bytter jobb fordi de ikke orker å jobbe her lenger, sier Østgaard.	<a href="https://www.nrk.no/finnmark/randi-ble-slatt-ned-pa-jobb-i-nav-_det-ma-du-bare-tale_-_var-tilbakemeldingen-1.14414340">https://www.nrk.no/finnmark/randi-ble-slatt-ned-pa-jobb-i-nav-_det-ma-du-bare-tale_-_var-tilbakemeldingen-1.14414340</a>
10	Negativ Autentisitet Konsistens	Aksjonsgruppe møtte opp på Stortinget for å protestere mot Nav-kutt: – Du skjønner ikke hvordan det er for oss, statsråd!	Regjeringen har strammet inn på AAP-regelverket, noe som har ført til at mange har mistet hele sin inntekt før de er ferdig avklart mot arbeid eller uføretrygd.	<a href="https://frifagbevegelse.no/nyheter/aksjonsgruppe-motte-opp-pa-stortinget-for-a-protestere-mot-navkutt-du-skjønner-ikke-hvordan-det-er-for-oss-statsrad-6.158.611558.f54e7b0f02">https://frifagbevegelse.no/nyheter/aksjonsgruppe-motte-opp-pa-stortinget-for-a-protestere-mot-navkutt-du-skjønner-ikke-hvordan-det-er-for-oss-statsrad-6.158.611558.f54e7b0f02</a>
11	Negativ Autentisitet Konsistens	Sløseriprisen 2018: Hvem vil stikke av med årets pris?	Fjorårets vinner av den gjeve prisen var NAV: Selv om kriminelle var på rømmen, fikk de penger fra NAV.	<a href="https://www.nettavisen.no/na24/sloeseriprisen-2018-hvem-vil-stikke-av-med-arets-pris/3423589869.html">https://www.nettavisen.no/na24/sloeseriprisen-2018-hvem-vil-stikke-av-med-arets-pris/3423589869.html</a>

12	Nøytral Autentisitet Konsistens Distinkthet	Regner velferdsmillioner over Try	I september 2018 inngikk Nav og Try en avtale for kommunikasjons tjenester til en anslått verdi av 12 millioner kroner. Avtalen strekker seg over to år med mulighet for tre års forlengelse med ett år av gangen.	<a href="https://kampanje.com/job/Jobb-liste/2019/2019/visit-norway-soker-prosjektleder/#cx_navSource=ledigestilling">https://kampanje.com/job/Jobb-liste/2019/2019/visit-norway-soker-prosjektleder/#cx_navSource=ledigestilling</a>
13	Nøytral Distinkthet	Nedgang i talet på barnetrygdmottakere i 2018	I 2018 stansa den langvarige veksten vi har sett i talet på mottakere av barnetrygd. Dette heng saman med at det sidan 2009 har vore ein nedgang i fødselstalet i Noreg, seier statistikksejef Ulf Andersen i Nav i ei pressemelding.	<a href="https://nordrenett.no/nedgang-i-talet-pa-barnetrygdmottakarar-i-2018/Type/NTB/19.1.17542">https://nordrenett.no/nedgang-i-talet-pa-barnetrygdmottakarar-i-2018/Type/NTB/19.1.17542</a>
14	Negativ Autentisitet Konsistens	NAV: Etteroppgjøret til uføretrygdede blir forsinket med minst én måned	Etteroppgjøret for uføretrygd har de to siste årene blitt gjennomført i oktober. I år er det imidlertid forsinket og vil tidligst bli klart i løpet av november, melder Nav.	<a href="https://www.abcnheter.no/penger/privatokonomi/2018/10/12/195441642/nav-etteroppgjoret-til-uføretrygdede-bli-forsinket-med-minst-en-maned">https://www.abcnheter.no/penger/privatokonomi/2018/10/12/195441642/nav-etteroppgjoret-til-uføretrygdede-bli-forsinket-med-minst-en-maned</a>
15	Negativ Autentisitet Konsistens	Nav glemte å trekke skatt. Nå må 4000 brukere betale tilbake.	Hvis du eller jeg gjør en feil, må vi selv ta skylden. Men hvis NAV gjør en feil, må du og jeg også ta byrden.	<a href="https://www.aftenposten.no/norge/i/wEGB6A/Nav-glemte-a-trekke-skatt-Na-ma-4000-brukere-betale-tilbake">https://www.aftenposten.no/norge/i/wEGB6A/Nav-glemte-a-trekke-skatt-Na-ma-4000-brukere-betale-tilbake</a>
16	Negativ Autentisitet Konsistens	Nav har gjort feil: Kan gi deg restskatt neste år	Nav har foretatt manglende skattetrekk på dagpenger og arbeidsavklaringspenger. Hvis det har rammet deg, må du regne med å betale tilbake det skyldige ved neste skatteoppgjør.	<a href="https://www.abcnheter.no/penger/privatokonomi/2018/09/19/195434292/nav-har-gjort-feil-kan-gi-deg-restskatt-neste-ar">https://www.abcnheter.no/penger/privatokonomi/2018/09/19/195434292/nav-har-gjort-feil-kan-gi-deg-restskatt-neste-ar</a>
17	Nøytral	Høyesterett lar NAV overprøve sykemelding	Dommen er brutal og trist, og vi er overrasket, sier kvinnens <a href="#">prosessfullmektig</a> Hedvig Svardal, til rett24.	<a href="https://www.abcnheter.no/helse-og-livsstil/2018/12/18/195484774/hoyesterett-lar-nav-overprove-sykemelding">https://www.abcnheter.no/helse-og-livsstil/2018/12/18/195484774/hoyesterett-lar-nav-overprove-sykemelding</a>
18	Negativ Autentisitet Konsistens	Advokater om nye Nav-regler: – Rammer en allerede sårbar gruppe svært hardt	Vi så med en gang hvordan det nye regelverket ville slå ut og forsto at dette ville ramme en allerede sårbar gruppe svært hardt. Når man leser forarbeidene til lovendringene, skjønner man at lovgiver ikke forsto hvilke konsekvenser disse ville medføre.	<a href="https://www.abcnheter.no/helse-og-livsstil/livet/2018/12/08/195482044/advokater-om-nye-nav-regler-rammer-en-allerede-sarbar-gruppe-svaert-hardt">https://www.abcnheter.no/helse-og-livsstil/livet/2018/12/08/195482044/advokater-om-nye-nav-regler-rammer-en-allerede-sarbar-gruppe-svaert-hardt</a>
19	Negativ Autentisitet Konsistens	Nav sender nå ut beklagelsesbrev til de som er rammet av skattetreksfeil	Seksjonssjefen i Nav opplyser at de er i dialog med Skatteetaten, som de nærmeste dagene vil sende ut nytt skattekort til de som har nådd frikortgrensen.  – I tillegg sender vi ut et brev der vi beklager feilen, forklarer situasjonen og opplyser om at Skatteetaten sender ut nytt skattekort, sier Fladby i Nav.	<a href="https://www.abcnheter.no/penger/privatokonomi/2018/09/23/195435453/nav-sender-na-ut-beklagelsesbrev-til-de-som-er-rammet-av-skattetreksfeil">https://www.abcnheter.no/penger/privatokonomi/2018/09/23/195435453/nav-sender-na-ut-beklagelsesbrev-til-de-som-er-rammet-av-skattetreksfeil</a>
20	Negativ Konsistens Distinkthet Autentisitet	NAV bruker 20 millioner kroner årlig på å skanne dokumenter	Skanningen koster NAV 19,4 millioner kroner i 2018. Mye av dette kunne vært spart hvis alt var digitalt.	<a href="https://www.tv2.no/a/10302651/">https://www.tv2.no/a/10302651/</a>