

Bedre enn sitt rykte?

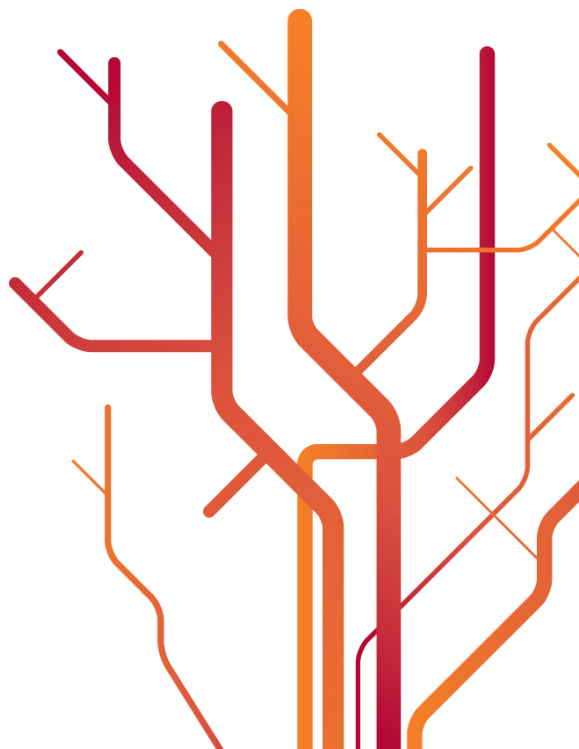
En studie av sammenhengen mellom målt omdømme, stjerne-kvaliteter og opplevd brukerkvalitet for byggesakskontoret i Tromsø kommune.



Mette Mohåg

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi
- Master of Business Administration

November 2012



Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om målt omdømme for Tromsø kommune, og hvordan dette samsvarer med omdømme til en av kommunens virksomheter, nemlig byggesakskontoret. For å undersøke byggesakskontorets omdømme, har jeg tatt utgangspunkt i Fombrun og van Riel's (2007) teori «The roots of fame» som går ut på at virksomheter med godt omdømme skiller seg ut ved å være synlige, transparente, distinkte, ekte og konsekvente (heretter: stjerne-kvaliteter). Jeg har undersøkt hvordan byggesakskontoret gjennom nettsider og det som ellers kommuniseres utad, fremstår på dimensjonene synlighet, transparens, særegenhet og ekthet.

Jeg har videre studert hvordan funnene fra omdømmeundersøkelsen samsvarer med opplevelsen til de som benytter seg av byggesakskontorets tjenester. Denne delen av oppgaven baserer seg på en brukerundersøkelse, gjennomført ved hjelp av bedrekommune.no, som igjen er basert på kvalitetskartlegging gjennom KS-systemet.

Kommunens omdømmeundersøkelse er fra 2010. Undersøkelsen konkluderte med at omdømme er svakt. Den fikk stor oppmerksomhet i media, og skulle i følge Rådmannen den gang gi grunnlag for videre arbeid med omdømmebygging. Min undersøkelse av stjerne-kvalitetene konkluderer med at byggesakskontoret bare i begrenset grad kan sies å oppfylle kriteriene, med ett unntak: Kravet til transparens er oppfylt. Dette har muligens begrenset verdi for omdømme, ettersom byggesakskontoret uansett må forventes å være transparent. Det er dermed samsvar mellom omdømmeundersøkelsen 2010 og hvordan byggesakskontorets fremstår på stjerne-kvalitetene.

Opplevd brukerkvalitet er langt bedre enn omdømme skulle tilsi. Brukerne er bl.a. bedt om å svare på hvor fornøyd de samlet sett er med tjenesten. På en skala fra 1-6 oppnår byggesakskontoret en skår på 4,7%, som er over landsgjennomsnittet. Dette viser at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom omdømme og opplevd brukerkvalitet. Omdømme dannes over tid, og for en kompleks organisasjon som kommunen byr omdømmebygging på særlige utfordringer. Analysen gir grunnlag for refleksjoner knyttet til hvordan omdømme konstitueres for virksomheten, og jeg antyder avslutningsvis noen konkrete tiltak for å bedre omdømme.

Innhold

Sammendrag.....	
1 INNLEDNING	4
1.1. Omdømme i fokus	4
1.2. Problemstilling.....	5
1.3. Motivasjon for oppgaven	6
1.4. Byggesakskontoret.....	6
1.5. Disposisjon	7
2 TEORETISK RAMMEVERK	7
2.1. Hva er omdømme?.....	7
2.2. Omdømmedimensjoner.....	8
2.3. The roots of fame	11
2.4. Omdømmeteor i offentlig sektor.....	13
2.5. Oppsummering teoretisk tilnærming	16
3 METODE	16
3.1. Metodisk tilnærming.....	16
3.2. Utvalg, innsamling og analyse av datamaterialet – stjerne­kvaliteter.....	17
3.3. Utvalg og innsamling av datamaterialet – brukerundersøkelse	19
3.4. Datakvalitet.....	21
4 ANALYSE.....	22
4.1. Synlighet	22
4.2. Særegenhet.....	25
4.3. Transparens.....	28
4.4. Autentisitet/ekthet	30
4.5. Oppsummering, stjerne­kvalitetene og forholdet til omdømmeundersøkelsen 2010	31
4.6. Brukerundersøkelsen, funn	32
4.7. Forholdet mellom omdømmeundersøkelsen 2010 og brukeropplevd kvalitet.	34
5 AVSLUTNING	35

INNLEDNING

1.1. Omdømme i fokus

Alle ønsker et godt omdømme, og ikke minst innenfor kommunal sektor har vi de senere år sett et stadig økende fokus på omdømme og omdømmebygging. Utvikling av gode lokalsamfunn fordrer at kommunene fremstår som attraktive både med tanke på bosetning og som arbeidsgiver. I konkurransen om arbeidskraft, om å beholde og skaffe nye innbyggere, etablere nye arbeids- og skoleplasser, fremstå som turistdestinasjon osv anses omdømme som svært viktig. Omdømme til aktører i kommunal sektor har betydning for folks tillit til etaten, tjenesten og de beslutninger som treffes. Og ikke minst, et godt omdømme er viktig for trivsel og stolthet over egen arbeidsplass.

Omdømmebygging for kommuner handler ofte om at kommuner jakter på det unike, på det som skal gi egenart, det man ønsker folk skal forbinde med kommunen. Samtidig kan det være naturlig å skille mellom kommunen som virksomhet og kommunen som lokalsamfunn. I Tromsø kan vi skilte med alt fra vakker natur og unike turmuligheter, til et bredt kulturtilbud, pulserende uteliv, attraktivitet som turistdestinasjon, universitet, sykehus og spennende arbeidsplasser i privat næringsliv. Kommunen er dessuten en svært stor arbeidsgiver. Tromsø er både Ishavsbyen, Nordens Paris og Arktisk hovedstad, og byen tiltrekker seg studenter, nye arbeidsplasser og tilflyttere. Dette er ikke uten videre synonymt med at kommuneorganisasjonen har et godt omdømme, selv om det naturligvis er en sammenheng mellom det kommunen som organisasjon presterer, og kommunen som lokalsamfunn.

I forhold til private og andre offentlige organisasjoner, skiller kommunen seg ut ved at den favner om en lang rekke samfunnsområder. Vidt forskjellige virksomheter som pleie- og omsorgstjenester, veivedlikehold, tilsyn med at bygningslovgivningen følges og skjenkekontroll samlet under samme paraply. Samtidig som ansatte gjennom sin yrkesutøvelse forventes å fremme hensynet til virksomhetens omdømme, setter gjerne faktorer som økonomi- og budsjettstyring trange rammer for tjenesteytelsen. Offentlig virksomhet særpreges dessuten av krav til nøytralitet, likebehandling og forutberegnelighet, og oppgaver skal løses innenfor fastlagte lovkrav. I tillegg legger politiske føringer rammer for virksomheten. Dette vil igjen kunne by på store strategiske utfordringer, ettersom

valgperioden er fire år. De langsiktige planer til ett politisk regime, kan i praksis endres fra neste valgperiode når nye koster kommer inn. Samlet sett gir dette en rekke utfordringer for kommunen i jakten på det gode omdømmet, og omdømmeoppskriften fra privat sektor er ikke uten videre overførbart.

1.2. Problemstilling

Høsten 2010 fikk Tromsø kommune gjennomført en analyse av kommunens omdømme. Analysen med tilhørende rapport ble utarbeidet av Reputasjon Institute og Apeland Informasjon, og er basert på datainnsamling (spørreundersøkelse) gjennomført i september 2010. Resultatene er basert på 901 respondenter, og gjelder hele kommunens virksomhet. Det skilles ikke mellom politikk og administrasjon. Undersøkelsen viser at innbyggerne har høyere forventninger enn Tromsø kommune kan innfri på en rekke områder. På en karakterskala fra 0-100 fikk kommunen 59,5 poeng, som på skalaen bedømmes til «svakt omdømme». Teknisk sektor ble utpekt som et av de områdene innbyggerne var minst fornøyd med.

Byggesakskontoret er av de kommunale virksomheter som får en del medieomtale. Kontoret anses som en del av teknisk sektor, og ivaretar oppgaver som i stor grad er egnet til å engasjere publikum. Svært mange har på et eller annet tidspunkt i livet direkte kontakt med virksomheten. Kvåle og Wæraas (2006) peker på at omdømme dannes av publikums erfaringer, «det vi har hørt», media og organisasjonens kommunikasjon utad. Fombrun og van Riel (2004) hevder at virksomheter med godt omdømme, skiller seg ut ved å være synlige, distinkte, autentiske, transparente og konsistente. Teorien er kjent under betegnelsen «The roots of fame» - heretter kalt stjerne kvaliteter.

Gitt at kommunens omdømmeundersøkelse er representativ for byggesakskontorets omdømme, er det interessant å studere nærmere hvordan byggesakskontoret fremstår på disse stjerne kvalitetene. Kan det påvises noen sammenheng mellom virksomhetens omdømme, det kontoret ellers kommuniserer, og medias omtale? Og hvordan er sammenhengen mellom omdømmeundersøkelsen, «the roots of fame» og opplevd kvalitet for brukerne av kontorets tjenester?

Problemstillingen kan etter dette formuleres på følgende måte:

Er det en sammenheng mellom omdømmeundersøkelsen og hvordan byggesakskontoret fremstår på dimensjonene synlig, distinkt, ekte og gjennomiktig, og samsvarer dette med brukeropplevd kvalitet?

1.3. Motivasjon for oppgaven

Som leder av byggesakskontoret, er jeg opptatt ikke bare av hvordan vi utfører våre oppgaver, men også hvordan organisasjonen fremstår og oppfattes. Gjennom studiet og pensumlitteraturen har jeg blitt kjent med teorier rundt omdømme, og jeg ser masteroppgaven som en mulighet til å utforske temaet nærmere i forhold til egen arbeidsplass. At forskningsobjektet er egen arbeidsplass gir selvsagt noen metodiske utfordringer. På den annen side vil resultatet av undersøkelsen kunne gi viktige innspill til omdømmearbeid i egen organisasjon, og jeg har derfor valgt å gjennomføre prosjektet.

1.4. Byggesakskontoret

Byggesakskontorets oppgaver defineres av plan- og bygningsloven. Kontoret er tillagt behandling av alle bygge- og delingsøknader i kommunen. Dessuten skal kontoret drive tilsyn med at bygningslovgivningen følges i kommunen. Alle vedtak som fattes av kontoret skal ha hjemmel i loven. Der hvor loven ikke gir hjemmel for avslag, skal søknader innvilges. I andre tilfeller kan det være like opplagt at søknader må avslås. Det åpnes samtidig for skjønsmessige avgjørelser på en rekke områder. Oppfølging av ulovlige forhold kan innebære vedtak om stans, i noen tilfeller riving, og kontoret har mulighet til å ilegge gebyr for overtredelse av plan- og bygningsloven. Kontoret har dessuten veiledningsplikt innenfor sitt forvaltningsområde.

Oppgavene som ivaretas av byggesakskontorets må dermed anses som svært sammensatte, og man rår over et vidt spekter av virkemidler som også omfatter tvangsvedtak. Dessuten er brukerne av kontorets tjenester både privatpersoner, som kanskje benytter seg av tjenestetilbudet en gang i livet, og profesjonelle aktører som stadig er i kontakt med virksomheten.

1.5. Disposisjon

I fremstillingen videre redegjør jeg først for det teoretiske rammeverket for oppgaven, dvs sentral teori innenfor omdømmeforskning (kapittel 2). I denne delen av oppgaven vil jeg se nærmere på omdømmebegrepet, og hva som ligger i dette. Hvordan skapes omdømme, og hvilke elementer består et omdømme av? Hva vil det si å ha et godt omdømme? Jeg vil først se på sentrale elementer innenfor omdømmelitteratur tilknyttet private virksomheter, men som også er relevant for det jeg ønsker å studere. Deretter ser jeg på sentrale bidrag innenfor offentlig sektor. Fremstillingen begrenses ikke til «the roots of fame», ettersom oppgaven går noe ut over å undersøke stjernegrenene.

I kapittel 3 gjør jeg rede for oppgavens teoretiske tilnærming. Her vil jeg begrunne og drøfte metodiske valg i prosessen, og gi en vurdering av datakvaliteten basert på kriteriene om validitet og reliabilitet.

Kapittel 4 inneholder en analyse av hvordan byggesakskontoret fremstår på de gitte stjerne-kvalitetene. Jeg vil deretter se på sammenhengen mellom disse funnene og resultatet fra kommunens omdømmeundersøkelse (2010). Dessuten gjennomføres en undersøkelse av brukeropplevd kvalitet, som jeg igjen sammenholder med omdømmeundersøkelsen og funnene fra analyse av stjerne-kvalitetene.

I kapittel 5 avsluttes oppgaven med en oppsummering av funn og synspunkt, samt presentasjon av noen betraktninger rundt veien videre.

2 TEORETISK RAMMEVERK

2.1. Hva er omdømme?

Omdømmebegrepet har ingen eksakt definisjon i litteraturen, men ulike forfattere synes å være enig om at omdømme handler om en sosialt skapt størrelse. Dette kommer til uttrykk i definisjonen til Barnett m fl (2006:34), hvoretter omdømme beskrives som "Observer`s collective judgements of a corporation (organization) based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation (organization) over time". Wæraas (2004:63) definerer omdømme som "summen av omgivelsenes oppfatning av organisasjonen". Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011) utdyper begrepet, og beskriver

omdømme som en "(..)konstruert størrelse som skapes gjennom meningsdannende prosesser der erfaringer med, og oppfatninger av, formelle organisasjoner deles, brynes mot hverandre og settes sammen over tid. Sluttsummen av dette er omdømmet". Også Brønn og Ihlen (2009) påpeker at omdømme dreier seg om omgivelsenes oppfatning av organisasjonen *over tid*.

Røvik (2007) påpeker at omdømme konstitueres av langt flere aktørgrupper i omgivelsene enn kunder, bl.a. media, ulike myndigheter, eiere osv. I vurderingen av omdømme inngår dessuten vurderinger av om lover og regler etterlevs, om man lever opp til samtidens normer og ellers hvordan man "ter seg" i sammenhenger hvor man fremstår i et offentlig lys. At en kommunes omdømme ikke alene skapes av den enkeltes møte med etaten kommer til uttrykk i "best likt" undersøkelser av offentlig sektor. I følge Kvåle og Wæraas (2006) er nemlig et gjennomgående trekk ved slike undersøkelser at de som ikke selv har hatt direkte kontakt og personlig erfaring med sektoren, er minst fornøyd.

Brønn og Ihlen (2009) innfører i sin bok begrepet *identitet* som sentralt for enhver drøfting om omdømme. For å kunne kommunisere utad, må virksomheten vite hvem den er, hva som er dens ståsted. Identitet handler om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette. Som vi vil se i det følgende, er nettopp virksomhetens identitet sentral i forhold til flere av omdømmedimensjonene.

2.2. Omdømmedimensjoner

I en oversiktsartikkel gir Berens og van Riel (2004) en sammenstilling og drøftelse av en rekke sentrale bidrag innenfor omdømmelitteraturen. Konklusjonen er at forskning og litteratur synes å definere omdømmebegrepet innenfor tre dominerende hovedstrømmer. Den hyppigst forekommende hovedstrømmen består av interessenters sosiale forventninger. Den neste dominerende strømmingen er basert på "corporate personality", og den tredje hovedstrømmen baseres på tillit. Jeg vil i det følgende gi en kort oversikt over det nærmere innholdet i disse hovedstrømmene.

2.2.1. Omdømme og sosiale forventninger

Denne hovedstrømmen er basert på at omdømme skapes av folks forventninger til

organisasjonen når det gjelder evne til å levere et godt produkt, ha god økonomistyring og samtidig ivareta miljøhensyn (Berens og van Riel 2004). Folks forventninger til bedrifter forandres over tid (Carroll 1979). Dette reflekteres også i de studiene Berens og van Riel (2004) har gjennomgått, hvor man sammenstilte skalaer for tidlig omdømmemåling med eksempler fra nyere tid. Felles for skalaene er at de fanger opp forventninger innenfor kvalitet på produkt og tjenester, bedriftsledelse, ivaretagelse av ansattes forhold samt i hvilken grad virksomheten gjør noe godt for samfunnet. *Reputation Quotient scale* (Fombrun et al., 2000) ble utviklet for å måle omdømmebegrepet langs følgende fem dimensjoner som er ment å gjenspeile forventninger til ulike deler av virksomheten:

1. Produkter og tjenester
2. Visjoner og lederskap
3. Arbeidsmiljø
4. Sosialt ansvar og miljøansvar
5. Finansielle resultater

En annen artikkel som inngår i Berens og van Riels studie (2004) er forfattet av Brown og Dracin (1997). Disse ser på forventninger langs to dimensjoner, "corporate ability" (CA) og "corporate social responsibility" (CSR). CA gir uttrykk for interne forhold i virksomheten, herunder hvordan man ivaretar ansattes kompetanse, forskning, utvikling og lederskap. CSR beskriver en forventning til bedriftens rolle utad mot samfunnet, herunder hvordan bedriften fremstår i forhold til ivaretagelse av miljøhensyn og samfunnsinteresser.

Berens og van Riel (2004) sammenfatter drøftelsen om sosiale forventninger slik: "*This distinctions all seem to be based on the idea that producing good products and making a profit somehow is the primary expectation that people have of companies* (cf Carroll, 1979)". Dersom virksomheten leverer det som forventes, oppfattes dette som positivt. Mislykkes man derimot i å levere som forventet, oppfattes dette som negativt.

Som jeg senere kommer tilbake til, er sammenhengen mellom interessenters forventninger og omdømme også gjort til gjenstand for undersøkelser i forhold til offentlige organisasjoner (Vilma Luomha-aho 2007). I forhold til byggesakskontorets virksomhet, mener jeg forventningsdimensjonen har betydning. Tjenestetilbudet, service, samfunnsrollen, visjoner og lederskap vil måtte ivaretas som i en privat virksomhet. Samtidig tilsier forventningsdimensjonen at det er viktig å klargjøre hva kontoret faktisk har ansvar for, hva

som er kontorets rolle og oppgaver. De forventninger borgerne skal kunne ha til kontorets virksomhet, vil i stor grad være bestemt gjennom lovgivning.

2.2.2. "Corporate personality" – omdømme og personlighet

En annen dominerende retning er oppfatningen av bedriftens "personlighet". Pervin (1989:4) definerer personlighet som "those characteristics of the person or of people generally that account for consistent patterns of behaviour". Personlighetsbegrepet, som har sitt utspring i psykologien, brukes som en metafor i forhold til bedrifter og organisasjoner (Davies et al., 2001). Hvorvidt en personlighetstype oppfattes som positiv eller negativ, vil avhenge av om den "matcher" personligheten hos den enkelte mottaker. Dette i motsetning til sosiale forventninger, som referer til hva man forventer virksomheten er i stand til å levere. Spector (1961) var en av de første som så på det forhold at mennesker tillegger virksomheter ulike "personlige" egenskaper. I en studie fant han at egenskaper som dynamisk, samarbeidsvillig, suksessfull og forretningsmessig kunne karakterisere virksomhetens personlighet. Aaker (1997) viser at "personlighet" til merkevarer kan likne menneskelige karakteristika innenfor en femdelt struktur med elementene ærlighet, utforskende, kompetent, fornemt og barskt. Davies et al (2003) fant lignende karakteristika inndelt i syv personlighetstrekk (dimensjoner); behagelighet, inkludert, kompetent, barskhet, eleganse, uformell, maskulin. I senere år er dimensjonen «personlighet» blant annet bruk til å se på gapet mellom interne og eksterne interessenters oppfatning av organisasjonen.

Også elementer innenfor personlighetsbegrepet har relevans for offentlige kontor. Her kan det kunne trekkes paralleller til krav som følger av alminnelige rettssikkerhetsprinsipper som forvaltningen skal handle innenfor. Krav til likebehandling og forbud mot å ta utenforliggende hensyn, innebærer f eks at man fremstår rettferdig.

2.2.3. Omdømme og tillit

Begrepet tillit er den tredje hovedretningen som brukes for å karakterisere bedrifters omdømme. Noteboom et al (1997:311) definerer tillit som "*the subjective probability that one assigns to benevolent action by another agent or group of agent*". Enkelte forfattere har fremholdt pålitelighet og velvillighet som sentrale elementer innenfor tillit (Barber, 1983, Ganesan, 1994, Selnes og Grønhaug, 2000). Pålitelighet gir uttrykk for i hvilken grad man er i stand til å holde et eksplisitt eller implisitt løfte, mens velvillighet handler om viljen til å

handle til beste for begge parter. Andre (Geyskens et al., 1998) har sett på distinksjonen mellom ærlighet og velvillighet, og påpekt at spørsmålet ikke er *evnen til*, men *intensjonen om å holde løfter*.

”Corporate Credibility” skalaen (Newell og Goldsmith, 2001) angir dimensjonene ekspertise og troverdighet som mål på omdømme. Ekspertise handler om erfaring, kunnskap og kompetanse, mens troverdighet handler om å være ærlig, holde det man lover og være til å stole på. Tillitsdimensjonen må anses høyst relevant også for offentlig forvaltning.

2.3. The roots of fame

I gjennomgangen over er det vist til en del substansielle trekk som vil kunne skille organisasjoner med godt omdømme fra andre organisasjoner. Fombrun og van Riel (2004) hevder at virksomheter med godt omdømme skiller seg fra de med dårlig omdømme ved at de er synlige, distinkte, autentiske, konsistente og transparente. Disse fem dimensjonene kalles gjerne ”stjernekkvaliteter” – ”the roots of fame”. Det skal i det følgende knyttes noen korte bemerkninger til de ulike kvalitetene.

2.3.1. Synlig

Når det gjelder *synlighet* vises til at organisasjoner som kommuniserer utad, er synlige i lokalsamfunn og media, har bedre omdømme enn mindre/usynlige organisasjoner. Synlighet er en forutsetning for å kunne ha et godt omdømme. Å være synlig kan imidlertid være et tveegget sverd. Vedvarende positiv medieomtale kan bidra til å bygge opp, og bevare et godt omdømme. Tilsvarende vil negativ medieomtale kunne bidra til et dårlig omdømme.

Dermed vil en virksomhetens omdømme kunne speiles i medias omtale av nyhetssaker mm.

Fombrun og van Riel (2004) lister opp seks synlighetsdrivere. Disse deles igjen i to kategorier; synlighet i det offentlige rom og synlighet i et marked. Synlighet i det offentlige rom oppstår når en organisasjon har bred eksponering til publikum (*street exposure*), erklærer sin nasjonale tilhørighet (*national heritage*) og har høy tilstedeværelse i media (*media presence*). Synlighet i et marked oppstår når organisasjonen har en sterk og utbredt merkevare (*brand equity*), er børsnotert (*exchange listing*) og profileres høyt på sitt samfunnsansvar (*corporate citizenship*).

2.3.2. Distinkt

Å være *distinkt* (særegen) handler om å fremstå med en tydelig identitet. Dette er organisasjoner som har en trygg, solid plattform for sin virksomhet, et tydelig verdigrunnlag uavhengig av hvem som betrakter den og fra hvilket ståsted. Man sier gjerne at virksomheten er unik. I jakten på det gode omdømme finner vi en lang rekke eksempler på at kommunen vil fremstå som unik, finne sin egenart og "selge" seg ved hjelp av den. Fombrun og Van Riel (2004) hevder at de viktigste teknikkene som kan brukes for å formidle særegenhet er slagord, unike varemerker og logoer. En annen måte å formidle identitet på, er gjennom storytelling, at man utformer og kommuniserer fortellinger/gode historier om virksomheten. Det å fremstå som unik er viet stor oppmerksomhet i forhold til kommuners omdømmebygging generelt. For en kommune med mange tjenesteområder, må kjerneverdiene nødvendigvis også kunne knyttes konkret til den enkelte virksomhet.

2.3.3. Ekte

Kravet til ekthet, eller autentisitet, innebærer at virksomhetens kommunikasjon utad og handlinger står i samsvar med organisasjonens løfter. Autentisitet må komme innenfra, det handler om at kjernen i virksomheten er kjent med dens verdigrunnlag og felles ståsted, og handler ut fra dette. Først når virksomheten gjennom intern prosesser har avklart felles kjerneverdier, kan man formidle sitt ståsted eksternt.

2.3.4. Konsekvent

At virksomheten er konsistent innebærer at det er samsvar mellom det bedriften faktisk står for, bedriftens indre liv, og det som kommuniseres utad. For å bli oppfattet som konsekvent, må all kommunikasjon innad og utad stemme overens samtidig som alle i organisasjonen kommuniserer det samme budskapet. Gode intensjoner er ikke tilstrekkelig til å bygge et godt omdømme, for å fremstå som konsistent, må samtlige identitetsuttrykk være i overensstemmelse med hverandre og kommunisere det samme budskapet.

2.3.5. Transparent

Transparens innebærer at organisasjonen fremstår med åpenhet, og uten å skjule informasjon for sine kunder og interessenter. I følge Fombrun og van Riel (2004) tar de best ansette organisasjonene i bruk en mer gjennomiktig praksis enn sine kollegaer. De gir mer

nøyaktige opplysning er om finansiell status, og de gjør internt arbeid mer tilgjengelig og synlig i sosiale medier. Åpenhet øker tillit, og reduserer interessentens usikkerhet tilknyttet organisasjonen.

2.3.6. Oppsummering stjernekvalliteter

«The roots of fame» er i utgangspunktet brukt til å beskrive omdømme til private organisasjoner. Det vil være interessant å se i hvilken grad disse dimensjonene kan brukes i forhold til offentlig virksomhet. I motsetning til Nike, hvis primære, om ikke eneste oppgave er å selge flest mulig av sine produkter, skal byggesakskontoret også treffe

«upopulære» avgjørelser. Nike er i en konkurransesituasjon, mens byggesakskontoret er monopolist. En misfornøyd innbygger kan ikke gå til nabokommunen å få behandlet byggesaken. Mens byggesakskontoret skal opptre nøytralt i møte med alle sine interessenter, vil Nike kunne ta i bruk alle virkemidler for å kapre kunder. Dette er bare noen av de helt sentrale forskjellene mellom privat og offentlig virksomhet.

2.4. Omdømmeteor i offentlig sektor

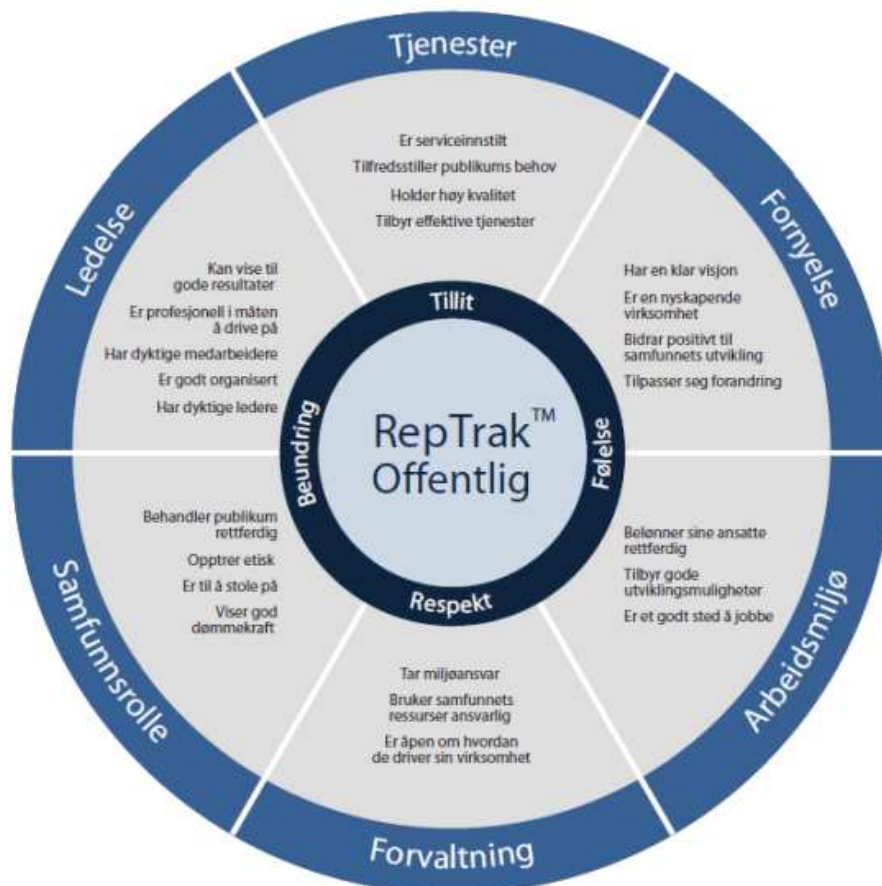
Røvik (2007:217) peker på omdømmeorientering som en av fem hovedtrender i utforming av samtidens organisasjoner. Samtidig er det fortsatt forsket relativt lite på omdømme og offentlig sektor, og fremstillingen over refererer i sin helhet til sentrale bidrag innenfor omdømmeforskning i privat sektor.

Black (2002) identifiserte syv fundamentale forskjeller mellom privat og offentlig sektor, herunder offentlige forventninger, politisk ansvarlighet, klarhet i mål og prioriteringer, forholdet mellom behov, etterspørsel, tilbud og inntekter, beslutningstaking og profesjonelt selvstyre. Han peker videre på at selv om det også er mange likhetstrekk mellom privat og offentlig sektor, bidrar disse sentrale forskjellene til at "(..)management in the public sector much more complex and challenging than management in private sector" (Black 2002:7).

2.4.1. RepTrak offentlig™ - modellen

Forskning på omdømme i offentlig sektor har i stor grad vært basert på verktøyet "the Reputation Quotient instrument", som er utviklet av Reputation Institute (RI). Kommunens omdømmeundersøkelse fra 2010 er basert på dette analyseverktøyet, kalt RepTrak™.

Modellen er strukturert rundt fire kjerneelementer (tillit, beundring, respekt, følelse), seks omdømmedimensjoner og 23 omdømmeattributter, se figur 1 under.



Figur 1: RepTrak offentlig™ - modellen

Sammenlagt forklarer disse elementene en offentlig virksomhets omdømme. I kjernen viser RepTrak™ omdømme på en skala fra 0-100, basert på respondentenes respekt for virksomheten, beundring for virksomheten, tillit til virksomheten og følelse for virksomheten. De 23 omdømmeattributtene er inndelt i seks dimensjoner. De enkelte attributtene har ulike betydning for folk, og vektes derfor forskjellig. Det analytiske rammeverket i modellen kan belyse hvilke dimensjoner som er de viktigste driverne i omdømmebygging.

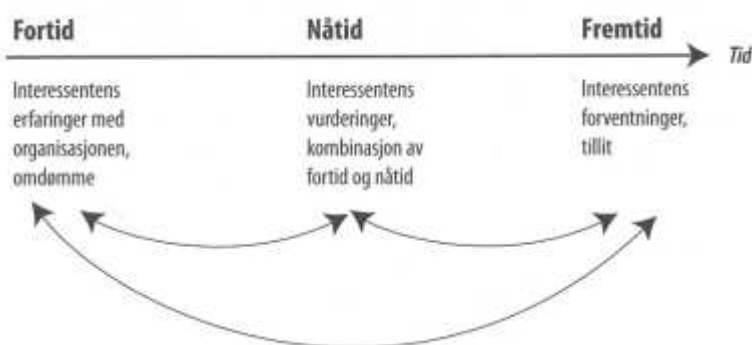
I en studie av offentlig sektor i Finland, identifiserte Luoma-aho (2007) fem faktorer som påvirker interessentenes oppfatning av offentlige tjenester. Autoritet, aktelse, tillit, service og effektivitet. Hun sammenlignet disse fem faktorene med andre målinger på omdømme,

herunder RepTrak- modellen. Hun kom frem til at disse var like med unntak av faktoren «autoritet», som ble definert som et mål på avstand og byråkrati.

Wikdahl og Utne har i en masteravhandling (2010) undersøkt hvilke utfordringer kommunesektoren har med å skape et godt omdømme som organisasjon. Deres konklusjon er at det ikke bare er kvaliteten på tjenestetilbudet og kommunens kommunikasjon som har betydning for innbyggernes vurdering av kommunens omdømme. Undersøkelsene deres viser at de variablene som mest påvirker folks oppfatning, i hovedsak er knyttet til tillit til folkevalgte og ansatte i kommuneadministrasjonen.

2.4.2. Omdømme, erfaring og forventning

Vilma Luoma-aho (s 87) påpeker at omdømmet til virksomheter i offentlig sektor ikke skapes på samme måte som omdømmet til private selskaper ettersom deres funksjoner, virkeområde, offentlighet og mål avviker vesentlig på punkter som f. eks. likhet og allmenne tjenester. Basert på en forutsetning om at forventninger og omdømme er knyttet til hverandre, har Luoma-aho studert dette forholdet nærmere.



Figur 2: Gjensidig sammenheng mellom interessenters erfaringer og forventninger (Luoma-aho 2005:142)

Figuren viser at forventninger skapes gjennom interessenters erfaringer. Innfridde forventninger skaper tillit, som igjen påvirker omdømme. Luoma-aho (2007) påpeker at et fremragende omdømme krever kontinuerlig vedlikehold, tilføring av nye ressurser og nye bevis gjennom utøvelse av god praksis. Hun hevder derfor at virksomheter i offentlig sektor bør tilstrebe seg på å oppnå et nøytralt omdømme i stedet for et fremragende omdømme. Nøytralitet forstås som en mangel på sterke følelser, eller forutinntatte meninger, og nøytralitet forbindes med å være upartisk.

2.5. Oppsummering teoretisk tilnærming

Jeg har i fremstillingen over gjennomgått en del sentrale elementer innenfor omdømmeforskning fra både privat og offentlig virksomhet. Det ligger utenfor rammene for denne oppgaven å prøve å konstruere en samlet forståelse for disse bidragene, men bidragene vil bli brukt i analysen i den utstrekning dette vurderes som nødvendig for å belyse problemstillingene oppgaven skal besvare.

3 METODE

Vitenskapelig metode er i følge Ringdal (2001) fremgangsmåter eller teknikker for innsamling av data og analyse av disse for å gi svar på forskningsspørsmål. I det følgende redegjøres for hvilket metodisk opplegg jeg har valgt for å besvare de problemstillinger oppgaven reiser. Her presenteres hvilken type informasjon som er innhentet og hvordan, det redegjøres nærmere for hvordan materialet er analysert, og til slutt vurderes datakvaliteten basert på generelle krav til validitet og reliabilitet.

3.1. Metodisk tilnærming

Jacobsen (2005) understreker at undersøkelsesopplegget må tilpasses problemstillingen. I første del av problemstillingen skal jeg analysere informasjon i media og publikasjoner fremsatt av virksomheten selv. Jeg skal mao gjennomføre en innholdsanalyse, med visse kvantitative innslag. Gjennom valg av et ekstensivt design, vil det være mulig å se på i hvilken grad byggesakskontoret omtales i media, og på hvilke måter organisasjonen fremstilles, dvs. sammenhengen mellom medieomtalen og gitte variabler. Informasjon hentes dessuten fra kommunens og byggesakskontorets nettsider, hva som kommuniseres her, fra kontorets årsmelding og andre relevante rapporter (saksbehandlingstid mm). Studien er i stor grad kvalitativ, en undersøkelsesform som egner seg når det stilles krav til fleksibilitet og åpenhet (Thagaard 1998).

Resultatet av innholdsanalysen skal sammenholdes med omdømmeundersøkelsen (2010). Denne delen av problemstillingen er kausal, i den forstand at jeg ønsker å undersøke forholdet mellom årsak (avisomtale, nettsider osv) og virkning (omdømme).

I den neste delen av problemstillingen har jeg undersøkt opplevd brukerkvalitet. Dette forutsetter en kvantitativ tilnærming, resultatet frembringes gjennom analyse av svar på spørreundersøkelse. En kvantitativ forskningsstrategi er basert på talldata, og gir en beskrivelse av virkeligheten i tall og tabeller (Ringdal 2007). Denne delen av analysen gir svar på kvaliteten på kontorets saksbehandling, som ikke gjøres til gjenstand for særskilt vurdering i analyse av stjerne-kvalitetene.

3.2. Utvalg, innsamling og analyse av datamaterialet – stjerne-kvaliteter

For problemstillingens første del, nemlig hvordan byggesakskontoret fremstår i forhold til stjerne-kvalitetene, er utgangspunktet for analysen hovedsakelig kommunens og kontorets egne nettsider samt avisomtale.

I utgangspunktet vurderes de lokale avisene som den mest interessante innfallsvinkelen for undersøkelsen. iTromsø har vært regnet som «byavisa» i Tromsø, den inneholder lokalstoff og har svært mange lesere. Nordlys profileres som landsdelsavis, men har hovedsete i Tromsø, inneholder mye lokalstoff fra Tromsø og har også mange lesere. Det er naturlig å ta utgangspunkt i disse to dagsavisenes omtale av byutvikling, byggesak. Også NRK Troms og TV og radio har en del lokalstoff fra Tromsø, også saker tilknyttet byutvikling, byggesak. Dette blir likevel mer sporadisk og tilfeldig, og presentasjon og omtale får en annen form enn gjennom avisene. Undersøkelsen avgrenses derfor til Nordlys og Tromsø.

Avisomtalen (heretter: *treff*) vil forekomme på mange ulike måter, det være seg reportasjer, artikler, leserinnlegg, redaktørens kommentarer, ordinære leserinnlegg, kort-sagt innlegg mm. En fysisk gjennomgang av avisene vil være tidkrevende og omfattende, og jeg har derfor valgt å benytte søketjenesten til Retriever.no, (tidligere A tekst) som kilde for omtalen. Ulempen ved dette er at antall treff er avhengig av treffende søkeord, og at relevante artikler som ikke treffes, faller utenom undersøkelsen. Jeg får dessuten begrenset mulighet til å vurdere omtalen ut fra hvor i avisen den presenteres, kontekst osv. På den annen side gir bruk av Retrievers database mulighet til å legge opp til en undersøkelsesperiode over flere årganger. Ved bruk av de samme søkeordene for hver av årgangene, må det i så fall kunne antas at det som utelates for ett år, også utelates det neste.

Omdømme bygges over tid, og omdømmeundersøkelsen det tas utgangspunkt i ble gjennomført i september 2010. Jeg har derfor valgt å undersøke mediebildet i årene fra 2008 og frem til i dag. Ved valget høsten 2011 skjedde det ikke bare et maktskifte i Tromsø kommune, men man gikk også over til en parlamentarisk styringsmodell (byrådsmodellen). Dette er riktignok bare ett år siden, men det kan være interessant å studere avisartikler også i årene 2011 og hittil i 2012 for å undersøke om det er noen endret tendens i omtalen. Dette vil gi en samlet tidsserie på nesten fem år.

Ved bruk av Retrievers database har jeg hatt mulighet til å prøve meg frem i forhold til søkeord, for derigjennom å få et inntrykk av hvilke ord eller kombinasjon av ord som gir best mulig treff i forhold til det jeg ønsker å undersøke. Jeg er kommet til at ordet «byggesak*» gir dekkende treff for min undersøkelse. Søkekriteriet innebærer for det første at jeg får treff på alle artikler som inneholder ordet byggesak. For trunkering av byggesak oppnår jeg at også byggesakskontoret, byggesaksbehandling, byggesaksavdelingen osv. fanges opp. Kriteriet gir riktignok noen treff som ikke gjelder byggesakskontoret i Tromsø kommune. Disse lar seg imidlertid enkelt fjerne ved manuell gjennomgang.

3.2.1. Nærmere om analyse av medieomtale

Med utgangspunkt i valgt problemstilling, blir målet med analysen både å se på omfanget av medieomtale, men også gjøre en kvalitativ analyse av det enkelte innlegg. Jeg har valgt å vurdere om hver enkelt artikkel fremstiller byggesakskontoret på en positiv måte, på en negativ måte eller nøytralt. Dette er ikke uten videre gitt å avklare. Den enkelte avisleser vil oppfatte og vurdere innholdet ut fra sitt ståsted. En med god kjennskap til det som formidles, vil kunne oppfatte saken annerledes enn en uten kunnskap om det aktuelle temaet. Byggebransjen vil kunne oppfatte omtalen annerledes enn lesere utenfor bransjen. Fortolkning vil videre kunne avhenge av egne erfaringer med kontoret. Har man gode erfaringer, er man kanskje i utgangspunktet velvillig innstilt, og motsatt hva angår den med negative erfaringer.

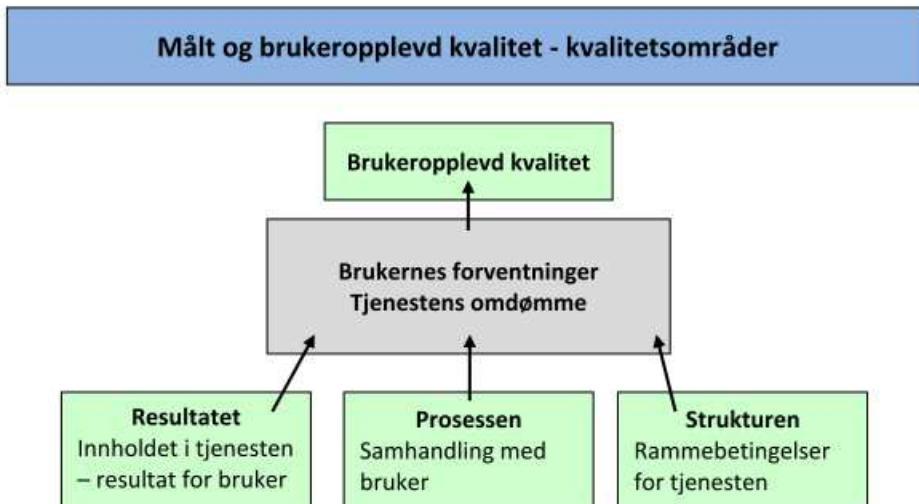
Tilordning av variabel må derfor tilstrebes å gjøres så nøytralt som mulig. For å demme opp for usikkerhet knyttet til gruppering av treffene, har jeg derfor fått hjelp av en referansegruppe på tre personer utenfor kommunen. En av disse har bransjekunnskap,

en av personene har god kjennskap til kontorets virksomhet, og en av personer har ingen spesielle kunnskaper eller erfaringer tilknyttet byggesak. Ved tvil om tilordning av artikler, har jeg benytter referansegruppen for synspunkter. Det gjøres nærmere rede for dette under analysekapitlet, hvor jeg også presenterer eksempler.

3.3. Utvalg og innsamling av datamaterialet – brukerundersøkelse

I utgangspunktet var min intensjon å se på sammenhengen mellom omdømmeundersøkelsen fra 2010, og hvordan byggesakskontoret fremstår i media, på nettsider osv sett i forhold til stjerne kvaliteten. Underveis i oppgaveskrivingen så jeg imidlertid at det ville være særdeles interessant å få innsikt i hvordan brukerne opplever møte med byggesakskontoret, dvs opplevd kvalitet. Dette viste seg mulig å få til på kort varsel gjennom nettportalen www.bedrekommune.no.

Kommunene har siden 2002 hatt mulighet til å gjennomføre egen brukerundersøkelser via denne, som er en del av KS systemet. Gjennom dette opplegget ble det gjennomført en undersøkelse fredag 9. november 2012. hvor mange oppringt Antall enheter ble begrenset til 30, et realistisk antall sett i forhold til tiden som var til rådighet. Undersøkelsen ble gjennomført ved telefonintervju. Resultatene er offentliggjort på www.bedrekommune.no. Hensikten med brukerundersøkelsen er at byggesakskontorene skal følge med på egen kvalitetsutvikling. Formålet med undersøkelsen er å få et bilde av kvaliteten på tjenesteytingen slik brukerne opplever det. Hvert enkelt svar i brukerundersøkelsen må sees i sammenheng, og svarene gir en indikasjon på kvaliteten. Kvalitetsbegrepet som brukes i undersøkelsen er tredelt: resultat-, prosess og strukturkvalitet. I resultat settes fokus på det resultat som skapes av tjenesten. I hvor stor grad er resultatet preget av god kvalitet? Prosess gjelder forholdet mellom brukeren og de personene som har ansvaret for tjenesten. Struktur handler om de rammebetingelsene som anses viktig for å skape god kvalitet.



Figur 3: Skjematisk beskrivelse av undersøkelsesstruktur – brukeropplevd kvalitet, bedrekommune.no

3.3.1. Gjennomføring av brukerundersøkelsen

Brukerundersøkelsen ble gjennomført av ansatte i staben ved byutviklingsenheten. På grunn av min nærhet til temaet og det som skulle undersøkes, hadde jeg ingen befatning med selve undersøkelsen, håndtering av svar mm. Svarene som presenteres i analysedelen er fremkommet helt uten at jeg har hatt kontakt med materialet.

Undersøkelsen ble gjennomført ved telefonintervju, og tilfeldig utvalg. Utvalget ble gjort ved at man besluttet å ringe til de 60 første som hadde fremmet søknad etter 1. mai 2012. Av disse var det 35 som tok telefonen. 10 stykker hadde ikke anledning til å la seg intervju, eller ønsket ikke å la seg intervju. Respondentene ble gjort oppmerksom på at undersøkelsen ble gjennomført på vegne av byggesak, at de ble behandlet anonymt. De som ringte hadde heller ikke kjennskap til den de ringte til.

I spørreskjemaet blir brukerne bedt om å ta stilling til ulike type spørsmål knytte til tjenestene de mottar. Brukerne blir bedt om å svare på spørsmål om i hvor stor grad de er fornøyd med tilbudet. Det skal krysses av på en 6-delt skala hvor 1 er «svært liten grad» og 6 er «svært stor grad» eller «svært fornøyd». Det er også mulig å svare «vet ikke». Brukerne blir også bedt om å ta stilling til et mer generelt spørsmål som skal måle samlet kvalitet ved tjenesten (bedrekommune.no).

Resultat av undersøkelsen redegjøres nærmere for i analysekapitlet.

3.4. Datakvalitet

Kvalitative og kvantitative studier er svært ulike i sin tilnærming, men for begge undersøkelsesformer skal man alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). David Silverman (1993, side 156) påpeker om dette at «(..)Gyldighet er viktig uansett ens teoretiske innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data».

Materialet som er gjenstand for den kvalitative delen av undersøkelsen, er tilgjengelig på internett, enten på kommunens nettsider eller gjennom andre nettsted, og konklusjonene er dermed etterprøvbare. Samtidig kan det ikke utelukkes at andre vil gjøre seg andre betraktninger rundt visse elementer. Dette vil imidlertid være en generell svakhet ved kvalitative studier.

Jeg vil påpeke to sentrale utfordringer i mitt studium. For det første ble undersøkelsen av kommunens omdømme gjennomført høsten 2010. Dette er nå to år siden. Avisinnlegg er undersøkt for perioden fra 01.01.2008 og frem til i dag. Brukerundersøkelsen er nettopp gjennomført. Det er dermed et avvik i tid. Etter at brukerundersøkelsen ble gjennomført, har dessuten kommunen endret styresett, ved at man, som en av få kommuner i landet, har gått over til en parlamentarisk styringsmodell. Som påpekt tidligere i oppgaven, skapes omdømme over tid (Brønn, 2009). Ut fra de endringene som har vært i kommunen, og at det nye styret knapt har fått tid til å «sette seg», mener jeg det må kunne forutsettes at tidsaspektet ikke vil ha vesentlig betydning for resultatene av undersøkelsen.

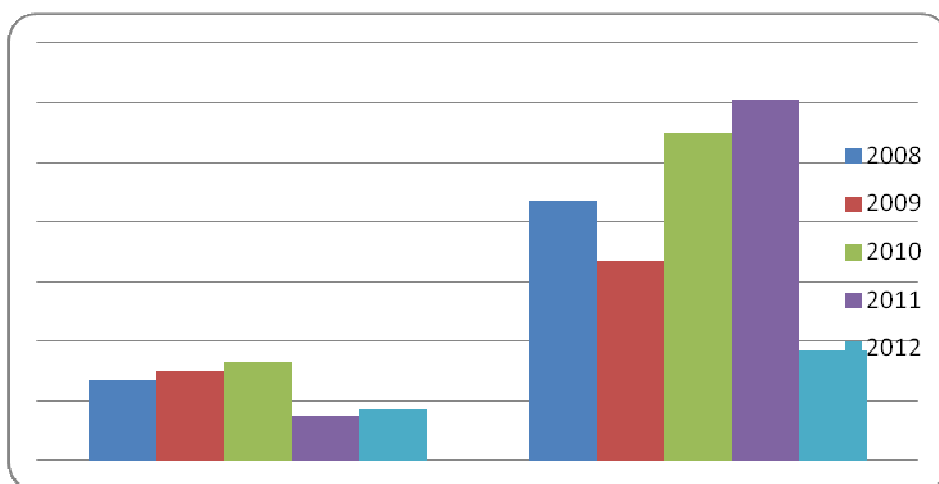
Studentens nærhet til temaet som undersøkes er en annen utfordring. Jeg har vært bevisst på dette, i den forstand at jeg ikke har brukt annet materiale enn det som er tilgjengelig på nettet, eller på annet vis offentlig tilgjengelig. Samtidig har jeg god kunnskap om temaet som undersøkes, noe som kan være en fordel. Jeg har ikke hatt befatning med gjennomføringen av undersøkelsen av brukerkvalitet. For denne delen av undersøkelsen kan det likevel være en svakhet at respondenten er blitt oppringt fra kommune. Det er likevel vanskelig å si om dette skal ha påvirket respondenten i positiv eller negativ retning.

4 ANALYSE

Jeg skal i det følgende analysere hvordan byggesakskontoret fremstår på fire av stjernekvantitetene redegjort for i teorikapitlet, nemlig synlighet, transparens, særegenhet og ekthet. Undersøkelsen baseres på avisinnlegg, hva som kommuniseres på kommunens hjemmesider og eventuelle andre synlige arenaer, og resultatet fra brukerundersøkelsen.

4.1. Synlighet

Som nevnt over, har jeg besluttet å undersøke synlighet ut fra antall treff i avisene iTromsø og Nordlys for årene 2008 – 2012 (10. november). Resultatene fordeler seg slik:



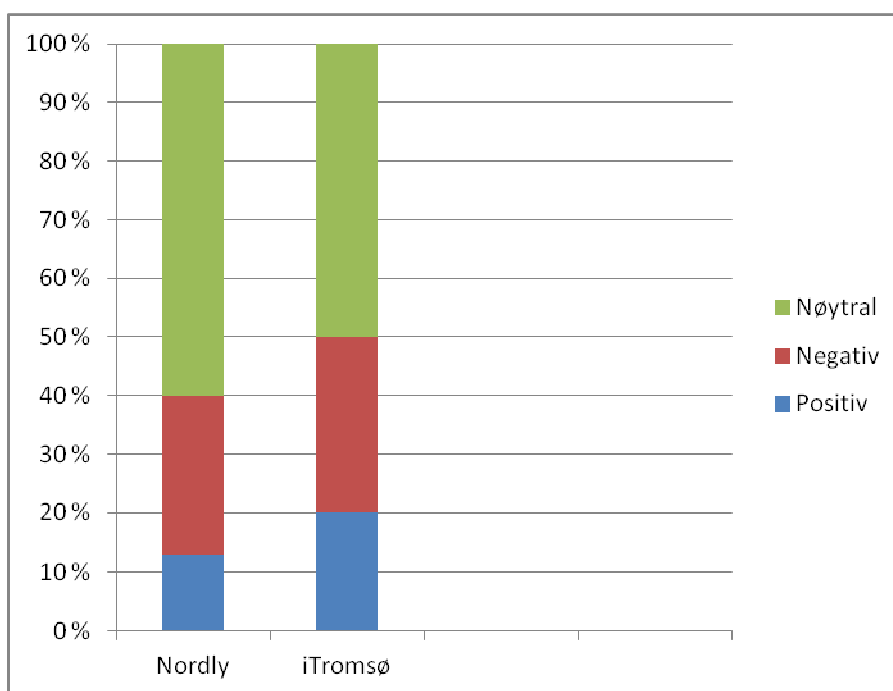
Figur 4: Antall treff fordelt pr år i Retriever.no pr 10. november 2012, papirutgaver av iTromsø og Nordlys på ordet byggesak*

Som det fremgår, er det langt flere treff i iTromsø (totalt 422) enn i Nordlys (totalt 122). Dette samsvarer for så vidt godt med at iTromsø er ei byavis, som først og fremst har Tromsørelatert stoff.

Søket gir treff på alt fra førstesidestoff til små innlegg i avisenes kort sagt spalte. Det er dermed variabelt hvor synlig stoffet i seg selv er plassert i avisene. Som nevnt i metodekapitlet, gir ikke undersøkelsen fullt ut mulighet til å vurdere i hvilken grad innlegget i seg selv er synlig i avisen. Innleggene er imidlertid inndelt i følgende kategorier: nyheter, notis, debatt, leder og byrunden. Innleggene i iTromsø fordeler seg hovedsakelig på kategoriene notis og nyheter, med en liten overvekt av antallet nyhetsinnslag. I avisa Nordlys er det nyhetene som klart dominerer. Notisene fremstår hovedsakelig som rene beskrivelser av kontorets virksomhet, typisk korte gjengivelser av brev byggesakskontoret

har sendt, eller søknader sendt kontoret. Disse har gjerne en litt bortgjemt, anonym plassering, mens nyhetene har varierende men oftest synlig plassering, noen ganger førstesider. Det er også ett og annet debattinnlegg tilknyttet byggesakskontorets virksomhet, og en og annen leder. Innimellom er det også innlegg i byrunden.

Ut fra antall treff, må det kunne legges til grunn at byggesakskontoret er synlig. Dette er en tendens som i seg selv samsvarer med synlighet som en forutsetning for godt omdømme (uten synlighet, intet omdømme, Vombrun og van Riel 2004:87). Av dette kan man likevel ikke slutte at all avisomtale er fremmede for et godt omdømme. *“Costumers notice companies for both positive and negative reasons. Positive visibility tends to develop from projecting images of companies as caring and nurturing, while negative visibility tends to develop from corporate crises”* (Vombrun og van Riel 2004:129 ff).



Figur 5: Antall treff fordelt pr år i Retriever.no pr 10. november 2012, papirutgaver av iTromsø og Nordlys på ordet byggesak, på kategoriene positiv, negativ og nøytral

I diagrammet over vises prosentvis fordeling av omtalen på kategoriene negativ, positiv og nøytral for hhv. Nordlys og iTromsø. Ut fra min undersøkelse er det svært små forskjeller i

fordelingen sett i forhold til de ulike årgangene, og resultatene fremkommer derfor samlet fordelt på avisene.

Eksempler på negative treff er side 2 artikkelen «I den kommunale kverna» (Nordlys 21. juni 2012), hvor journalist Tone Jensen i en kommentar til kommunestyrets behandling av reguleringsplan for Strandgatekvartalet bl.a. skriver: *«Dermed bør alle som vet at de kommer til å ha noe med Tromsø kommune og byggesaksbehandlingen der å gjøre, sove urolig om natta. For Strandgatekvartalet er en ren oppvisning i saksbehandlingsfeil, ikke overholdte frister og manglende informasjon til de berørte. Kort sagt en lett slentrende byråkratisk prosess som av uforståelige årsaker har fått et haleheng av politikere som «håper at de har lært noe av saken».* Deler av teksten er uthevet med fet type, den er sentralt plassert i landsdelsavisa Nordlys, og skrevet av en anerkjent journalist. Samlet tilsier dette at kommentaren fremstår svært negativ. Det har her liten betydning at kommentaren faktisk ikke gjelder byggesakskontorets virksomhet i det hele tatt, men en større regulerings sak. Dette kjenner ikke journalisten til, og heller ikke den alminnelige leser.

Et annet innlegg som antas å være negativt er følgende fra Byrunden, signaturen J.A.J, iTromsø 05.05.2010:

For ikke lenge siden ble det gitt avslag i en byggesak på grunn av at tilbygget verken var fint i seg selv eller for omgivelsene. Nå i gata nedfor tillater den samme etat et takpåbygg som ikke passer inn med eksisterende stilart på huset eller husene omkring. Hvorfor er dere på byggesak så inkonsekvente? Husk på at få tiltakshavere tør klage på dere for de er redd for at dere skal hevne dere på dem ved å stoppe deres prosjekt helt. Dere sitter i en maktposisjon - og det vet dere. Burde ikke dere nå ansette en arkitekt som kan ha overordnet oppsyn på slike prosjekt? Det begynner å bli noen hus og tilbygg rundt om i Tromsø som ikke passer inn i det hele tatt. En mister tilliten til en slik etat som så til de grader halter fra den ene ytterlighet til den andre. Husk på at når dere får klager så er det lov å komme folk i møte, ikke bare overkjøre dem. De samme folkene står jo og ser hvor inkonsekvent dere behandler de ulike byggesakene. Her har dere en jobb å gjøre.

I en nyhetssak i iTromsø 17.12.2010, er hovedoverskriften «Beskylder kommunen for kameraderi». Dette kommer som et ledd i en serie nyhetsoppslag knyttet til blant annet

spørsmål om habilitet i forbindelse med byggesakskontorets oppfølging av en ulovlighetssak. Også slike innlegg må anses negative.

Noen innlegg er av den beskrivende typen: «*Byggesakskontoret har innvilget en søknad om å bygge garasje på Forhåpningen*» (iTromsø november 2010). Slike innlegg må kunne anses om nøytrale.

En del innlegg kan sannsynligvis oppfattes som nøytral, positiv eller negativ ut fra ståstedet til den som vurderer, herunder hvorvidt vedkommende har kjennskap til kontorets virksomhet. Hvordan er f eks sammenhengen mellom de forventninger vedkommende har til kontorets virksomhet, med det som fremstilles i media? Et eksempel er et oppslag i iTromsø 07.11.2012, «*Får byggebot på 250 000*», som handler om at byggesakskontoret har varslet overtredelsesgebyr og retter «sviende kritikk» mot en av byens større entreprenører som er ansvarlig for feilplassering av bygg. Noen vil sannsynligvis oppfatte dette som positivt (endelig tar byggesakskontoret tak!), andre vil tenke at dette er helt urimelig, og atter andre vil mene at dette ikke er mer enn det som tilligger kontoret som oppgave. Innlegg som det knytter seg stor tvil til, er plassert i kategorien nøytral.

Samlet sett må det kunne konkluderes med at byggesakskontoret fremstår som synlig. Synlighet er imidlertid ingen garanti for et godt omdømme, og det må kunne antas at negativ mediedekning virker hemmende på det gode omdømmet.

4.2. Særegenhet

I det følgende skal jeg undersøke byggesakskontorets særegenhet. I teorikapitlet fremkommer at særegenhet handler om å fremstå som unik. Omdømme bygges rundt kjernevirksomhet og kjerneverdier. Om virksomheten betraktes innenfra eller utenfra, beskrives av media eller sammenlignes av andre, skiller virksomheter med godt omdømme seg fra andre virksomheter ved at de fremstår som unike, med eget verdigrunnlag. Det som må undersøkes her er: hva er byggesakskontorets kjerneverdier? Er de sammenfallende med kommunens kjerneverdier? Hva er bevisstheten rundt dette, og hvordan kommuniseres det ut?

Tromsø kommunes omdømmeplattform består av visjonen «sammen for et varmt og livskraftig Tromsø». Visjonen ble formulert tidlig på 2000- tallet. I forlengelsen av omdømmeundersøkelsen i 2010, ble det utarbeidet tre fokusområder som en del av omdømmeplattformen, nemlig kvalitet, involvering og informasjon. Kvaliteten defineres som ansvar for kvaliteten på alle tjenester. Kvaliteten skal være i samsvar med mål, virksomhetsplaner og serviceerklæringer. Involvering innebærer å være en lyttende og involverende organisasjon. Man skal lytte til de som tar kontakt, og gi tilbakemelding, sette seg inn i brukerperspektivet og vise respekt. Om informasjon heter det at kommunen skal gi aktivt åpen, enhetlig, tilgjengelig og forståelig informasjon. Kommunikasjonsflater som mobiltelefon og media tas i bruk. Alle skal bruke felles informasjonsmaler og forholde seg til profilhåndboken.

Ved min gjennomgang av kommunens hjemmesider (www.tromso.kommune.no), finner jeg ikke den nevnte visjonen/omdømmeplattformen. Jeg kan heller ikke finne at kommunen som organisasjon utbasunerer et visjonært ståsted, og i hvert fall ikke slik at dette er umiddelbart tilgjengelig. Under vignetten «om kommunen» gis oversikt over organisering, enheter mm, men heller ikke her kommuniserer kommunens kjerneverdier. Under «fakta om Tromsø kommune» finner man informasjon om sentrale nøkkeltall, innbyggerantall, sysselsetting mm, men ingen informasjon om historie, «hvem man er og hvor man kommer fra», historien om Tromsø el. Det er mulig at denne type informasjon finnes på nettsidene, men den er i hvert fall ikke særlig tilgjengelig. I ulike plandokumenter, som f eks. kommuneplanens samfunnsdel, finner man nok en del mål og visjoner for kommunenes virksomhet, men uten at dette fremstår som umiddelbart tilgjengelig og utad kommunisert.

Staben ved byutviklingsenheten opplyser at enheten har følgende visjon for sin virksomhet: *«Byutvikling er en sentral aktør i utviklingen av Tromsø kommune. Vårt mål er at utviklingen skal være til det bedre for nåværende og kommende generasjoner, og vi ønsker anerkjennelse for vårt bidrag til en god utvikling. Med det mener vi: Arbeidet vårt er anerkjent for kvalitet. Vi samhandler med øvrig administrasjon, valgte politiske organ og kommunens innbyggere på en tillitsvekkende måte, Vi har kjente rutiner som fører til rask og forutsigbar saksbehandling. Byutvikling utnytter tilgjengelige hjelpemidler og teknologi på en effektiv måte i produksjonen. Vi har kontinuerlig utvikling av organisasjonen, ledelse og den enkelte medarbeider. Byutvikling tilrettelegger for godt og fleksibelt arbeidsmiljø.*

Ledelsen og medarbeiderne er anerkjent som godt kvalifisert. I tillegg til visjonen, presenteres et motto: Utvikling gjennom dialog, og følgende verdigrunnlag:

- 1) vi viser respekt og anerkjennelse*
- 2) vi har humør og omtanke*
- 3) vi er åpne og pålitelige*
- 4) vi er nyttige og ansvarsbevisste*

Dette er imidlertid ikke kommunisert ut, og det ligger utenfor denne oppgaven å vurdere i hvilken grad visjonen er kommunisert innad, og om den er «under huden» på medarbeiderne. Jeg kan gjennom min undersøkelse av nettsider og annet tilgjengelig informasjon sett fra utsiden av enheten, ikke finne at visjonen og verdigrunnlaget er kommunisert ut direkte.

På nettsiden for tjenesteområdet byggesak, gis en kortfattet oversikt over kontorets tjenester og selvsagt en del annen informasjon tilknyttet dette, ansatte, hvilke saksbehandlingsregler som gjelder osv. Det forekommer midlertid ingen beskrivelse som direkte kan assosieres til kjerneverdier eller en tydelig profil.

I forbindelse med overgang til byrådsmodellen distribuerte det nye Byrådet, konstituert av Høyre, Fremskrittspartiet og Venstre, en tiltredelseserklæring, «en politisk plattform for det borgerlige byrådet i Tromsø». Her fremkommer følgende under Byrådsavdeling for Byutvikling, -drift og samferdsel, og som dermed har relevans for byggesakskontoret:

«En kommune som sier JA til utvikling.

Det skal være enkelt å bygge egen bolig eller etablere næring i Tromsø. Byrådet vil gjøre veien fra idè til realisering av byggeprosjekter i kommunen lettere. Utbyggerne skal møte en konstruktiv og samarbeidsvillig enhet, der åpenhet, dialog og tydelighet er nøkkelord. Byrådet skal skape en byutviklingspolitikk som er forutsigbar for byens befolkning og næringsliv. Dette fordrer at kravene til utbyggerne blir kommunisert ut så tidlig som mulig, slik at det aldri kan sås noen tvil om forutsetningen for søknadsbehandling».

Ovennevnte dokument har et innhold som gir uttrykk for noen grunnleggende verdier, og som muligens vil kunne gi et fremtidig grunnlag for et felles ståsted for den aktuelle

enheten, som også kommuniseres utad. I dag synes det imidlertid noe tidlig å konkludere i forhold til hvilket bidrag dette gir i forhold til byggesakskontoret om «særegent».

Det er kjent at slagordet «sammen for et varmt og livskraftig Tromsø» brukes i forbindelse med foredrag osv, i tråd med kommunens profilhåndbok. Kommunens logo, hvitt reinsdyr på blå bakgrunn, forutsettes dessuten vel kjent blant innbyggerne, men som det heter i en tekst på Kommunikasjonsforeningens hjemmeside: *«Det holder ikke med flott logo og fengende slagord. Slike ting fungerer bare som en erstatning for den tunge jobben med å foreta de nødvendige, noen ganger dyptgripende, endringer i virksomhetens organisasjon og kultur, produkt- og tjenestespekter. Denne kulturendringen må både bli oppfattet og trodd på av enhver som har et forhold til virksomheten, enten det er eiere, ansatte, myndigheter, brukere/kunder, journalister, leverandører og andre organisasjoner.»* (Simonsen, 2009)

Jeg har funnet det vanskelig å vurdere avisinnlegg på dimensjonen «særegenhet». Riktignok er det jo helt åpenbart at det kontoret driver med er det kun byggesakskontoret i kommunen som gjør, men dette er neppe tilstrekkelig til å oppfylle kriteriet slik definisjonen er utformet. Dette betyr ikke nødvendigvis at man innad i organisasjonen mangler fokus på felles ståsted og verdier, være seg kommuneorganisasjonen som sådan eller byggesakskontoret. Poenget er imidlertid at dette i liten grad synes kommunisert utad. Min konklusjon er dermed at byggesakskontoret ikke fullt ut oppfyller kriteriene for å fremstå som særegent, hverken i kraft av «selvstendig» enhet eller gjennom kommuneorganisasjonen som sådan.

4.3. Transparens

En gjennomsiktig organisasjon tillater at interessentene kan få full innsikt i hva den driver med. Et selskaps gjennomsiktighet skal vurderes ut fra graden av informasjon som kommuniseres innen følgende domener: produkter og tjenester, visjoner og lederskap, økonomisk prestasjon, samt sosialt ansvar (Vomrun og van Riel 2004).

Jeg har undersøkt byggesakskontorets gjennomsiktighet ved å gjennomgå hjemmesider, nettsider, årsrapporter og erfaring fra brukerundersøkelsen 2012. Byggesakskontorets virksomhet er i utgangspunktet underlagt offentlighetsloven, med de krav til offentlighet

som dette innebærer. I Tromsø har man siden 2008 åpnet opp for full webbasert tilgang til kommunens postjournaler på byggesak. Dette innebærer at hvem som helst gjennom søk på kommunens hjemmesider kan gjøre seg kjent med all korrespondanse til og fra byggesakskontoret. I praksis er det bare helt unntaksvis grunnlag for å unnta post til eller fra kontoret offentlighet, noe som igjen innebærer at hvem som helst i praksis kan gjøre seg kjent med all korrespondanse. Ettersom kontorets hovedoppgave er å drive skriftlig saksbehandling, betyr det i praksis at det er full offentlighet rundt alt alle saksbehandlerne på byggesakskontoret foretar seg i saksbehandlingen. Dette understøttes av omfanget avisinnlegg, som ofte gjelder notiser fra kommunens postlister.

Også kontorets virksomhet for øvrig, antall ansatte, saksmengde, saksbehandlingstid osv være tilgjengelig gjennom årsmelding, som igjen fremlegges til politisk behandling. I tillegg offentlige rapporter som igjen er tilgjengelig på kommunens hjemmesider.

Dersom vi ser på brukerundersøkelsen, er *informasjon* en av dimensjonene på brukertilfredshet. På en skala fra 1-6 er brukerne bedt om å svare på hvor fornøyd de er med

- Saksgangen som gjelder egne saker
- Generelle retningslinjer for byggesaker
- Hvilke tjenester byggesakskontoret kan yte

Byggesakskontoret oppnår en score på 4,5 innenfor denne dimensjonen, som er bedre enn landsgjennomsnittet som ligger på 4,1.

Det fremgår av nettsiden at kontoret på vårparten holder såkalt «garasjedag», en temakveld for de som skal bygge garasje, og at man på høsten holder et seminar for bransjen. Samlet sett kan jeg ikke se at det er grunnlag for å konkludere annerledes enn at byggesakskontoret fremstår som transparent. Dette må imidlertid anses for å være helt i tråd med generelle forventninger til offentlige virksomheter i dag. Selv om byggesakskontoret gjennom innsynsløsningen tilbyr større åpenhet enn mange andre offentlige virksomheter, eller i alle fall lettere tilgang til informasjon, er jeg i til om dette påvirker omdømme i spesiell retning. Derimot er det ikke vanskelig å tenke seg at manglende åpenhet og tilgang kunne virket negativt på omdømme.

4.4. Autentisitet/ekthet

For å bli oppfattet som troverdig og ekte, må kommunikasjon og handling samsvar med organisasjonens løfter. For byggesakskontorets virksomhet vil identiteten, eller selve grunnlaget for virksomhetens eksistens, følge av vedtatte lover og regler. Kommunen sin rolle i bygningspolitikken oppsummeres f eks slik i St. meld. 28(2011-2012) om bygningspolitikk, Gode bygg for et bedre samfunn: *«Den kommunale byggesakshandsaminga skal sikre både samfunnsmessige omsyn slik at dei oppførte bygga har god kvalitet, og ein forsvarleg prosess overfor naboar og offentlege organ som prosjektet har konsekvensar for»*. Det følger av dette at det stilles store krav til kommunens ivaretagelse av den enkelte. Samtidig er identiteten for byggesak en slags "vedtatt identitet", og det som kommuniseres om handling og løftene om handling, må dermed i utgangspunktet være forankret i lovgivning.

For å undersøke autentisitet, har jeg sammenlignet det budskapet byggesakskontoret kommuniserer på nettsiden, med det som fremkommer i mediene om virksomheten. På nettsidene opplyses at byggesakskontoret behandler alt av bygge- og delingsaker i kommunen, følger opp ulovligheter og at kontoret føre tilsyn med at bygningslovgivningen følges i kommunen. Mens informasjonen på nettsidene er generell, og i stor grad knyttet til lovforståelse, er medieomtalen stort sett knyttet til konkrete byggesaker/enkelt saker. Grunnen til at disse får spalteplass, er gjerne knyttet til en eller annen form for konflikt.

Selv om det er samsvar mellom byggesakskontorets oppfølging i enkelt saker og vedtatte lover og regler, er det åpenbart at denne sammenhengen kan være utfordrende å kommunisere ut. Jeg er dermed svært usikker på i hvilken grad kontoret fremstår som ekte i relasjon til stjerne kvaliteten, og finner ikke noen sikre holdepunkter for å kunne konkludere om dette ut fra det tilgjengelige materialet. Det er mulig at en gjennomgang av klagesaker og resultat av klagebehandling kunne gi nærmere svar her, men dette er uansett ikke kommunisert på kommunens nettsider eller noe annet lett tilgjengelig sted pr i dag.

4.5. Oppsummering, stjerne­kvalitetene og forholdet til omdømmeundersøkelsen 2010

Hvordan samsvarer så analysen av stjerne­kvalitetene med omdømmeundersøkelse 2010? Som det fremgår av analysen over, er min konklusjon at byggesakskontoret skårer heller dårlig på flere av stjerne­kvalitetene. Kontoret er synlig i media, men medieomtalen er av varierende valør, og ikke nødvendigvis positiv for omdømme. Videre er min konklusjon at kravet til særegenhet heller ikke synes godt ivaretatt. Derimot fremstår kontoret som svært transparent. Dette er selvsagt positivt, men heller ikke mer enn interessentene bør kunne forvente av en offentlig etat. Kravet til autentisitet frembyr kanskje størst problemer å avklare, men min konklusjon er at heller ikke dette er oppfylt.

Fra teorikapitlet så vi at virksomheter med godt omdømme skiller seg fra andre ved at de oppfyller stjerne­kvalitetene. Når jeg nå konkluderer med at byggesakskontoret ikke oppfyller disse, samsvarer dette med resultatet fra omdømmeundersøkelsen 2010, og det svake resultatet der.

Jeg reiste under teorikapitlet spørsmål ved stjerne­kvalitetens relevans for omdømme til offentlig virksomhet. Etter å ha gjennomført analysen, er min oppfatning at kvalitetene *har* relevans for vurdering av omdømme. Riktignok må det nærmere innhold justeres og modifiseres noe i forhold til forståelsen av begrepene som legges til grunn for privat sektor, men i hovedsak oppfatter jeg teorien som anvendelig. Et felles trekk som synes å ha stor betydning for omdømme, er at virksomheten er kjent med sine verdier, sin identitet og sitt ståsted, og kommuniserer ut fra dette. Synlighet er viktig og nødvendig, og dessuten uunngåelig for et kontor som håndterer byggesaker. Da er det også viktig å ha en tydelig plattform, et felles verdigrunnlag som man kommuniserer ut fra, slik kravet til særegenhet er formulert. Å være transparent bør dessuten være et mål for enhver offentlig organisasjon, dette er også i stor grad er krav.

Kommunens samlede omdømme, slik dette fremkommer av omdømmeundersøkelsen 2010, må antas å være summen av den enkelte enhets omdømme. Dette styrker igjen teorien om at omdømmearbeid må ta utgangspunkt i kjernen i den enkelte virksomhet, og at omdømmearbeid må «starte innenfra», slik dette reflekteres i flere av stjerne­kvalitetene.

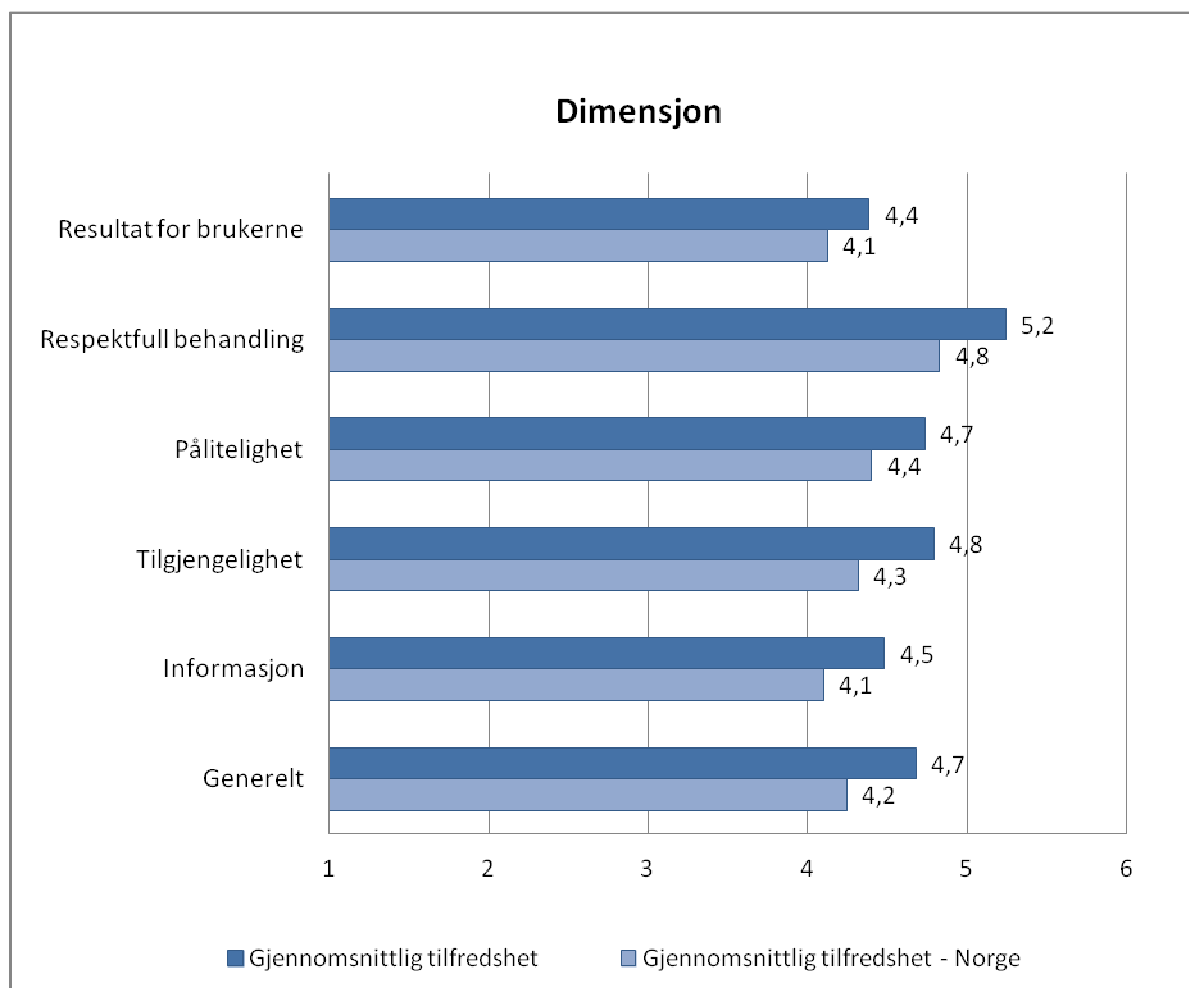
4.6. Brukerundersøkelsen, funn

Jeg skal i det følgende redegjøre for funn fra brukerundersøkelsen. Mens avisomtale, nettsider og andre publikasjoner ble vurdert i forhold til de såkalte stjerne kvaliteter, er brukertilfredshet målt på følgende seks dimensjoner med tilhørende spørsmål:

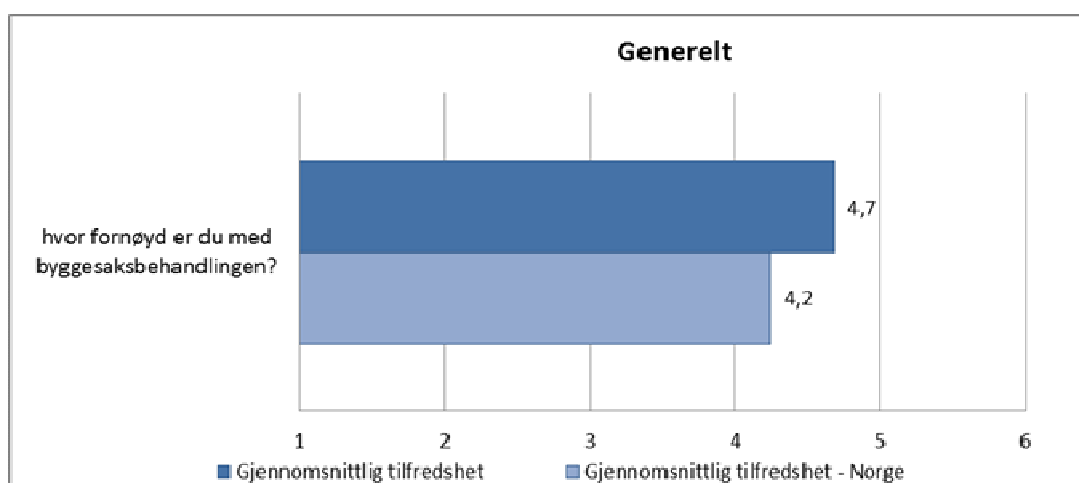
1. Resultat for brukeren
 - a. forutsigbarhet i saksbehandlingen
 - b. kvalitet i saksbehandlingen
 - c. faktisk saksbehandlingstid
2. Respektfull behandling
 - a. Behandler deg med høflighet og respekt?
 - b. Møter deg med vennlighet?
 - c. Tar deg på alvor?
3. Pålitelighet
 - a. Mine rettigheter som bruker blir ivaretatt?
 - b. Byggesakskontoret holder hva de lover?
4. Tilgjengelighet
 - a. Åpningstid for oppmøte på kontoret/servicesenter?
 - b. Mulighet for timeavtale?
 - c. Mulighet til å snakke med saksbehandler på telefon?
5. Informasjon
 - a. Saksgangen som gjelder dine saker?
 - b. Generelle retningslinjer for byggesaker?
 - c. Hvilke tjenester byggesakskontoret kan yte?
6. Generelt
 - a. hvor fornøyd er du med byggesaksbehandlingen

Resultatene av undersøkelsen er vist i tabellene under, som gir en gjennomsnittlig skår for alle spørsmål og dimensjoner. Det fremgår av tabellen «dimensjon» (figur 5) at brukerne for samtlige dimensjoner gir byggesakskontoret en skår på godt over fire. På samtlige dimensjoner oppnås en skår over landsgjennomsnittet. Brukerne er også bedt om å gi en

samlet vurdering av kvaliteten ved tjenesten. Også her kommer byggesakskontoret ut med en skår over landsgjennomsnitt (figur 6).

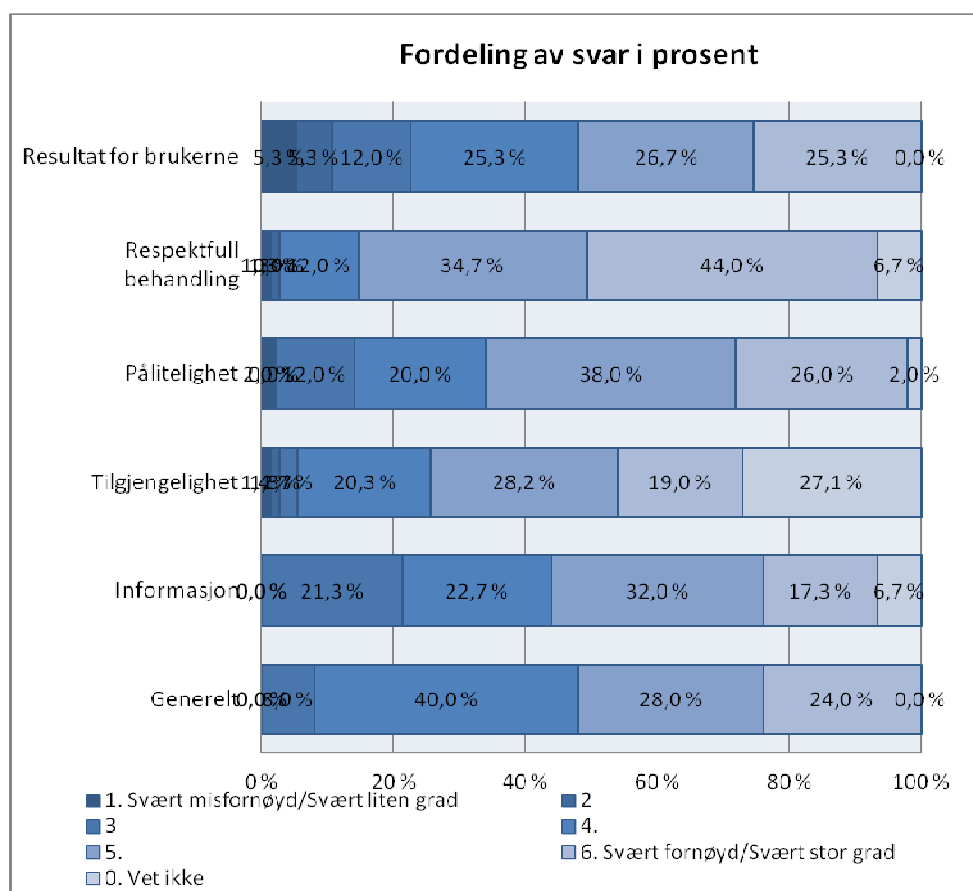


Figur 5: Resultat fra brukerundersøkelse dimensjoner



Figur 6: resultat fra brukerundersøkelse, generelt

I bedrekommune.no er det også laget grafer som viser om det er stor spredning i svarene, eller om svarene er konsentrert om verdiene i nærheten av et gjennomsnitt. Fordelingen viser at svarene i stor grad er konsentrert rundt snittet, se figur 7.



Figur 7: Fordeling av svar i prosent

4.7. Forholdet mellom omdømmeundersøkelsen 2010 og brukeropplevd kvalitet.

Det fremgår av brukerundersøkelsen at brukerne er godt fornøyd med tjenestene. Dette står i motsetning til kommunens omdømmeundersøkelse fra 2010, hvor det viste seg at publikums oppfatning ble forverret i møte med kommunen. Funnet er imidlertid i samsvar med andre undersøkelser som konkluderer med at omdømme bedres i møte med tjenesten (Kvåle og Wæraas 2006). Dette var også konklusjonene for Kristiansand og Bodøs vedkommende, som Tromsø kommune sammenlignet seg med i 2010-undersøkelsen.

Som jeg har redegjort for i teorikapitlet, konstrueres omdømme av omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid. Omdømme er dermed noe mer enn brukernes erfaringer av

kvaliteten på de tjenestene organisasjonen tilbys. Undersøkelsen av brukeropplevd kvalitet gir i dette tilfellet et «øyeblikksbilde», og beskriver hvordan brukeren opplever møte med kontoret i et relativt kort tidsbilde. Undersøkelsen gir dessuten et uttrykk for hvordan de som har søknader til behandling oppfatter tjenesten. Det er selvsagt positivt at brukerne opplever tjenestekvaliteten som god. Dersom dette fortsetter over tid, må det antas at dette vil påvirke omdømme i positiv retning.

I teorikapitlet viste jeg sammenheng mellom interessentenes erfaringer og forventninger. Gitt kommunens svake omdømme, er det mulig at brukerne i møte med byggesakskontoret har lave forventninger. Positive erfaringer bidrar til forventningene stiger, og dermed omdømme. Makter man ikke å levere som forventet, oppfattes dette som negativt, forventningene og dermed omdømmet, synker. Byggesakskontoret skal imidlertid behandle saker under et strengt lovregime, som ikke bare stiller krav til likebehandling og nøytralitet, men også angir tidsfrister for saksbehandling. Dersom byggesakskontoret behandler saker i tråd med dette, skal kontoret strengt tatt ha innfridd de forventninger brukerne med rimelighet kan stille. Jeg antar at dette vil kunne samsvare med det Vilma Luoma-aho (2007) kaller et nøytralt omdømme. Men også her blir det viktig at kommunen kommuniserer sitt ståsted, sine oppgaver og forpliktelser; slik at brukeren er kjent med hvilke tjenester som ytes.

5 AVSLUTNING

Problemstillingen som ble reist innledningsvis, er om det er samsvar mellom omdømmeundersøkelsen 2010, stjerne-kvaliteter og opplevd brukerkvalitet. Analysen viser at det er samsvar mellom stjerne-kvalitet og målt omdømme, mens opplevd brukerkvalitet er langt bedre enn omdømme skulle tilsi.

For den enkelte bruker må man kunne legge til grunn at selve møte med virksomheten er viktigere enn hvilket omdømme virksomheten har. Det brukeren er opptatt av, er bl.a. forutsigbarhet, service og saksbehandlingstid. For kommunen og den enkelte virksomhet er imidlertid omdømme viktig av grunner som jeg har vært inne på tidligere, og det er dermed ikke tilstrekkelig at den enkelte brukeren er fornøyd.

Grenseflaten mot brukeren er selvsagt svært viktig for virksomhetens omdømme, og for omdømmebygging, men som jeg viser i analysen, skaper ikke dette alene et godt omdømme. Mens rutiner for kundemøter, saksbehandling osv lar seg etablere relativt enkelt, er det å jobbe systematisk og helhetlig med omdømmebygging over tid, en langt mer krevende øvelse.

Jeg mener analysen i denne oppgaven gir noen pekepinner på hva som kan jobbes med videre. Et fellestrekk ved avisinnleggene, er f eks at de bare helt unntaksvis er initiert av bygningsmyndigheten. Det kan derfor stilles spørsmål ved at kommunen ved byggesak i større grad kunne sørge for å profilere seg i mediene, f eks ved å fortelle positive historier om egen virksomhet. Dette kan f eks være om saksbehandlingstid og statistikk, dersom dette er fordelaktig, det kan være gode resultater i et gitt prosjekt. En annen måte å profilere seg positivt på, vil kunne være å skrive tematiserte avisinnlegg om emner av allmenngyldig interesse, samt formidle egne historier fra virksomheten på hjemmesidene. I det hele tatt bør kontoret vurdere hvordan man i større grad kan kommunisere innholdet i de oppgavene man er satt til å forvalte.

Helt avslutningsvis kan det selvsagt også reises spørsmål ved hvor godt omdømme byggesakskontoret kan forventes å ha. Myndighetsutøvelsen er lovregulert, og krav til nøytralitet, rettferdighet og likebehandling setter standarden for de avgjørelser som treffes. «Best likt» undersøkelser og hensynet til popularitet har liten plass her.

LITTERATURLISTE

Litteratur

Andersen 2003, "Casestudier og generalisering", Oslo, Fagbokforlaget

Berens, G. B og van Riel, C. B. N (2004) «Corporate Accociations in the Academic literature: Three Main Streams of though in the Reputation Measurement Literature» Corporate reputation Review, 7, 2: 161-178

Everett og Furseth 2004 : "Masteroppgave. Hvordan begynne – og fullføre"
Universitetsforlaget 2004.

Fombrun C.J. og Van Riel C. B. M. 2004 "Fame and fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations". Upper Sadle River: Prentice Hhall

Jacobsen, D. I. 2. utgave 2005: "Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode" Høyskoleforlaget 2005

Kvåle G. og Wæraas A. 2006: "Organisasjon og identitet". Oslo: Det norske samlaget

Røvik, Kjell Arne 2007, "Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon" . Oslo: Universitetsforlaget

Wæraas, A., Byrkjeflot, H og Angell, S.I. (2011). Substans og fremtreden omdømmehåndtering i offentlig sektor, Oslo, Universitetsforlaget.

Tidsskrifter, publikasjoner på nett, nettsteder og internetthenvvisninger:

Innblick nr 5, Internavis for Tromsø kommune nr1 Trykk AS

Meld. St. 28 (2011-2012), gode bygg for eit betre samfunn, ein framtidsretta bygningspolitikk

<http://www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Fagbladet/Alle+utgaver/Kommunikasjon+nr.+12009.4469.cms> Kommunikasjon nr 1/09, offentlige etaters omdømme

www.kommunikasjon.no: Arne Simonsen, omdømmebygging, publisert 11. august 2009

<http://webtv.uit.no/mediasite/Viewer/?peid=72be5ca518934989aa56a1469719ab12>
Forelesning Fronter, Wæraas, Organisasjoners omdømme:

Pedersen, Tone Beathe, masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi 2011, UiT og Handelshøgskolen i Tromsø: Fra idé til praksis. En studie av omdømme som endringspraksis i Tromsø kommune

<http://brage.bibsys.no/hint/bitstream/URN:NBN:no->Utne og Wikdahl: Omdømmehåndtering i kommunene KS effektiviseringsnettverkene: kvalitetskartlegging av kommune tjenester

www.retriever.no

www.bedrekommune.no

www.tromso.kommune.no