

Forord

Dette speciale bygger i høj grad på den velvillighed og åbenhed vores respondenter har vist os, vi vil derfor gerne rette en særlig tak til dem alle.

Fra Morsø Kommune:

Tanja Christiansen, Anna Noe Bovin, Ellen Phillipsen Dahl og Viggo Nielsen

Fra Århus Kommune:

Michael O. Bruun, Marianne Gjerløv, Dorthe Laustsen og Hans Halvorsen

Fra Jøp, Ove og Myrthu A/S:

Kjeld Vang, Kim Ruberg og Anne Hasselholm

En særlig tak skal også lyde til vores vejleder Heidi Salomonsen for tålmodig og kyndig vejledning.

Titel:	Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?
Sted:	Aalborg Universitet – Kandidatuddannelsen i Politik og administration
Dato:	08.08.2007
Vejleder:	Heidi Salomonsen
Antal sider:	94 normalsider
Antal anslag:	225.699

Tina Dyrby Andersen
Studienummer: 20021250

Anne Groth Hede
Studienummer: 20021271

Summary

Branding is everywhere and it is also in the world of municipalities, where it is used to show citizens, companies and so on what the municipalities have to offer.

Branding is a part of municipalities' political communication, which can be used to justify the municipalities' interest on both the administrative and political level.

In this thesis branding as an expression is used in relationship to the process, where municipalities' initiate a desire to create a municipal brand. This is why it is relevant to involve the term *corporate branding*, where the company or organization itself is the branding focus.

At the moment there seems to be a tendency, where municipalities choose corporate branding as a type of sales promotion, with a broader perspective than just marketing, because corporate branding is a systemic approach which result in an intern process within the municipality. Experiences with the branding of municipalities have indicated that a broad and binding co-operation across of city council, the business community and culture activities, is essential for the branding process to be successful. It is therefore important that politicians keep focusing on branding by setting political priorities and making decisions which support the brand, in order to be able to live up to the necessary precondition for corporate branding. Thereby may branding to a certain extent seem controlling for political priorities and future decision making and as a consequence, influence the political agenda and decision making. This is a potential problem if the municipal brand is not a part of the political visions for the municipal. Therefore it is essential that politicians are involved in branding projects, so that the political visions for the municipal and the branding project is based on the same foundation. Whether the branding has political involvement is therefore of great importance for the result of the branding process. The question that it is this thesis' aim to answer is:

Which factors are influential on the political involvement in branding of municipalities and how is the political involvement expressed?

This thesis investigative method is a case study with the two municipalities Morsø and Århus. The choice of case is based on three expectations on what effects the political involvement; the relationship between politicians and administrators, the size of the municipal and the type of governance. The study consists of document studies, qualitative research in form of interviews with politicians, administrators and communication consultants.

The result of the study shows that the relationship between politicians and administrators has an impact on the political involvement in branding of municipals, the size of the municipal has some impact and the type of governance has a small impact.

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	7
2	Den kommunale kontekst	9
3	Begrebet branding og dets anvendelse i kommuner	10
4	Problematikker omkring branding i kommuner	13
5	Problemformulering	15
6	Forventninger om hvad der påvirker den politiske forankring	16
6.1	Rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd.....	16
6.2	Kommunestørrelse.....	18
6.3	Styreform.....	19
7	Typologier for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd	21
7.1	Separate roller modellen.....	23
7.2	Autonome administratorer modellen.....	24
7.3	Responsiv administrator modellen.....	24
7.4	Overlappende roller modellen.....	25
8	Politisk forankring	27
8.1	Politisk deltagelse.....	28
9	Casestudie design	31
9.1	Strategisk casevalg.....	32
10	Metode	36
10.1	Dokumentstudier.....	36
10.2	Interviews.....	37
10.2.1	Interviewenes karakter og struktur.....	38
10.2.2	Valg af respondenter.....	39
10.2.3	Præsentation af respondenter.....	41
10.2.4	Metodiske overvejelser ift. fokusgruppeinterviews, enkelt-respondent interviews og telefoninterview.....	43
10.2.5	Forløb og kvalitet af interviews.....	44
10.2.6	Vurdering af interviewenes kvalitet.....	45
11	Analysestrategi	46
12	Analyse Århus	48
12.1	Branding i Århus kommunes kontekst.....	48
12.2	Rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd.....	54
12.2.1	Rollefordelingen set fra embedsmændenes synsvinkel.....	54
12.2.2	Rollefordelingen set fra politikernes synsvinkel.....	56
12.2.3	Rollefordelingen set fra konsulenternes synsvinkel.....	58
12.2.4	Vurdering af rollefordelingen i Århus casen.....	60
12.3	Politisk forankring af brandingprocessen i Århus.....	63
12.3.1	Aktiv eller passiv deltagelse.....	63
12.3.2	Formel eller uformel deltagelse.....	65

12.4	Kommunestørrelsens betydning for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt den politiske forankring.....	68
12.5	Magistratsstyrets betydning for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt den politiske forankring	69
13	Analyse Morsø	70
13.1	Branding i Morsø kommunes kontekst	70
13.1.1	Baggrunden for projektet	74
13.1.2	Branding udadtil, men også indadtil i kommunen	75
13.2	Rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd	76
13.2.1	Morsø Kommunes kodeks for god politisk ledelse.....	76
13.2.2	Politikernes syn på rollefordelingen	78
13.2.3	Embedsmændenes syn på rollefordelingen.....	79
13.2.4	Konsulentens syn på rollefordelingen.....	80
13.2.5	Vurdering af rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd.....	82
13.3	Politisk forankring.....	84
13.3.1	Formel eller uformel politisk deltagelse	85
13.3.2	Aktiv eller passiv politisk deltagelse	87
13.4	Kommunestørrelsens betydning for afstanden mellem politikere og embedsmænd	89
13.5	Byrådets sammensætning – mange nye medlemmer	89
13.6	Morsø Kommune - ikke en af de sammenlagte kommuner	90
14	Sammenligning af de to cases.....	91
14.1	Sammenligning i forhold til rollefordelingen	91
14.2	Sammenligning i forhold til den politiske forankring.....	94
14.3	Samlet vurdering af casene	96
14.4	Kommunernes størrelses betydning for den politiske deltagelse.....	97
14.5	Styreformens betydning for den politiske forankring	99
15	Opsamling på analysen.....	100
16	Andre forklaringer på variationerne på rollefordelingen og den politiske forankring ..	103
16.1	Branding – en administrativ opgave?.....	103
16.2	Konsulentens betydning for den politiske deltagelse i Århus.....	103
16.3	Politikerne som ambassadører for projekterne.....	104
16.4	De to cases´ forskellige udgangspunkt for branding.....	105
16.5	Inspiration og erfaringer fra Horsens	106
17	Perspektiverende konklusion.....	108
18	Litteratur	110
19	Bilag.....	115

1 Indledning

Alle går rundt og brander sig - branding er et fænomen som vinder frem overalt også, og måske især, indenfor det kommunale landskab lige nu, hvor kommuner som Horsens, Hjørring, Randers og Frederikshavn har brugt meget tid og ikke mindst mange penge på at få befolkningens øjne op for, hvad netop deres by og kommune har at tilbyde (Lenschau-Teglers 2007, Boye, Johansen & Sass 2007, Frandsen et. al. 2005, 78).

Kommunerne står i en ny konkurrencesituation med ændret opgaveportefølje, større og nye nabokommuner, hvilket stiller dem overfor en ny og stor opgave i at skabe en samlet identitet for kommunen, mens de samtidig skal forsøge at differentiere sig i forhold til de andre kommuner og sætte fokus på deres særkende og det som de gerne vil kendes for. Denne kommunikationsopgave betyder en professionalisering af kommunikationen for kommunerne, som efter kommunalreformen har satset på og opprioriteret at oprette kommunikationsafdelinger med medarbejdere uddannet indenfor kommunikation (Lenschau-Teglers 2007; 2-3). Branding er en del af en kommunes politiske kommunikation, som kan benyttes til at legitimere deres interesser både på det administrative og politiske niveau (Jønsson 2006;43).

Politikernes rolle i en kommune er at udstikke mål og rammer, at tage beslutninger og tegne visionen for denne, men det er ikke politikernes opgave at udmønte beslutninger, det sørger embedsmændene for (Sørensen 2002, 90-91). Det samme gør sig, i teorien, gældende i forbindelse med et brandingprojekt, hvor det er politikernes opgave at beslutte, hvilket fundament branding skal bygges på og det er embedsmændenes opgave at implementere denne. Politikere og embedsmænd er dog i høj grad integrerede i den samme politiske proces, hvilket betyder at et kommunalt brandingprojekt udformes i et samspil mellem politikere og embedsmænd. Politikere og embedsmænd kan udfylde forskellige roller i dette samspil, hvilket kan have betydning for deres respektive rammer for deltagelse og indflydelse. (Hansen & Ejersbo 2002, 738)

At skabe en ny kommuneidentitet og en ny opfattelse af kommunen via corporate branding er en omfattende og ofte tidskrævende proces, som strækker sig over flere år og kræver en helhedsorientering. Denne helhedsforståelse stemmer umiddelbart med kommuners 'kommunikations- og brandingbehov', da de opgaver, som kommuner udfører ikke skal sælges til borgerne som et decideret produkt, værdien af opgaven skal i stedet forstås hos borgeren. Derfor er det væsentligt at skabe en positiv opfattelse af kommunen som helhed. Da branding er del af en kommunes politiske kommunikation og dermed et udtryk for dens politiske prioriteringer er det

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

centralt, at branding er funderet i politik, dvs. at der er politisk deltagelse i arbejdet med skabelsen af et kommunalt brand. Det er derfor relevant at undersøge, på hvilken måde kommunalpolitikere deltager i brandingprocesser, og hvad der har betydning for deres deltagelse. Vi har en forventning om at samspillet mellem politikere og embedsmænd i forbindelse med et brandingprojekt kan have betydning for politikernes deltagelse. Derudover har vi også en forventning om at kommunestørrelse og styreform kan have en betydning for politikernes deltagelse.

2 Den kommunale kontekst

Kommuner er alle omfattet af og underlagt den samme lovning, som pålægger dem bestemte opgaver, men derudover gælder den kommunale fuldmagt, som giver kommunerne mulighed for at påtage sig opgaver, som ikke direkte er lovhjemlede, hvilket giver mulighed for at kommunerne kan differentiere sig i forhold til hinanden. Forskelle i kommunerne er dog med kommunalreformen blevet reduceret, da de bl.a. er blevet mere ens i størrelse (Christensen et. al. 2006; 112-113). Kommunerne er således indlejret i den samme institutionelle kontekst hvor de udsættes for et pres fra omgivelserne, hvordan de håndterer dette pres er dog et spørgsmål om lokal fortolkning ud fra den enkelte kommunes forudsætninger. Dette betyder at kommuner, som organisationer, på en og samme tid kan opfattes som homogene og heterogene, idet påvirkningen fra omgivelserne kan synes at være ens, men fortolkes forskelligt af den enkelte kommune.

Kommuner er en del af et offentligt system og er dermed præget af særlige forventninger, normer og værdier. Disse normer og værdier udgør et normativt grundlag for offentlige organisationer. (Jørgensen 2003, 21) Der kan umiddelbart knyttes ti værdier til begrebet offentlig etos; demokrati, generelt samfundsansvar, konsensus, kontinuitet, legitimitet, ligeværdighed, loyalitet, responsivitet, retssikkerhed og upartiskhed (Riis-Hansen & Simonsen 2003, 178).

Markedsføring og branding af kommuner står umiddelbart lidt i modsætning til de ovennævnte værdier, hvilket kan anskues ud fra den overordnede forskel der eksisterer mellem den offentlige og private sektor. Ledere og politikere i det offentlige står til ansvar overfor vælgere og borgere, hvilket betyder, at de ikke på samme måde kan rette blikket, branding, mod en bestemt målgruppe, som man kan i private virksomheder (Christensen et al. 2004, 14-16). At det er vigtigt at tiltrække nye 'kunder til butikken' er ikke en naturlig tankegang i en offentlig kontekst, men den bliver det i højere og højere grad, da offentlige institutioner på flere områder indgår i konkurrence med private virksomheder og med hinanden. At tiltrække nye borgere og virksomheder er netop målet med de fleste kommunale brandingprojekter. (Jørgensen & Tangkjær 2006)

3 Begrebet branding og dets anvendelse i kommuner

I dette afsnit vil vi gøre rede for begrebet branding og forholde det specifikt til branding af kommuner, som er fokus i dette speciale. Brandingprocesserne i kommunerne danner så at sige rammen om vores problemstilling/problemformulering og vi vil derfor i nedenstående afsnit give en kort introduktion til begrebet branding samt nogle refleksioner over anvendelsen af branding i kommuner. Der findes mange tilgange til begrebet branding og vi vil her koncentrere os om de varianter, som har størst relevans i forhold til branding af kommuner; product branding, corporate branding og place branding.

Branding begrebet har en lang historie og i mange år var branding tæt tilknyttet de enkelte produkter, denne form for branding benævnes *product branding*. Markedsføringen gik ud på at få kunderne til at associere det enkelte varemærke, *brand*, med det bestemte produkt som man markedsfører. Varemærket skal være unikt og være symbol og garant for produktets kvalitet. En definition af et brand i denne forståelse kan derfor være ”*a brand is a product or service or organization, considered in combination with its name, its identity and its reputation*” (Anholt 2007, 4)

Branding kan siges at være den proces og de handlinger organisationen gennemfører, mens brandet kan siges at være resultatet heraf.

“branding is the process of designing, planning and communicating the name and the identity, in order to build or manage the reputation.” (Anholt 2007, 4)

”Branding is a creative process [...] in the end it is about creating distinctiveness – in a consumer relevant fashion” (Murphy 1998, 11-12)

I begge ovenstående citater defineres branding som en proces, men hvor førstnævnte handler om at designe, planlægge og kommunikere sit produkt eller organisations navn og identitet for at opbygge eller vedligeholde image, handler sidstnævnte om at skabe distinktion. Det er vores opfattelse, at kommunal branding kan relatere sig til begge definitioner. Det, der er vigtigst at hæfte sig ved, er dog, at der er tale om en proces, idet brandingprocessen kan have forskellige formål og fokus afhængigt af, hvordan brandet opfattes, og hvilken kontekst brandet indgår i. Branding defineres,

Begrebet branding og dets anvendelse i kommuner

ifølge Sandstrøm, som ”...de interne og eksterne processer, der har til formål at gøre en virksomhed, et produkt, en service eller et koncept til et brand.” (Sandstrøm 2006, 19).

I dette speciale anvendes branding begrebet i forhold til den proces, kommunerne iværksætter for at skabe det ønskede kommunale brand, hvorfor det er relevant at inddrage begrebet *corporate branding*, hvor selve virksomheden eller organisationen er centrum for branding, og hvor der som i ovenstående definition også lægges vægt på organisationens interne og eksterne relationer.

I de senere år er fokus flyttet fra product branding til den form for branding der benævnes *corporate branding*. I denne form for markedsføring er det hele organisationen der er i centrum, hvor det førhen var det enkelte produkt. Ved corporate branding forsøger man at gøre hele organisationen til et stort brand. (Schultz 2005, 24)

Ved corporate branding vender organisationen opmærksomheden indadtil såvel som udadtil. Det er vigtigt, at der er sammenhæng mellem de værdier, der findes i organisationen, og de værdier der signaleres til omverdenen. Der skal tænkes i helheden – hvordan fremstår organisationen, når den markedsfører sig, og hvordan skal organisationen forholde sig til de forskellige interessenter i omgivelserne? I et corporate branding perspektiv er der derfor flere faktorer, der skal tages i betragtning i forhold til skabelsen af et stærkt brand. Organisationens visioner, kultur og image er i et sammenspil med til at skabe og opbygge organisationens brand. Hver især kan de forskellige dele have indflydelse på, hvordan organisationens corporate brand kommer til at se ud. (Schultz 2005, 24-27, 47-52)

Tager man kommuner som eksempel, er det i dette perspektiv vigtigt at se på kommunen som en helhed og ikke kun på de enkelte services, som den udbyder. Der skal være en klar vision og strategi for kommunen, som opstiller klare mål for i, hvilken retning man forsøger at bevæge sig. Visionen har indflydelse på selve organisationskulturen, den måde der bliver kommunikeret mellem de enkelte ansatte og de bagvedliggende værdier, som er udgangspunktet. Den har også indflydelse på den måde, der bliver kommunikeret udadtil, og derfor skal kommunikationen med de eksterne interessenter være funderet i forhold til den bagvedliggende strategi for kommunen. Denne relation har tæt sammenhæng med den kommunikation, som de eksterne interessenter i kommunen modtager, og har derved indflydelse på kommunens image. Det er derfor relationen mellem kommunens vision, organisationskultur og image, der er afgørende for kommunens corporate brand. Et corporate brand opstår således igennem både interne og eksterne processer og forhold. (Schultz 2005, 24)

Branding begrebet er i de senere år blevet overført til markedsføringen af steder såsom lande, regioner og byer. I forhold til dette er der opstået begreber som; nation branding, city branding og place branding (Stigel og Frimann 2006, 247). En dækkende definition af begrebet kan man finde hos Ward og Gold, "*Place promotion, defined as the conscious use of publicity and marketing to communicate selective images of specific geographical localities or areas to a target audience.*" (Gold & Ward 1994, 2). Der kan være flere forskellige formål med at starte en branding kampagne af et sted eller en kommune, f.eks. at tiltrække erhvervsvirksomheder, nye skatteborgere, turister eller nye medarbejdere til forvaltningen (Frandsen, Olsen & Amstrup et al. 2005, 79). Ligeledes kan målet med branding, jf. de to ovenstående definitioner, være enten at kommunikere kommunens navn og identitet for at opbygge eller vedligeholde sit image eller at differentiere sig fra andre kommuner eller en kombination.

Place branding kan også anskues fra en mere institutionel tilgang til hvordan branding processer spreder sig. Når enkelte byer begynder en branding proces, vil det stille krav til andre byer om det samme. I konkurrencen om at gøre sin by så attraktiv som muligt, vil det være svært ikke at følge trop, hvis andre byer begynder at brande sig, "*As is generally observed in relation to branding, city branding creates a snowball effect, putting cities without a brand under pressure to develop one*" (Stigel og Frimann 2006, 247). Branding er altså i dette perspektiv noget der spreder sig, når først et sted eller en by begynder at brande sig.

Branding af kommuner kan ikke entydigt forklares ud fra hverken, product eller corporate branding perspektivet. Der er elementer fra både product branding og corporate branding, som kan anvendes, når det gælder branding af kommuner. Man kan sige, at kommunerne er i en situation, hvor de skal vælge, hvilken form for branding de vil benytte sig af; product branding hvor man hovedsageligt forsøger at 'sælge' byen ved hjælp af traditionel markedsføring eller corporate branding, hvor det interne perspektiv også inddrages og man forsøger at 'sælge' byen ved hjælp af en helhedsorienteret tilgang og inddrager medarbejdere, borgere og kommunens værdier, kultur og historie (Frandsen, Olsen & Amstrup et al. 2005, 80). Branding af kommuner er altså præget af ret forskellige tilgange, og 'mellemløser', som kan have betydning for resultaterne af brandingprocesserne i forskellige kommuner.

4 Problematikker omkring branding i kommuner

Som tidligere nævnt handler en del af en brandingproces om at kommunikere organisationens brand, hvilket betyder, at kommunal branding i høj grad handler om kommunikation (se afsnit 1). Der eksisterer generelt nogle helt andre spilleregler for kommunikation indenfor det offentlige end der gør i det private, hvilket medfører nogle begrænsninger for udformningen af kommunikationen. Der kan umiddelbart oplistes flere vanskeligheder ved at benytte branding i en kommune; en grundlæggende værdi for og et demokratisk krav til en kommune er, at der eksisterer gennemsigtighed, at der er aktindsigt og at borgerne inddrages i nogle henseender. Dette kan være vanskeligt at forene med skabelsen af et brand, hvor man søger at rette borgere, virksomheder og turisternes opmærksomhed mod en bestemt del af kommunen og fremme en bestemt opfattelse af kommunen. (Hansen 2004; 286, Jørgensen & Tangkjær 2006). Det kan betyde, at man som borger ikke kan præge den politiske proces i samme grad som normalt, da man i forbindelse med gennemgribende branding har fokus på bestemte forhold, således at visse borgergruppers krav og forslag måske ikke kan gennemføres, da kommunen har en overordnet brandingstrategi at tage hensyn til.

For øjeblikket synes der at være en tendens til at kommunerne vælger corporate branding som markedsføringsredskab, der har et noget bredere perspektiv end blot markedsføring, da det er en helhedsorienteret tilgang og medfører en intern proces og internt arbejde i kommunen (Stigel og Frimann 2006, 247).

Når et brandingprojekt i en kommune er politisk besluttet, er det dermed også politikerne, der er ansvarlige for projektets gennemførelse og resultat, og ikke mindst ansvarlige i forhold til de ressourcer, der bliver brugt på det. Det betyder, at der fordres politisk styring og kontrol med brandingprojektet for at opnå demokratisk legitimitet. Derudover betyder det også, at politikerne er ansvarlige for om brandingprojektet lykkes eller ej. Hvis corporate branding i en kommune skal lykkes, betyder det qua dens helhedsforståelse, at alle aktører, dermed også politikerne, skal støtte op om det.

Erfaringer med kommunal branding har da også vist, at et bredt og forpligtende samarbejde på tværs af byråd, erhvervsliv-, kultur- og foreningsliv er nødvendigt for, at en brandingproces fører til det ønskede resultat (Jørgensen 2005;164-65; Lenschau-Teglers 2007; 2) Det er derfor vigtigt, at politikerne følger op på brandinggen ved at prioritere og træffe beslutninger, som støtter op om brandet, hvis det skal leve op til forudsætningerne for corporate branding. Dermed kommer

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

brandingen, til en vis grad, til at virke 'styrende' for politiske prioriteringer og beslutninger fremadrettet og i forhold til dette kan branding få indflydelse på den politiske dagsorden og beslutningsproces, hvilket kan være problematisk, hvis kommunens brand ikke tænkes ind i de politiske visioner for kommunen. Det er derfor væsentligt, at politikerne er involverede i brandingprojektet således, at de politiske visioner for kommunen og brandingprojektet har samme fundament. Det har derfor stor betydning for brandingprocessens resultat, hvorvidt den er politisk forankret. I Horsens kommune har man gjort sig den erfaring, at for at branding og de aktiviteter, der sættes i værk skal blive en succes, skal det være bredt forankret, ikke mindst hos kommunalbestyrelsen og de involverede udvalg (Jørgensen 2005;154).

På baggrund af ovenstående finder vi det relevant, at undersøge kommunale brandingprojekters politiske forankring.

5 Problemformulering

På baggrund af ovenstående overvejelser i forhold til branding af kommuner og problematikker omkring dette, formulerer vi følgende problemformulering for specialet:

Hvilke forhold har betydning for den politiske forankring af kommunale brandingprojekter og hvordan kommer den politiske forankring til udtryk?

Det centrale begreb i problemformuleringen er den politiske forankring og vores definition af dette er at finde i afsnit 8. I ovenstående afsnit 2 og 3 har vi gjort rede for vores tilgang til branding af kommuner. De forhold, vi forventer, har betydning for den politiske forankring af kommunale brandingprojekter, og som vil være en del af vores undersøgelse, vil blive beskrevet i de følgende afsnit 6.1, 6.2 og 6.3, hvor vi argumenterer for den forventede betydning for den politiske forankring.

6 Forventninger om hvad der påvirker den politiske forankring

I dette afsnit vil vi gøre rede for de forhold som vi forventer, har betydning for den politiske forankring af kommunale brandingprocesser, og som vil blive undersøgt i vores undersøgelse. Den første forventning omkring rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd er undersøgelsens hovedtese og bliver dermed meget fremtrædende i undersøgelsen. Den anden forventning omkring kommunestørrelse fylder noget mindre og den tredje forventning omkring styreform fylder mindst af de tre forventninger i undersøgelsen.

6.1 Rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd

Mouritzen og Svava (2002) stiller i bogen *"Leadership at the Apex"* kernespørgsmålet: Hvem har magten på rådhuset? Dette lægger op til yderligere spørgsmål såsom, er det byrådspolitikerne eller embedsmændene, der har størst indflydelse i den politiske proces? Hansen og Ejersbo (2002) fremhæver, at politik og administration i meget høj grad er integrerede i den samme politiske proces (Hansen & Ejersbo 2002, 738), og Svava (2006) pointerer, at interaktionen mellem politikere og embedsmænd og deres relative indflydelse påvirker f.eks. kvaliteten af politikformuleringen og overensstemmelsen mellem den politiske hensigt og resultatet af en politisk beslutning (Svava 2006, 953). Ud fra dette kan vi forvente, at rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd er en integreret del af den politiske proces omkring et kommunalt brandingprojekt. Vi kan ligeledes forvente, at rollefordelingen kan have betydning for selve politikformuleringen vedrørende brandingprojektet samt overensstemmelsen mellem den politiske hensigt med brandingprojektet og resultatet af dette. Denne forventning styrkes yderligere, når man inddrager Jensen og Sørensen (2003) syn på rollers betydning, da de påpeger at, *"Roller og institutioner er uløseligt forbudne: uden institutioner, ingen roller – uden roller, ingen institutioner."* (Jensen & Sørensen 2003; 24) Roller bliver dermed et udtryk for de handlemuligheder, som aktørerne bliver 'tildelt' af institutionerne i deres arbejde, men også et udtryk for hvordan dette handlerum konkret fortolkes og udfyldes (Jensen & Sørensen 2003; 24). Det betyder, at vi kan forvente, at rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd har betydning for det handlerum, som henholdsvis politikere og embedsmænd har i forhold til den politiske proces vedrørende et kommunalt brandingprojekt. Dermed kan vi forvente, at rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd har betydning for den politiske forankring af et kommunalt brandingprojekt.

Forventninger om hvad der påvirker den politiske forankring

Når man studerer rollefordeling mellem politikere og embedsmænd vil man samtidigt få indblik i den 'magtfordeling', der eksisterer mellem de to parter i forhold til, hvem der er mest styrende og har haft mest indflydelse på det konkrete projekt. Her tænkes der på, hvorvidt det er politikeres ideer og visioner, som er udtrykt i brandingprojektet eller om det mere er udtryk for embedsmændenes ideer og tanker.

Hovedtesen i vores undersøgelse er dermed en forventning om, at rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd har betydning for den politiske forankring af brandingprocesser i danske kommuner.

6.2 Kommunestørrelse

En vigtig faktor i forhold til samarbejdet mellem politikere og embedsmænd er størrelsen på kommunen, da den uformelle kontakt mellem kommunens ansatte er mindre i en stor kommune (Barkema 1995 i Byskov-Nielsen 2006; 130). Det betyder, at vi, overordnet set, forventer et tættere samarbejde, bedre og bredere kendskab til sager i mindre kommuner, hvilket vil medføre en højere grad af politisk forankring af f.eks. en brandingproces. Det betyder også, at man kan forvente en større adskillelse mellem politik og administration i større kommuner end i små kommuner.

Graden af professionalisering i forhold til kommunikation og markedsføring vil i en mindre kommune være lavere og det vil naturligt medføre en 'svækket' position i forhold til at styre og kontrollere en brandingproces modsat i en større kommune, hvor der vil være en egentlig kommunikationsafdeling med faguddannede personer, der kan og vil håndtere en brandingproces og være meget overbevisende qua deres faglighed. Altså mindre politisk forankring i en stor kommune. Det kan desuden forventes, at der vil være mulighed for at afsætte flere midler til en brandingproces i en større kommune. I en stor kommune kan man også forvente, at der er flere stærke aktører, f.eks. interesseorganisationer, som vil "kæmpe" om at præge en brandingproces.

I en mindre kommune kan man forvente, at der vil være et tættere lokalt fællesskab, 'alle kender alle' således, at borgere og politikere ser brandingens som et fælles projekt og involverer sig i højere grad end i en større kommune.

6.3 Styreform

Ifølge Poul Erik Mouritzen indebærer valget af styreform et kompromis mellem tre hensyn; lægmandsstyre, politisk ledelse og professionalisme (Mouritzen 2001, 365). ”*Styreformen er [...] et spørgsmål om, hvordan vi binder det politiske system sammen med det administrative.*” (Mouritzen 2001, 365).

Der findes i de fleste demokratier et ønske om at inddrage den almindelige borger, dvs. lægmanden, i styret. I repræsentative systemer kommer dette til udtryk ved at der ikke stilles særlige krav til de folkevalgte, i princippet kan enhver borger blive valgt til de folkevalgte forsamlinger og dermed deltage i folkestyret. Samtidig er det dog nødvendigt, at der er en klar politisk ledelse, som kan tilføre systemet energi ved at formulere visioner, sætte dagsordenen og mobilisere ressourcer. Professionalisme tilføres systemet i kraft af embedsmænd, der ikke i samme grad, som politikerne behøver bekymre sig om udfaldet af det næste valg og derfor kan modvirke tilfældige, kortsigtede, uhensigtsmæssige og ineffektive løsninger. (Mouritzen 2001, 365-366)

Styreformen i kommunerne kan dermed beskrives, som en balance mellem de tre ovenstående hensyn. I Danmark er styreformen i langt de fleste kommuner *udvalgsstyre*. Udvalgsstyret er kendetegnet ved, at det er udvalgene, som varetager den umiddelbare forvaltning, dvs. den udøvende magt er fordelt på flere organer og personer. For eksempel; borgmesteren (leder af forvaltningen), økonomiudvalget (oplæg til budget), de stående udvalg (den umiddelbare forvaltning) og kommunalbestyrelsen (visse ansættelser og fyringer). Der er dermed tale om en styreform, hvor lægmænd i høj grad involveres i det daglige arbejde. (Mouritzen 2001, 366-368)

Magistratsstyret er karakteriseret ved, at ledelsen er kollektiv, der vælges et kollektivt organ, Magistraten, blandt byrådsmedlemmerne. Dette organ varetager den daglige ledelse og besidder den udøvende magt. Denne styreform indebærer, at hensynet til inddragelse af lægmænd vægtes, og samtidig er der mulighed for en vis professionalisering af politikerne indenfor deres respektive område. Århus kommune har som den eneste danske kommune magistratsstyre. (Mouritzen 2001, 368)

Ifølge Mouritzen har ovenstående institutionelle rammer stor betydning for, hvordan de forskellige aktører agerer. I udvalgsstyret, for eksempel, er der reelt meget sjældent tale om et enkelt magtcentrum i kommunen, i stedet er magten fordelt mellem flere forskellige politiske organer og faktisk også mellem politikere og embedsmænd. Således har styreformen også konsekvenser for samspillet mellem politikere og embedsmænd. I kommuner med udvalgsstyre er

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

topembedsmændene stærkt orienteret mod det politiske niveau og lægger for eksempel vægt på at udvikle normer for samspillet mellem politikere og embedsmænd ”...udvalgsstyre ’*politiserer*’ embedsmændene” (Mouritzen 2001, 370) En årsag til dette, som Mouritzen fremhæver, kan være at politikerne (lægmændene) er så dybt involverede i det daglige arbejde i forvaltningen, at meget kan gå galt hvis ikke de professionelle er der til at skabe kontinuitet og harmoni. (Mouritzen 2001, 370)

På baggrund af ovenstående kan vi forvente, at samspillet mellem politikere og embedsmænd påvirkes af den styreform, der benyttes i kommunerne. Udvalgsstyret er den styreform som mest lægger op til interaktion og samarbejde mellem politikere og embedsmænd i kraft af, at politikerne er dybt involverede i den daglige forvaltning. Vi kan dermed forvente, at der i kommuner med udvalgsstyre er stor sandsynlighed for et tæt samarbejde mellem politikere og embedsmænd i forbindelse med branding processer og dermed politisk forankring. Hvorvidt dette forholder sig anderledes i en kommune med magistratsstyre er ikke umiddelbart indlysende, men vi har en formodning om, at der her kan være en norm om, at det hovedsageligt er medlemmerne af magistraten, som har et tæt samarbejde med administrationen. Dette kan betyde, at samarbejdet mellem administration og politikere ikke vil være så bredt politisk forankret, da samarbejdet vil være centreret omkring nogle få politikere i magistraten. Yderligere har magistraten, på nogle områder, beslutningskompetence, hvilket betyder, at nogle sager ikke kommer i byrådet.

7 Typologier for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd

I dette afsnit vil vi gøre rede for de typologier for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, som skal fungere, som et redskab til at karakterisere og vurdere denne i vores undersøgelse.

Politik og administration er to separate analytiske elementer, men de er i meget høj grad integrerede i den samme politiske proces (Hansen & Ejersbo 2002, 738). Hansen og Ejersbo (2002) argumenterer for, at der er tale om en *logic of disharmony* mellem politikere og embedsmænd, hvor deres handlingslogikker er præget af, at de benytter meget forskellige 'midler' for at nå deres mål.

Ud fra et *rational choice* perspektiv vil politikerne, som de rationelle individer de er, handle strategisk, beregnende og opportunistisk. Da politikerne har en interesse i at blive genvalgt, har de en interesse i at opretholde en synlig profil overfor vælgerne, medierne og andre politikere for at gøre dette, har politikerne brug for divergerende interesser. Man kan sige, at de 'lever' af gensidig uenighed, da de behøver konkurrerende holdninger for at synliggøre sig i offentligheden. (Hansen & Ejersbo 2002, 739-740)

Embedsmændene er, i dette perspektiv, ligeledes drevet af egeninteresse og deres motiver for handling kan være f.eks. magt, løn, prestige, bekvemmelighed og tryghed; de kan søge at nå deres mål ved at få maksimeret deres afdelings budget eller ved at forme organisationen for at opnå interessante opgaver (Hansen & Ejersbo 2002, 740). For at opnå disse ting kan embedsmændene anlægge en strategi, hvor administrationen køres så gnidningsfrit og effektivt som muligt, da konflikt og modstand er barrierer, når administrationen skal handle. Embedsmændene vil derfor søge at minimere forhold, der skaber konflikt og modstand, og fokusere på konsensus indenfor strategier og organisatoriske mål. (Hansen & Ejersbo 2002, 740)

Man kan derfor sige, at politikerne har brug for, og søger, konflikt og embedsmændene søger konsensus for at nå deres mål.

Relationen mellem politikere og administration kan påvirke kvaliteten og overensstemmelsen mellem de politiske mål og den effekt politikken medfører, når den implementeres (Svara 2006, 953). Det betyder f.eks., at resultatet af en politisk beslutning kan blive anderledes end forventet af politikerne og at denne forskel mellem politisk mål og resultat kan skyldes, at relationen mellem politikere og embedsmænd f.eks. er præget af, at embedsmændene forfølger egne interesser mere

end de politiske mål. Derfor vil vi i nedenstående afsnit gøre rede for en typologi for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, bestående af fire forskellige modeller, beskrevet af Poul Erik Mouritzen og James H. Svara i bogen ”*Leadership at the Apex*” (2002) og artiklen ”*Politicians and Administrators in the Political Process – A Review of Themes and Issues in the Literature*” (2006).

To spørgsmål har været centrale i tidligere forsøg på at analysere relationen mellem politikere og administration (Svara 2006, 953). 1) Hvordan er/bør hierarkiet mellem politikere og administration være? 2) Hvilke grænser adskiller administrationen fra den øvrige politiske proces, og er denne grænse ’tæt eller porøs’? Ud fra de to dimensioner; karakteren af hierarkiet samt differentiering af roller, afstand mellem sfærerne og de valgte normer, kan der således udledes fire modeller, som udtryk for kombinationer af de to dimensioner (se Figur 7.1). Det har været almindeligt at skelne mellem to sfærer, hvor politikerne har det overordnede ansvar, politikere og administration har separate roller, og der er klare normer for adfærd, dette benævnes separate roller modellen. Derudover findes der dog de tre andre modeller for rollefordelingen mellem politikere og administration.

Figur 7.1 Modeller for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd

		Graden af afstand og differentiering mellem politikere og administration	
		Meget høj	Meget lav
Graden af politisk kontrol af administrationen - Hierarki	Meget høj	Separate roller	Responsive administratorer
	Meget lav	Autonome administratorer	Overlappende roller

Kilde: Vores oversættelse fra Svara 2006, 956

Det hierarkiske forhold mellem politikere og administration omhandler, i hvilken grad, administrationen er underordnet politikerne. I alle demokratier er politikerne formelt overordnet administrationen, men det egentlige samarbejde kan variere fra, at administrationen i høj grad underordner sig til en høj grad af selvstændighed.

Ved at undersøge roller og normer for adfærd kan det bestemmes, hvorvidt der er en adskillelse. Roller henviser til de funktioner en person udfører; at ’lave politik’ overfor at implementere politik og at fordele ressourcer overfor at administrere ressourcer. Når rollerne er adskilte bliver

funktionerne udført af henholdsvis politikerne og administrationen, dvs. politikerne 'laver politik' og allokere ressourcer, mens administrationen implementerer politik, leverer service og administrerer ressourcer. At rollerne overlapper, betyder at politikere og administration begge udfører de samme funktioner, dvs. politikerne går ind på administrationens område ved at udføre de funktioner som administrationen normalt udfører som f.eks. implementering og administration af ressourcer, samtidig bevæger administrationen sig ind på politikernes område og f.eks. deltager i politikudformning og allokering af ressourcer.

Normer for adfærd refererer til de værdier og standarder som styrer valg. Politikere handler ud fra politiske normer, f.eks. når de forsøger at fremme individuelle eller partipolitiske sager. Administrative normer fremhæver generelle værdier, såsom retfærdighed, konsistens, objektivitet, faglige værdier og regler baseret på loven som udgangspunkt for handling. Graden af adskillelse mellem politikere og embedsmænd afhænger af, i hvilken udstrækning henholdsvis politiker og embedsmænds rollerne er differentierede, og hvorvidt de passende normer for de respektive positioner følges.

7.1 Separate roller modellen

Som navnet antyder, er der her tale om, at der er klare grænser mellem politikere og administration. Administrationen er klart underlagt politikerne, hvor roller og normer er separate. Denne enkle adskillelse af politikere og embedsmænds opgaver har, ifølge Hansen og Ejersbo, udviklet sig til et normativt ideal i vestlige samfund (Hansen & Ejersbo 2002, 734).

Denne model er udtryk for den enkle, standard måde at beskrive forholdet mellem politikere og embedsmænd på og fokus er den vigtige skelnen mellem politik og administration. Modellen er tæt relateret til Webers klassiske bureaukratimodel, hvor arbejdsdelingen mellem politikere og embedsmænd er meget klar og de to grupper har separate roller. Politikerne skal skabe visioner, mål og generelle principper for handling samt udvikle strategier, mens embedsmændene skal implementere politikernes ønsker og udføre den daglige administration. (Hansen & Ejersbo 2002, 734) Rammerne for embedsmændenes ageren skabes af deres tekniske ekspertise samt organisatoriske position og ressourcer. Politikerne træffer brede, overordnede politiske beslutninger og kontrollerer forvaltningen. Embedsmændene er politisk neutrale og samtidig opretholdes den professionelle kompetence, de 'forsvarer' loven og de fundamentale principper (værdier) for offentlig administration. (Svara 2006, 958)

I en form hvor kontrol eller adskillelsen er ekstrem kan denne tilgang medvirke til, at embedsmændene bliver isolerede. Embedsmændene kan mere eller mindre blive holdt ude af den politiske proces, hvilket kan medføre, at de ikke bare er politisk neutrale, men bliver værdineutrale og ser igennem fingre med, at vigtige principper bliver ignoreret. Dette kan for eksempel foregå ved, at politikerne tilbageholder information, så administrationen ikke får mulighed for at styre processen i en bestemt retning eller ved, at politikerne indhenter forskellige anbefalinger fra embedsmændene, indtil de opnår den anbefaling de ønsker. (Svara 2006, 958)

7.2 Autonome administratorer modellen

Administrationen har lige så stor eller større indflydelse og er involverede i politikerrollen, men politikerne er afskærne fra den administrative rolle.

I denne model er politikere og embedsmænd også adskilte, men embedsmændene er selvstyrende i en sådan grad, at der kan sættes spørgsmålstegn ved den politiske kontrol. Der er store uligheder i forhold til erfaring og specialiseret viden mellem politikere (principal) og embedsmænd (agent) og denne ulighed kan underminere det formelle principal-agent forhold mellem dem. Dette kan betyde, at embedsmændene handler ud fra egne interesser eller egne opfattelser af borgernes ønsker og ikke ud fra de valgte politikeres opfattelse. Administrationens autonomi kan komme til udtryk ved, at embedsmændene er i stand til at undgå politisk kontrol og underminere de politiske ledes mål. (Svara 2006, 959)

7.3 Responsiv administrator modellen

Administrationen er underordnet politikerne og de politiske normer dominerer i forhold til de administrative normer. Der kan forekomme en indtrængen af det politiske i den administrative sfære, og/eller administrationen vil måske adoptere politiske normer i forhold til at træffe beslutninger.

Som i separate roller modellen lægges der her vægt på, at embedsmændene er underlagt politikerne, men i denne model er der ikke tale om klar adskillelse mellem dem. I den responsive administrator model sker der en politisk ensretning af politikere og embedsmænd i form af embedsmændenes bestræbelser på at føje deres overordnede, politikerne. Der kan være tale om, at politikerne går ind i den administrative sfære og f.eks. træffer beslutninger om implementering, men oftest er der tale om, at embedsmændene forudser politikernes reaktioner og handler derudfra. Modellen bygger på

Typologier for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd

en antagelse om, at politikerne er interesserede i politisk responsiv kompetence fra embedsmændene, og at embedsmændene ser det som i deres interesse at leve op til dette. Politikerne kan altså have et ønske om, at embedsmændene tror på de politiske mål, en sådan tro på specifikke politiske mål findes dog ikke hos den neutrale bureaukrat. Samtidig kan embedsmændene have en opfattelse af, at det er passende og fordelagtigt, at deres meninger er kongruente med politikernes. Dette kan føre til, at embedsmændene identificerer sig mere med politikerne og ikke lægger så meget vægt på bureaukratiske og professionelle overvejelser, dermed ofres kompetence til fordel for responsivitet. Politikerne indtager altså en overordnet position i denne model hvilket bl.a. betyder, at de sætter rammerne og vilkårene for forholdet mellem politikere og embedsmænd. (Svara 2006, 959-961)

I en ekstrem version af den responsive administrator model vil politikerne manipulere med embedsmændene i sådan en grad, at de bliver magtesløse og professionelle standarder ikke kan opretholdes. (Svara 2006, 961)

7.4 Overlappende roller modellen

Gensidig indflydelse og fælles roller mellem politikere og administration. Separate normer kan dog opretholdes.

Her antages det, at embedsmænd er aktive i en bred vifte af beslutninger inklusiv politiske og politikere kan være involverede i detaljerede beslutninger vedrørende administration. Der er dog grænser for en fuldstændig sammensmeltning af roller og perspektiver, da embedsmænd har en tendens til opfatte sig selv som politisk neutrale.

Selvom politikere og embedsmænd har forskellige og distinkte verdensopfattelser og perspektiver handler de begge på baggrund af en værdimæssig forpligtelse overfor borgerne. Værdier er vedkommende og relevante både for politikere og embedsmænd. Ifølge Svara, er topembedsmænd i kommuner i højere grad end byrådsmedlemmerne involverede i at identificere og opsætte rammerne for den langsigtede politiske mission. De er dermed involverede på det strategiske plan og tendensen er, at embedsmænd i højere grad er entreprenører, som introducerer politisk innovation. Det betyder, at embedsmænd på samme tid er en kilde til forandring og stabilitet samt bidrager til både den politiske proces og implementeringen af policy. (Svara 2006, 962-963) Farazmand opstiller en 'dual roles' model, hvor embedsmænd behandles, som en integreret del af policy processen. Forholdet mellem politikere og embedsmænd er blandet og interaktivt samt flydende og

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

integrerende, derfor bør og skal politikere og embedsmænd, ifølge Farazmand, arbejde sammen for at fremme effektivitet. (Svara 2006, 964)

En ekstrem udgave af overlappende roller modellen ville betyde, at roller, værdier og aktiviteter blev blandet fuldstændig sammen og politikerne blev bureaukratiserede og administrationen politiseret. (Svara 2006, 964).

8 Politisk forankring

I dette afsnit vil vi gøre rede for vores definition af politisk forankring, som er undersøgelsens afhængige variabel, se afsnit 9.

Begrebet politisk forankring kan indeholde flere forskellige betydninger og vi vil i dette afsnit redegøre for vores definition og anvendelse af begrebet i forhold til en kommunal brandingproces. Hvorvidt brandingprocesser er politisk forankrede kan forstås som et spørgsmål om, hvorvidt man kan se en sammenhæng mellem kommunens brandingstrategi og den førte politik i kommunen. Her kan man altså sige, at den politiske forankring defineres i forhold til outcome af brandingprocesserne, dvs. hvorvidt de værdier man brander sig på, har sammenhæng med den konkrete politik der føres. Hvis man brander sig som en familievenlig kommune er det vigtigt, at der f.eks. er daginstitutioner nok, hvilket kræver at man fra politisk side er villig til at prioritere således, at det krav kan efterkommes. Det er dog ikke dette udtryk for politisk forankring vi vil undersøge i dette speciale.

Vi definerer politisk forankring som deltagelse fra politikernes side både formel/uformel og aktiv/passiv, men det er også udtryk for en kobling til det politiske system og dermed politisk styring af og kontrol med brandingprocessen. Den politiske styring og kontrol understreger samtidigt, at ansvaret for brandingprojektet er politikernes, og er en forudsætning for en demokratisk legitimering af processen.

Det vil sige, at de vigtige aktører og relationer er politikerne og embedsmændene samt relationerne indenfor det kommunale politiske system og rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd. Politisk forankring kan således være; politisk deltagelse i de forskellige faser af brandingprocessen som f.eks. idé fasen, udvikling af projektet, beslutningen om at gennemføre brandingprojektet og implementeringen af det, et politisk ejerskab af og kendskab til brandingprocessen, dens indhold og aktiviteter. Politisk forankring kan vise sig på mange måder; det kan være de overordnede politisk besluttede retningslinier for, hvordan en brandingproces skal forløbe samt indholdet af den, politisk deltagelse i en styregruppe, samarbejde mellem politikere og embedsmænd om udviklingen af projektet, politikere der fungerer som ambassadører for kommunens brand osv.

8.1 Politisk deltagelse

Politisk forankring af et kommunalt brandingprojekt kan dernæst karakteriseres ud fra en vurdering af, hvorvidt politikernes deltagelse antager en formel eller uformel karakter og hvorvidt deltagelsen er aktiv eller passiv. En formel deltagelse kan ses i forbindelse med igangsættelsen og finansieringen af projektet, som skal vedtages af byrådet, eller i forbindelse med at godkende brandingprojektets delresultater og delaktiviteter. En formel deltagelse vil ikke altid være forbundet med en handling, da denne deltagelse i f.eks. en styregruppe kan være inaktiv i forhold til diskussioner, idé generering mv., således at deltagelsen ikke bliver handlingsorienteret. Er man derimod aktiv i forhold til udarbejdelse af visioner, idéer, oplæg mv., får deltagelsen en anden karakter, da man udnytter og anvender mulighederne for deltagelse og deltagelsen bliver dermed handlingsorienteret.

Et eksempel på en mere aktiv, formel deltagelse af politikerne kunne være, at politikerne er aktivt deltagende i hele brandingprocessen. Dette kunne komme til udtryk ved, at det er politikerne, der har bragt ideen om et brandingprojekt på dagsordenen, at de deltager i f.eks. forundersøgelser og værdisafklaringer samt deltager i arbejdsgrupper i forbindelse med selve udviklingen af brandet samt brandingaktiviteter.

En uformel deltagelse kan være sværere at få øje på, men der kan f.eks. være tale om, at politikere og embedsmænd diskuterer brandingprojektet under uformelle rammer og derigennem når til enighed. Det knytter sig dermed især til den form for kontakt, man vælger at benytte i forhold til at deltage. Den uformelle deltagelse vil dog altid være forbundet med en egentlig handling, da den uformelle deltagelse er defineret ved en handling, en uformel deltagelse uden en handling giver ikke mening.

Dimensionen formel deltagelse er defineret ved, i hvor stor udstrækning politikerne er deltagende indenfor de formelle rammer omkring den politiske behandling og udvikling af brandingprojektet, samt hvordan kontakten mellem politikere og embedsmænd foregår, formelt eller uformelt. Den uformelle deltagelse er defineret ved, at politikere diskuterer f.eks. oplæg og idéer med embedsmænd på gangen, efter et møde eller kontakter dem telefonisk eller via mail. Politikerne kan også gå sammen i mindre grupper, med deltagere fra administrationen, interesseorganisationer mv., og diskutere evt. oplæg og idéer i stedet for at benytte de formelle rammer og kanaler for deltagelse. Deltagelse kan udover dimensionerne formel/uformel anskues som aktiv eller passiv. Den aktive deltagelse kan være at udarbejde oplæg til møder, være med til idé generering, diskutere oplæg til møder, deltage i den konkrete udvikling af brandingprojektet og generelt være aktiv i

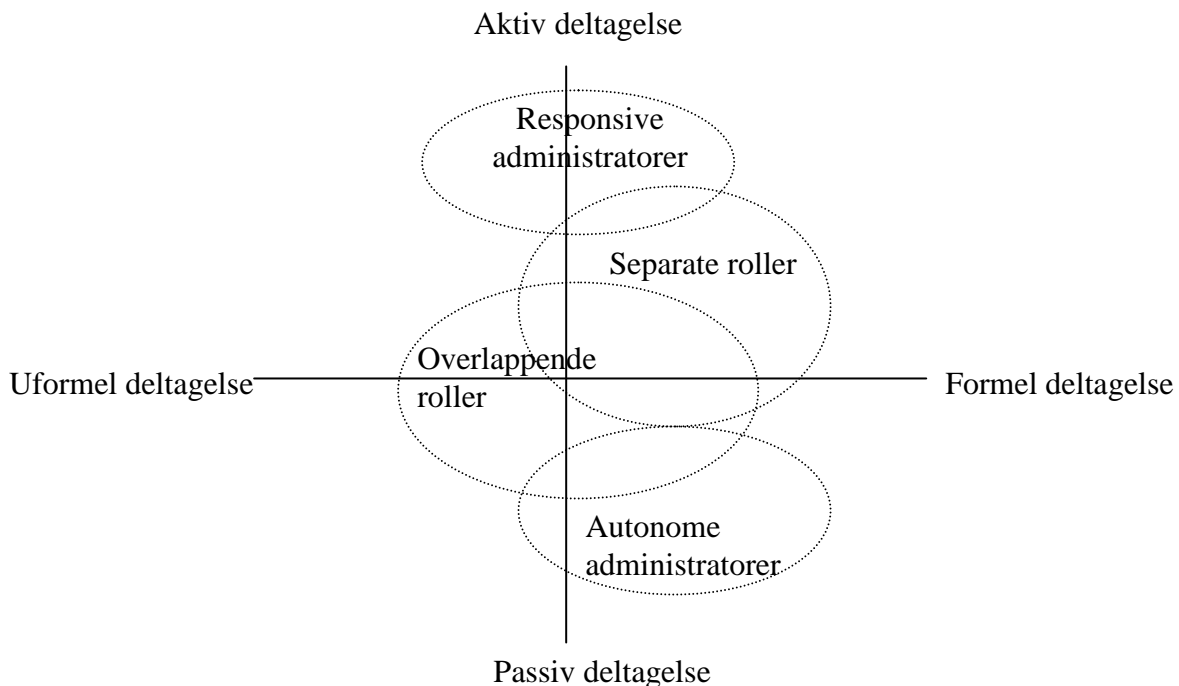
brandingprocessen. Passiv deltagelse er kendetegnet ved en inaktiv deltagelse i møder og diskussioner, manglende deltagelse i udformning af visioner, idéer og oplæg, og dermed kun deltagelse i f.eks. en afstemning til et byrådsmøde for at godkende en indstilling om brandingprojektet og bevillige midler hertil.

Formel aktiv deltagelse er dermed kendetegnet ved deltagelse i møder og diskussioner, udarbejdelse af oplæg og idéer og politiske visioner, komme med ændringsforslag til oplæg og være en aktiv del af at drive en proces fremad.

Vores definition af politisk forankring består dermed af dimensionerne formel eller uformel deltagelse og aktiv eller passiv deltagelse. Den politiske forankring af kommunale brandingprojekter kan således vurderes ved at identificere politikernes henholdsvis formelle og uformelle deltagelse, samt hvorvidt deres deltagelse har været aktiv eller passiv i processen.

Nedenstående Figur 8.1 sætter de fire dimensioner i forhold til de fire modeller for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd således, at den afbilder vores vurdering af den politiske forankring, der kan forventes ved hver model. Med andre ord viser figuren, hvordan vi forventer, at typologierne for undersøgelsens primære uafhængige variabel, hovedtesen om rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, forholder sig til den afhængige variabel, politisk forankring, repræsenteret ved definitionens dimensioner formel/uformel og aktiv/passiv deltagelse.

Figur 8.1 Forventet sammenhæng mellem den primære uafhængige variabel og den afhængige variabel



Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

I separate roller modellen forventer vi, at politikerne deltager formelt og aktivt, hvor embedsmændene er underlagt politikerne og, som navnet antyder, er der klare grænser mellem politikere og embedsmænd. Kontakten foregår formentlig, primært gennem den formelle deltagelse, da grænserne mellem de to parter er så klare. Vi forventer, at politikerne deltager forholdsvis aktivt indenfor deres sfære.

I modellen responsive administratorer er embedsmændene underlagt politikerne, hvilket, vi forventer, betyder en aktiv deltagelse af politikerne, da politikerne i nogle tilfælde faktisk går ind i embedsmændenes sfære og træffer beslutninger om implementering mv. Desuden foregår kontakten, forventeligt, primært gennem formelle kanaler, hvor politikerne tegner de overordnede linier, mens administrationen er det udførende led. Politikernes deltagelse forventes derfor at være meget aktiv, da de er medvirkende og styrende i alle faser af brandingprojektet.

I modellen autonome administratorer forventer vi, at politikernes deltagelse hovedsageligt er passiv, da embedsmændene her er aktive på områder, der normalvis falder under politikernes opgaver, såsom politikformulering. Kontakten mellem administration og politikere foregår formentlig primært formelt, da det giver mest 'arbejdsro' til administrationen. Politikerens deltagelse forventes her at være meget passiv, da det er embedsmændene, som primært udformer og styrer processen.

De overlappende roller betyder, at både politikere og administration er deltagende nogenlunde lige meget således, at man deltager i hinandens opgaveløsning. Kontakten mellem parterne er flydende og integreret og derfor både formel og uformel. Deltagelsen fra politikerne kan også være både aktiv og passiv.

9 Casestudie design

Vi vil i dette speciale undersøge den politiske forankring af brandingprocesser i danske kommuner og vi har valgt, at vores forskningsstrategi og– design skal være et kvalitativt, komparativt casestudie.

Kvalitative studier forfølger blandt andet, ifølge Joseph A. Maxwell, disse mål: 1) at forstå deltagerne i undersøgelsens mening, gennem et deltager perspektiv hvor man forstår begivenheder og aktørernes handlinger som en del af den virkelighed, man søger at forstå. 2) forståelse for den kontekst hvori aktørerne agerer, dvs. forståelse for hvordan konteksten er med til at forme begivenheder, handling og mening. 3) forståelse for den proces gennem hvilken, begivenheder og handlinger foregår. (Maxwell 2005, 22-23) Disse tre mål udtrykker samtidig målene for og med denne undersøgelse. Et mål er at forstå hvordan og hvorfor bl.a. den specifikke rollefordeling mellem politikere og embedsmænd i den enkelte case giver mening for respondenterne. Et andet mål er at forstå den kontekst hvori brandingprocesserne, rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt den politiske forankring foregår. Et tredje mål er at forstå processen omkring brandingprojektet og den politiske forankring af dette. Et kvalitativt studie giver dermed mening i forhold til målene med undersøgelsen. Ifølge Robert K. Yin er et casestudie en empirisk analyse, der undersøger et samtidigt eller historisk fænomen i en social kontekst, hvori fænomenet udfolder sig, især når grænsen mellem fænomenet og konteksten ikke er tydelig (Yin 2003, 13). Et kvalitativt casestudie er dermed relevant da vi netop forventer, at der er en sammenhæng mellem konteksten og den politiske forankring af brandingprocesser (Antoft og Salomonsen 2007, 32).

Det er hensigtsmæssigt at anvende et komparativt design, da vi dermed får mulighed for, at kontrollere de variable, som vi forventer, påvirker den politiske forankring, ved hjælp af strategisk casevalg og sammenligning (Antoft og Salomonsen 2007, 44-46). Vi vælger at sammenligne to cases, da det gør det muligt at udnytte fordelene ved et komparativt design samtidig med at vi kan komme tilstrækkeligt i dybden og holde os indenfor vores ressourcemæssige ramme. De to cases i vores undersøgelse er cases på den politiske forankring af brandingprocesser i danske kommuner.

Vores casestudier tager afsæt i typologier om rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt en definition af politisk forankring, som danner rammen om undersøgelsen. Med andre ord arbejder vi deduktivt. Målsætningen med vores fortolkning af casene er, på baggrund af den

teoretiske ramme, at genere ny, empirisk, viden om hvorvidt rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd har betydning for den politiske forankring af brandingprocesser i danske kommuner.

Vi forventer kovarians mellem rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, og politisk forankring af brandingprocessen således at variation mellem de to cases på den uafhængige variabel hænger sammen med variation mellem de to cases på den afhængige variabel. Den forventede variation identificeres ved hjælp af henholdsvis typologier for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, beskrevet i afsnit 7, og de dimensioner vi har stillet op for politisk deltagelse i vores definition af politisk forankring, se afsnit 8.

Undersøgelsen tager, som sagt, udgangspunkt i de fire modeller for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, og disse typologier fungerer som et redskab til at identificere forskellige 'værdier' af den uafhængige variabel, rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd. Dermed kan vi identificere forskellighed mellem de to cases ud fra netop de typologier. På samme måde fungerer dimensionerne for politisk deltagelse, aktiv/passiv og formel/uformel, som et redskab til at identificere 'outcome' på den afhængige variabel, politisk forankring, samt forskellighed mellem de to cases på denne.

9.1 Strategisk casevalg

Målet med vores undersøgelse er at teste vores forventning om at forholdet mellem politikere og embedsmænd påvirker den politiske forankring af brandingprocesser i danske kommuner. Dette er således 'hovedsammenhængen' som analyseres i denne undersøgelse. Den politiske forankring af brandingprocesser er dermed undersøgelsens afhængige variabel og rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd er undersøgelsens uafhængige variabel. Derudover findes der andre uafhængige variable, som forventes at have betydning for den politiske forankring, og som også vil blive behandlet i dette speciale. Det drejer sig om størrelse, idet vi har en forventning om, at casekommunens størrelse påvirker den politiske forankring af brandingprocesser, samt styreform som vi også har en forventning om kan påvirke den afhængige variabel. Andre variable der kunne forventes at påvirke den afhængige variabel vil vi tilstræbe at eliminere fra undersøgelsen ved at holde dem så konstante som muligt. Til det formål benytter vi os af et *mest ens* design (Antoft og Salomonsen 2007, 47-48) hvilket betyder, at vi skal vælge vores cases således, at der er maksimal variation på de uafhængige variable som vi undersøger, her rollefordelingen mellem politikere og

Casestudie design

embedsmænd, størrelse og styreform. Samtidig skal alle andre forhold som kan have betydning for den politiske forankring være så ens som muligt. (Antoft og Salomonsen 2007, 48)

Vi tilstræber maksimal variation på de uafhængige variable ved at vælge to cases, hvor vi, ud fra vores indledende undersøgelse af området, har en forventning om at vi vil finde variation i rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd. Derudover skal det være to cases der udspiller sig i kommuner der er meget forskellige i størrelse og benytter to forskellige styreformer, udvalgsstyre og magistratsstyre.

Vi tilstræber minimal variation på de forhold, der kan påvirke den politiske forankring, men som vi ikke undersøger, ved at vi vælger casekommuner, hvor man er nået forholdsvist langt i processen omkring brandingprojektet, og f.eks. er i gang med at implementere brandingprojektet. Dette tidsmæssige perspektiv kan nemlig have betydning for undersøgelsens resultat i forhold til den politiske forankring, da den politiske deltagelse kan forandre sig henover brandingprocessens forskellige faser. Hvorvidt kommunerne i forbindelse med kommunalreformen er blevet lagt sammen med en eller flere andre kommuner kan ligeledes have betydning for den politiske forankring af brandingprocessen. I en sammenlagt kommune er der sket store omvæltninger for både politikere og embedsmænd, som har fået nye opgaver og nye kolleger. Det er også sandsynligt at et brandingprojekt i en sammenlagt kommune vil være præget af et forløb med udskiftninger af både politikere og embedsmænd, som påvirker både rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt den politiske forankring af brandingprocessen. Derfor skal vores cases være ens på dette punkt og vi vælger dermed blandt de kommuner, som ikke er blevet lagt sammen med nogen. Omgivelserne, særligt omgivelsernes krav og pres, kan have betydning for den politiske forankring af brandingprocesser, derfor er dette endnu et punkt, hvor vores cases bør være så ens som muligt. Da begge cases er indlejret i en kommunal kontekst, kan der argumenteres for at presset fra omgivelserne i høj grad vil være ens, idet alle kommuner løser de samme opgaver indenfor den samme institutionelle ramme. Der vil dog formentlig være tale om en lokal fortolkning og tilpasning til omgivelsernes pres, men det er dog ikke muligt at vælge vores cases ud fra dette, da det ikke vil være muligt for os at identificere denne lokale tilpasning.

Da vi undersøger den politiske forankring af brandingprocesser i danske kommuner er det nødvendigt, at man i begge casekommuner arbejder med branding. Undersøgelsens population er dermed alle danske kommuner som brander sig, derudover ønsker vi at undersøge cases i to

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

kommuner som ikke er sammenlagt og som er kommet nogenlunde lige langt i processen, vi vil derfor vælge vores cases blandt disse kommuner.

Morsø og Århus opfylder de ovenfor nævnte kriterier, idet der i begge kommuner arbejdes med brandingprojekter, i Århus begyndte arbejdet med branding dog lidt tidligere end i Morsø. Hverken Morsø eller Århus Kommune er blevet lagt sammen med andre kommuner i forbindelse med strukturreformen. De er ligeledes forskellige på de punkter vi ønsker at undersøge, Århus Kommune er langt større end Morsø (f.eks. har Århus pr. 01.04.07 295.928 indbyggere og Morsø har pr. 01.01.07 22.212 indbyggere), Århus Kommune har magistratsstyre hvor Morsø har udvalgsstyre og vores indledende undersøgelse tyder på at de er forskellige i forhold til rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd. Vi læste bl.a. kommissoriet for Ambassadørprojektet i Morsø hvor vi kunne se at der var tre politikere som var med i styregruppen (Morsø 2006n) og en brandingrapport fra Århus pointerede, at det var vigtigt at der var 'politisk helle' omkring projektet og der var i Århus ingen politikere i styregruppen (Århus 2004a, 5). Dette tydede på at holdningen til, i hvert fald politikernes rolle i forbindelse med brandingprocesserne er forskellig i de to kommuner, hvor de i Morsø er inddraget i brandingprocessen, mens man i Århus helst vil holde politiske holdninger og deltagelse ude af den.

Undersøgelsens to cases er dermed den politiske forankring af brandingprocesserne i Morsø og Århus kommune i forbindelse med disse. Vi vælger dermed vores cases ud fra vores forventning om 'outcome' af den uafhængige variabel, 'outcome' af den afhængige variabel kan først identificeres i undersøgelsens analyse, hvor 'outcome' af den uafhængige variabel også analyseres og vi kan se om vores forventninger kan genkendes i vores undersøgelse.

Det skal dog bemærkes at maksimal variation på de uafhængige variable er et forskningsmæssigt ideal som vi tilstræber at komme så tæt på som muligt i vores casevalg. I virkelighedens verden er det dog umuligt at holde alle variable konstante, f.eks. har vi en forventning om at forhold som organisationskultur og omgivelser kan påvirke den afhængige variabel, men vi har ikke mulighed for at holde disse fuldstændigt konstante. Vi tilstræber altså dette ideal ved at vælge vores cases ud fra ovenstående.

Case studierne i vores undersøgelse er retrospektive, idet vi undersøger processer som har foregået og hvor vi i princippet rekonstruerer forløbene i casene. De processer og begivenheder vi

Casestudie design

undersøger ligger dog ikke langt tilbage i tiden og de dokumenter vi benytter os af i vores analyse er blevet til omkring og i selve casenes forløb, derfor vil der næppe være tale om direkte tab af informationer på grund af tidens gang. Det største potentielle problem ved det retrospektive design er dog at der er en risiko for at vores respondenter ikke husker begivenhedernes fuldstændigt eller efterrationaliserer og dermed giver os et fortegnet billede da de, bevidst eller ubevidst fortolker begivenheder og handlinger. Samtidig må vi også være opmærksomme på at de forskellige respondenter i vores undersøgelse; politikere, embedsmænd og kommunikationskonsulenter, kan forventes at efterrationalisere på forskellige måder, dette uddybes i metodeafsnittet 10.2.5.

10 Metode

I dette afsnit vil vi gøre rede for vores metodiske overvejelser i forhold til valg af undersøgelsesmetoder samt hvilke implikationer vores valg får for vores analyse samt muligheden for at generalisere vores resultater. Vi foretager desuden refleksioner over vores indsamlede data i forhold til de omstændigheder, de er indsamlet under, deres kvalitet samt deres anvendelighed i forhold til vores analyse.

10.1 Dokumentstudier

Som en del af et casestudie kan der inddrages relevante dokumenter for at undersøge og analysere casen, hvilket i vores tilfælde betyder, at vi har rekvireret flere forskellige typer af dokumenter om vores to cases. Disse dokumenter har flere funktioner, dels at bidrage til casebeskrivelsen, forberedelse til interviews og muligheden for at sammenholde det sagte med det nedskrevne og dermed bidrage til analysen. I forhold til at analysere dokumenterne er det vigtigt, at være opmærksom på, at alle dokumenterne er produceret med en hensigt, alle indenfor de to cases og i bestemte sammenhænge, og selvom det er systemproducerede data, er der ingen garanti for, at materialet er retvisende og dækkende (Jørgensen 2002, 68-69). Anvender man dokumentstudier i kombination med data fra interviews er det vigtigt at bemærke, at det er to forskellige typer af metoder, som frembringer forskellige billeder af virkeligheden, man skal derfor ikke forvente, at de viser det samme billede af rollefordelingen (Jørgensen 2002, 78).

På Morsø Kommunes hjemmeside har vi fundet de dokumenter, som vi havde brug for omkring Vision 2010 samt Ambassadørprojektet, det drejer sig om dagsordner fra møder, power point præsentationer fra møder, værdigrundlag for Vision 2010, pressemeddelelser omkring Ambassadørprojektet, baggrundsmateriale om Ambassadørprojektet, Kommissorium for Ambassadørprojektet, det vedtagne kodeks for god politisk ledelse mv. Derudover har beslutningsreferater fra kommunalbestyrelsesmøder været tilgængelige på kommunens hjemmeside, hvilket har givet os mulighed for at følge beslutningsprocessen omkring Ambassadørprojektet. Det har dog ikke været muligt at se referater fra møder i styregruppen og projektgruppen.

I Århus Kommune har det været mere beskedent med adgangen til relevante dokumenter på kommunens hjemmeside, det materiale, som vi har fundet via hjemmesiden er pressemeddelelser, en branding-avis om Århus og referater samt lydfiler fra byrådsmøder, udvalgserklæringer samt indstillinger omkring brandingprojektet fra Borgmesterens afdeling. Brandingrapporten fra den

Metode

06.april 2004, branding af Århus, som er udarbejdet på baggrund af styregruppens arbejde, kunne vi ikke få adgang til på hjemmesiden, men fik den tilsendt pr. mail, efter henvendelse til Århus Kommunes Erhvervsafdeling. Brandingprojektet i Århus udspringer af kommunens erhvervsbehandlingsplaner, primært Vækst i Århus III, som heller ikke er tilgængelig på hjemmesiden. Det har ikke været muligt for os at få adgang til referater fra møder i styregruppen og arbejdsgruppen om branding. Dokumenterne i begge cases er overvejende eksternt rettede, så det er muligt at følge udviklingen i projekterne om hhv. branding af Århus og Morsø kommune for interesserede borgere mv., dog er et dokument som kodeks for god politisk ledelse også internt rettet. Dokumenterne er udarbejdet i en offentlig kontekst og de fungerer derfor også, som, navnet antyder, dokumentation og derved en legitimation af processen (Jørgensen 2002, 69).

De dokumenter som er indsamlet via Morsø og Århus kommuners hjemmesider er indsamlet løbende i marts og april måned 2007.

Dokumenterne skal hjælpe os til at vurdere, hvilken type af rollefordeling, der har været og er mellem politikere og embedsmænd omkring de to kommuners brandingprojekter. Dokumenterne giver os mulighed for at følge beslutningsprocessen omkring projekterne, og muligvis identificere ændringer i indhold og form på projekterne undervejs samt, hvorvidt der er stillet ændringsforlag til projektet fra politikerne. Det er dog vigtigt, i den sammenhæng, at være opmærksom på, at dokumenter altid vil være udtryk for, hvordan tingene rent formelt er anbefalet og struktureret, i vores cases f.eks. hvordan man formelt ønsker brandet integreret i kommunen, den formelle rolle- og opgave fordeling mellem politikere og embedsmænd og den formelle rollefordeling mellem politikere og embedsmænd.

10.2 Interviews

Vi har valgt at gennemføre interview, da en af styrkerne ved denne metode er fleksibiliteten, hvor det er muligt at stille forskellige spørgsmål, på forskellige måder og i forskellig rækkefølge og hvorved vi kan tilpasse os skiftende omstændigheder, hvilket styrker undersøgelsens validitet, da det giver mulighed for at spørge uddybende til svar og emner, der ellers skulle have været indplaceret i forudbestemte svarkategorier i spørgeskemaer (Murphy, 1980, 77). Det har dog samtidigt en konsekvens for reabiliteten, da datagrundlaget ikke bliver helt ens, når respondenterne ikke får de samme spørgsmål og det derved bliver svært at eftergøre, da man ikke kan forvente at kunne genskabe den nøjagtige samme samtale. Det medfører begrænsninger i forhold til

generalisering af undersøgelsens resultater, da det er nødvendigt at tage forbehold for casespecifikke, situations- og personrelaterede forhold. Det kan altid diskuteres, hvorvidt det er muligt at generalisere ud fra et casestudie og generalisering ender ofte som et enten-eller, men ”... *Generalisering er imidlertid et spørgsmål om grader. Noen gange kan generaliseringer være gyldige for et sett av enheder og avgrenset i tid...*” (Andersen 1997, 128). Den type af generalisering vi kan foretage i vores komparative casestudie er analytisk generalisering, hvor vi anvender vores typologi af rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt vores definition af politisk forankring som skabelon til sammenligning af det empiriske data (Antoft & Salomonsen 2007, 49). En analytisk generalisering er baseret på en analyse af ligheder og forskelle mellem de to situationer, i vores tilfælde ligheder og forskelle i rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt forskelle og ligheder på den politiske forankring i de to cases (Kvale 1997, 228).

Interviewet skal give os et mere indgående indblik i de to cases for at kunne afdække vores problemstilling. Interviewene åbner samtidig for muligheden for at sammenholde disse med de dokumenter, som er tilgængelige om de to cases og dermed afdække om der er forskel på, hvordan de to brandingprocesser er fremstillet formelt via dokumenterne og hvordan det, ifølge vores respondenter, er forløbet i praksis. Interviewene vil samtidig give mulighed for at afdække en eventuel uformel politisk deltagelse, som vil være vanskelig, hvis ikke umulig, at afdække gennem dokumentstudier. Politikerne og embedsmændene får ligeledes gennem interviews mulighed for at fortælle, hvordan og hvor ideer er opstået og diskussioner foregået.

10.2.1 Interviewenes karakter og struktur

Før man gennemfører kvalitative forskningsinterviews er der forskellige overvejelser man bør gøre sig, det er bl.a. vigtigt at beslutte sig for den overordnede ramme for interviewene, det vil sige, hvor strukturerede de skal være og hvilken form for interview man vil foretage. Formen på vores interviews vil være en art af Kvales *livsverdens* interview, hvor det overordnede formål er at beskrive den interviewedes livsverden for at kunne fortolke meningen med de fænomener, som den interviewede beskriver (Olsen 2002, 23). Vores tilgang til det kvalitative interview er deduktiv, sådan at vores interviews er teoretisk funderet (Olsen 2003, 129, Jørgensen 2002, 72). Interviewene skal forløbe som en samtale, der skal afdække respondenternes virkelighedsopfattelse af

Metode

relationerne mellem politikere og embedsmænd (Jørgensen 2002, 72). Dette stiller krav til, hvor struktureret *samtalen* kan gennemføres. Strukturen i et interview kan variere fra det meget strukturerede til det meget løst strukturerede. Et sted imellem de to yderpunkter findes det semi-strukturerede interview; her styres interviewet mere af emner end præcise spørgsmål, dog eventuelt suppleret med visse standardspørgsmål, som skal gøre det lettere at sammenligne respondenterne. I det semi-strukturerede interview er formålet med spørgsmålene hovedsageligt at styre samtalen ind på de på forhånd udvalgte emner og sørge for, at man får dækket dem tilstrækkeligt. (Pole og Lampard, 2002, 128-132) Det semistrukturerede interview giver åbenhed og mulighed for, at vi, som interviewere, kan følge op på spændende svar i forhold til problemstillingen, som opstår under interviewsituationen og få dem uddybet (Kvale, 1997, 92).

I denne undersøgelse vælger vi at benytte os af semi-strukturerede interviews, da vi, på den ene side, ønsker at sammenligne de to cases og dermed har behov for en vis styring af samtalen og på den anden side ønsker vi en mere åben dialog for at få indblik i respondenternes virkelighedsopfattelse, hvilket også er med til at højne undersøgelsens validitet. Dermed bliver vores muligheder bedre for at indsamle viden om rollefordelingen mellem embedsmænd og politikere samt den politiske forankring, da dette kan være vanskeligt at afdække. Hvordan der samarbejdes på en arbejdsplads vil ofte være betinget af arbejdsklima og kemi mellem personer, så det er derfor vigtigt, at vi har åbne spørgsmål, der giver plads til, at respondenterne kan vise og udfolde en eventuel forskel.

Formålet med denne undersøgelse er at sammenligne de to cases, hvilket kræver en vis ensartethed i interviewguiderne. Vi er dog samtidig opmærksomme på, at målet med undersøgelsen er komplekst, da emnet omhandler relationer mellem mennesker, hvilket kan være meget forskelligt i de to cases både i forhold til, hvordan de bliver opfattet og beskrevet. Det kan betyde, at vi vil blive nødt til at tilpasse interviewguiderne under selve interviewene, hvilket vil give mulighed for at uddybe eventuelle opståede aspekter. Dog opstilles undersøgelsens interviewguides således, at en række af de samme emner ønskes dækket i løbet af alle interviews.

10.2.2 Valg af respondenter

Når der til en kvalitativ interviewundersøgelse skal udvælges respondenter kan det gøres ud fra mange forskellige strategier og ikke som ved kvantitative undersøgelser, hvor man vælger ud fra

repræsentativitet. Selektionen og antallet af respondenter har afgørende betydning for, hvorvidt man kan foretage generaliseringer på baggrund af materialet bagefter, det er derfor et centralt aspekt ved interviews. Vi har foretaget en selektion i forhold til at embedsmænd og politikere som 'gruppe' skal repræsenteres og i forhold til deres informationsniveau, sådan at vores respondenter i de to cases, har været en del af, eller tæt på, processen omkring brandingprojektet og dermed kan forventes at have et højt informationsniveau. (Olsen 2002, 80-83) Vi udvælger to embedsmænd og to politikere i hver case. I Århus Kommune havde Louise Gade været det oplagte valg, som den ene af de to politikere, men det var desværre ikke muligt at få en aftale med hende, da hun er på barselsorlov. Derudover vælger vi også at interviewe de kommunikationskonsulenter, som har været involveret i brandingprojektet i hver af de to cases. Argumentet for dette er, at disse konsulenter står udenfor den relation vi primært vil afdække (embedsmænd og politikere), men samtidig har været en del af processen og dermed har kunnet observere relationen og rollefordelingen mellem de to parter. Det giver konsulenterne mulighed for at beskrive relationen uden at være en del af den, hvilket forventeligt vil medføre et mere nøgternt billede af rollefordelingen, da man ikke er præget af f.eks. den loyalitet embedsmændene har overfor politikerne og det 'afhængighedsforhold' politikerne har til embedsmændene i forhold til at blive 'serviceret' med informationer, konsekvensberegninger mv. På samme tid har konsulenterne dog også en anden tilgangsvinkel til brandingprojekterne end hhv. embedsmændene og politikerne, da de er fagprofessionelle, som er hentet ind i organisationen særligt i forbindelse med netop brandingprojekterne og dette er vigtigt for os at være opmærksomme på.

Hvorvidt antallet af interviews i hver case er nok kan vurderes ud fra bl.a. informationsmætning, variationsbredde og pragmatiske hensyn (Olsen 2002, 83-85, Neergaard 2003, 39-40). Vores interviewdata viser ikke store afvigelser i opfattelsen af rollefordelingen, og der fremkommer kun få nye pointer og vinkler på rollefordelingen, hvilket indikerer en form for informationsmætning. Variationsbredden i valget af respondenter kunne have været bredere ved, at vi havde inddraget politikere og embedsmænd, som har deltaget i processen mere perifert eller slet ikke deltaget, hvilket betyder, at vi ikke får deres vurdering af rollefordelingen. Deres udsagn kunne måske have nuanceret vores vurdering af rollefordelingen samt den politiske forankring. Interviewene med kommunikationskonsulenterne tilføjer en bredde til respondentvalget, da vi via dem får et billede af rollefordeling set udefra systemet. Antallet af respondenter har også været præget af et vist pragmatisk hensyn, da indsamling af interviewdata er tidskrævende.

10.2.3 Præsentation af respondenter

Morsø Kommune

Embedsmænd

Tanja Christiansen, leder af Udviklingsafdelingen, Morsø Kommune

Hun har været ansat i Morsø Kommune i jobbet siden januar 2006, og har en koordinerende funktion i forhold til Vision 2010. I forhold til Ambassadørprojektet sidder hun i projektgruppen, hvor hun sekretariatsbetjener styregruppen og har dialog med samme gruppe.

Anna Noe Bovin, informations- og projektmedarbejder, Morsø Kommune

Hun er projektleder og sekretær på Ambassadørprojektet. Hendes baggrund som journalist betyder, at hun varetager al kommunikation og formidling af projektet i form af pressemeddelelser, invitation, præsentationsmateriale mv. Hun har været i jobbet siden september 2006.

Politikere

Ellen Phillipsen Dahl er medlem af byrådet i Morsø Kommune siden valget i 2005 for Borgerlisten. Hun er formand for Ambassadør projektets styregruppe.

Viggo Nielsen er medlem af byrådet i Morsø Kommune siden valget i 2005 for Socialdemokratiet. Han er medlem af Ambassadør projektets styregruppe.

Konsulent

Kjeld Vang er kommunikationsrådgiver fra firmaet Jøp, Ove og Myrthu A/S¹ i Århus. Kjeld er uddannet journalist og har en stærk tilknytning til Morsø kommune, da han er tidligere morsingbo og før har arbejdet sammen med Morsø Kommune.

Århus Kommune

Embedsmænd

Michael O. Bruun er tidligere chef for Erhvervsafdelingen i Århus Kommune i perioden 1991-2005. Han var meget involveret i opstarten af brandingprojektet i Århus Kommune i 2003 og frem til han forlod jobbet i februar 2005. Projektet var forankret i Erhvervsafdelingen og branding-styregruppen blev sekretariatsbetjent herfra.

Marianne Gjerløv har været kontorchef i Erhvervsafdelingen i Århus Kommune siden 2003 og overtog Michaels funktion og deltagelse i branding-projektet, da han forlod Erhvervsafdelingen i 2005. Hun har arbejdet i Århus kommune i 20 år, i borgmesterens afdeling og økonomisk afdeling.

Politikere

Dorthe Laustsen, rådmand for Sundhed og Omsorg, byrådsmedlem fra 1978-1986, igen fra 1994-2006 og blev så rådmand i april 2006, tidligere formand for økonomiudvalget og dermed medlem af erhvervskontaktudvalget samt medlem af økonomiudvalget i 12 år.

Hans Halvorsen LO formand i Århus, byrådsmedlem og gruppeformand for Socialdemokratiet i Århus Kommune siden 2001, medlem af økonomiudvalget siden 2001 samt medlem af Erhvervskontaktudvalget siden 1998.

Konsulenter

Anne Hasselholm kommunikationskonsulent og journalist, partner i Jøp, Ove og Myrthu A/S. Hun har været tilknyttet Branding af Århus og drevet processen, mens den var på kontrakt fra 2004-2005.

Kim Ruberg kommunikationskonsulent og journalist, direktør og partner i Jøp, Ove og Myrthu A/S. Han var formand for styregruppen, der skulle undersøge, hvorvidt og hvordan man kunne/skulle brande Århus og derved involveret i processen fra begyndelse i 2003 og har haft kontakten til det politiske system, især økonomiudvalget og erhvervskontaktudvalget.

10.2.4 Metodiske overvejelser ift. fokusgruppeinterviews, enkelt-respondent interviews og telefoninterview

Tre af vores interviews gennemføres som fokusgruppeinterviews, da der ved hvert af disse interviews er to respondenter tilstede. Det drejer sig om interview af embedsmænd i Morsø Kommune, interview af politikere i Morsø Kommune, dette interview skulle have været gennemført med alle tre politiske medlemmer af styregruppen, men vi fik et afbud på interviewdagen. Det andet fokusgruppeinterview var med de to kommunikationskonsulenter tilknyttet branding af Århus Kommune. Disse interviews er gennemført som fokusgruppeinterviews af pragmatiske hensyn i forhold til vores respondenter. De andre interviews gennemføres alle med en enkelt respondent ad gangen. Et interview med to respondenter har lidt anderledes forudsætninger end et interview med en enkelt respondent. Det er især vigtigt at være opmærksom på, at de to respondenter kan påvirke hinanden på mange forskellige måder, f.eks. kan den ene respondent være dominerende således, at den anden ikke kommer ligeså meget til orde, eller måske endda undlader at bidrage med eventuelle differentierende holdninger eller tilpasser sine svar i forhold til den anden respondent. På den mere positive side kan to respondenter dog også inspirere hinanden og gennem samtalen fremkomme med udtalelser, det havde været vanskeligere at opnå ved et interview med en enkelt respondent. Det giver også mulighed for at observere og studere relationen mellem de to respondenter. Derudover skal man som interviewer også være mere opmærksom på at begge respondenter får mulighed for at komme med deres inputs til samtalen. Vi har begge deltaget i de gennemførte interviews, hvilket har givet os mulighed for at supplere hinandens spørgsmål samt bevare overblikket i forhold til interviewguiden og samtidigt kunne observere og bevare øjenkontakten med interviewpersonerne i løbet af samtalen.

Vores interview med Dorthe Laustsen, rådmand i Århus Kommune, blev gennemført som telefoninterview, da det ikke var muligt at få et personligt interview. Dette kan have betydning for samtalen på den måde, at interviewer og respondent ikke kan se hinanden, dermed kan man heller ikke så nemt afkode hinandens signaler og det bliver lidt vanskeligere at opnå den samme dialog, som man når man sidder overfor hinanden. Dette kan have haft indflydelse i interviewet i hvert fald er det, det korteste af vores gennemførte interviews.

10.2.5 Forløb og kvalitet af interviews

Da vores casestudier er retrospektive er der en risiko for, at vores respondenter efterrationaliserer i forhold til at beskrive, hvordan rollefordelingen var og dermed giver os et forkeret indtryk. Respondenter vil altid, bevidst eller ubevidst, fortolke forløbet og dermed måske stille sig selv i bedre lys. Interview kan også lide under 'sektiv' hukommelse hos respondenterne, hvilket man kan forsøge at imødekomme ved brug af andre typer data eller ved at interviewe personer i organisationen, som man formoder, vil have modsatrettede synspunkter i forhold til undersøgelsesemnerne (Jørgensen 2002;73). Dette har vi forsøgt at gøre ved at interviewe politikere, embedsmænd samt konsulenter, da de repræsenterer hver deres faggruppe og dermed hvert deres perspektiv og desuden anvende dokumentanalyse. Dette aspekt er nok mest relevant i Århus casen, da processen ligger et par år længere tilbage her end i Morsø casen. Samtidig må vi også være opmærksomme på, at det er forskellige typer af respondenter i vores undersøgelse; politikere, embedsmænd og konsulenter, og det kan forventes, at de efterrationaliserer på forskellige måder. Vi forestiller os, at der kan være tale om følgende former for efterrationalisering hos vores respondenter.

Da nogle af spørgsmålene omhandler samarbejdsrelationer er det vigtigt at være opmærksom på embedsmændenes 'indbyggede' loyalitet overfor politikerne, hvilket kan føre til svar om, hvordan samarbejdet bør være, og fungere, ikke hvordan det reelt er (Christensen et al. 2004, 60). En strategi til at omgå det, er at bede embedsmændene komme med konkrete eksempler på rollefordelingen og den politiske forankring, hvilket vi også benytter i nogle situationer. En særlig ting at være opmærksom på er Michael O. Bruun i Århus casen, der ikke længere er ansat i Århus kommune og derfor ikke, på samme måde, er bundet af den loyalitet overfor politikerne og derfor forventelig vil tale lidt mere 'frit fra leveren'.

Politikerne agerer og forventes at efterrationalisere ud fra deres rolle og opgave, hvor de har ansvar for de politiske beslutninger overfor vælgerne og borgerne, som de har en interesse i at genvælges af. En succes vil alle høste, hvilket kan betyde, at politikerne gerne vil fremstå som havende været mere deltagende i processen end de reelt har. En fiasko derimod har ingen lyst til at tage ejerskab af, hvilket kan betyde, at man politisk vil forsøge at placere ideen om et brandingprojekt hos de andre partier eller hos embedsmændene. De står dog også i en tæt relation med embedsmændene, hvor man kan tale om en form for afhængighedsforhold, hvilket politikerne ikke er interesseret i at ødelægge ved at tage hele 'æren' eller helt frasige sig ophav af projektet.

Konsulenterne har først og fremmest en helt anden tilgangsvinkel til brandingprojekterne end politikere og embedsmænd, da de er professionelle indenfor kommunikationsområdet og har en forretningsmæssig og faglig interesse i, at deres rolle i et brandingprojekt fremstår så positivt som muligt.

10.2.6 Vurdering af interviewenes kvalitet

Der findes ikke nogen alment gældende regler for vurdering af interviewkvaliteten, dog vil vi trække nogle kriterier frem i forhold til at vurdere kvaliteten af vores interviewdata. I forhold til den samtale, der har fundet sted, er det relevant at se på vores delagtighed som interviewer, da vores måde at lytte, stille spørgsmål på, bevare overblik, virke åben mv. har betydning for vores respondenternes delagtighed. Det påvirker igen vores evne til at afdække rollefordeling samt politisk forankring, som er hensigten med interviewet. (Olsen 2003; 144-146). Generelt for alle interviews var der en god dialog, hvor vi som interviewer gav plads til at lade respondenterne folde deres svar ud. Nogle respondenter var mere påpasselige end andre i forhold til at besvare vores spørgsmål, det var især embedsmændene, som indimellem tænkte sig om en ekstra gang, inden de svarede. De spurgte i nogle situationer om, hvorvidt de faktisk svarede på det, som vi spurgte om. Generelt var vores respondenter samarbejdsvillige, motiverede og velinformede, hvilket afspejlede sig i deres svar sådan, at de ikke modsagde selv sig, de holdt sig indenfor emnet, og gav sanddru og konsistente svar, hvilket er med til at højne validiteten i vores undersøgelse (Kvale 1997;150).

Samtalerne blev struktureret ud fra en, på forhånd formuleret interviewguide, som respondenterne helt eller delvist havde set i forvejen, hvilket kan have den fordel, at vi som interviewer sørger for, at alle relevante forhold bliver behandlet og at eventuelle spørgsmål er formuleret, så de er relateret til og med respekt for respondenternes livsverden (Olsen 2003; 135-136). De fungerede umiddelbart efter hensigten ved, at alle respondenter virkede trygge ved samtalen, da de på forhånd vidste, hvad interviewet ville omhandle. Det hjalp samtidigt os som interviewere til at bevare overblikket i forhold til at få afdækket alle de ønskede aspekter.

11 Analysestrategi

I dette afsnit vil vi gøre rede for strukturen i specialets analysedel. Vi beskrev i designafsnittet, afsnit 9, tre målsætninger for vores undersøgelse, 1) at forstå hvordan og hvorfor bl.a. den specifikke rollefordeling mellem politikere og embedsmænd i den enkelte case giver mening for respondenterne, 2) at forstå den kontekst hvori brandingprocesserne, rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt den politiske forankring foregår og 3) at forstå processen omkring brandingprojektet og den politiske forankring af dette. Disse mål vil være styrende for analysen, idet vi gennem først en beskrivelse og dernæst fortolkning af de to cases i forhold til undersøgelsens variable vil søge at opnå forståelse af mening, kontekst og proces i casene i henhold til den politiske forankring af brandingprojekterne.

Vi forventer, som beskrevet i afsnittene 6 og 9 kovarians mellem rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, og politisk forankring af brandingprocessen således at variation mellem de to cases på den uafhængige variabel hænger sammen med variation mellem de to cases på den afhængige variabel. Den forventede variation identificeres ved hjælp af henholdsvis typologier for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, beskrevet i afsnit 7, og de dimensioner vi har stillet op for politisk deltagelse i vores definition af politisk forankring, se afsnit 8. Ligeledes forventer vi kovarians mellem kommunestørrelse og politisk forankring, samt kovarians mellem styreform og politisk forankring.

De to cases vil først blive analyseret hver for sig og disse analysedele vil hver indledes med en beskrivelse af processen og konteksten for brandingprojektet.

Sammenhænge mellem undersøgelsens variable vil blive analyseret ved at vi først beskriver de forhold der, bl.a. i henhold til typologierne, har relation til de uafhængige variable samt vurdere og karakterisere disse. I forhold til at karakterisere og vurdere rollefordelingen i de to cases fungerer typologierne som et redskab til at identificere hvilke karaktertræk der er mest fremtrædende. Dernæst beskriver vi de forhold der, i henhold til vores definition, har relation til den afhængige variabel, politisk forankring, og vurderer denne. Her fungerer dimensionerne for politisk deltagelse, aktiv/passiv og formel/uformel, som et redskab til at karakterisere og vurdere den politiske forankring.

I den sidste del af analysen vil de to cases blive sammenlignet for at vi derved kan identificere ligheder og forskelle og dermed afgøre hvorvidt der er den forventede variation på henholdsvis den

Analysestrategi

uafhængige og den afhængige variabel. Efter vurderingen af de i undersøgelsen fremkomne variationer vil vi indplacere de to cases i den, tidligere i specialet, opstillede figur for sammenhængen mellem rollefordelingen og den politiske forankring, se afsnit 8.

For at foretage vurderinger og karakteristikker i analysen inddrages interviewdata samt dokumenter. I den forbindelse er det relevant at gøre opmærksom på vores anvendelse af interviewdataene, da de udgør en væsentlig del af grundlaget for vurderinger og karakteristikker. Formålet med vores interviewdata er todelt, da det både rummer beskrivelser og fortolkninger af temaer i respondenternes livsverden (Kvale 1997; 186). Vi vil primært meningsfortolke vores interviewdata, men også skabe mening gennem ad-hoc metoder. Vi går udover, hvad der siges direkte for at afdække betydningsstrukturer og relationer i forhold til vores typologier og definition af politisk forankring, som ikke umiddelbart træder frem i vores data. Vores typologi og definition fungerer som fortolkningskontekst for vores analyse, mens vi også benytter os af en commonsense tilgang, hvor vi lægger mærke til mønstre, har blik for det samhörrende og sammenligner (Kvale 1997; 191, Olsen 2002; 28). Qua vores forskningsdesign vil vi i vores datamateriale forsøge at identificere sammenhænge mellem de undersøgte variable (Antoft & Salomonsen 2007: 46).

12 Analyse Århus

I dette kapitel vil vi først beskrive rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd i Århus Kommune i forbindelse med brandingprocessen og analysere og vurdere denne ved hjælp af de fire typologier for politikere og embedsmænds roller, beskrevet i afsnit 7. Dernæst vil vi beskrive og analysere den politiske forankring af brandingprocessen i Århus casen. Dette vil vi gøre ud fra vores definition af politisk forankring, se afsnit 8, hvilket betyder, at vi vil fokusere på den politiske deltagelse i processen i forhold til at vurdere, hvorvidt deltagelsen hovedsageligt er henholdsvis aktiv eller passiv, formel eller uformel.

12.1 Branding i Århus kommunes kontekst

I dette afsnit vil vi beskrive processen omkring brandingprojektet i Århus, men først vil vi opridsede nogle fakta om Århus som er relevante i forhold til at beskrive den kontekst som brandingprocessen foregår i.

<p>Befolkningstal pr. 01.04.2007: 295.928</p> <p>I januar 2006 var der 174.074 arbejdspladser i Århus Kommune.</p> <p>I Århus Kommune var der i marts 2007 6.410 fuldtidsledige svarende til 4,1 % af arbejdsstyrken, hvilket er et fald på 1,1 procent point i forhold til marts 2006. På landsplan er den gennemsnitlige ledighed på 3,9%.</p> <p>Århus Kommune er en universitetsby</p>	<p>Århus Kommunes byråd består af 31 medlemmer</p> <p>Magistraten består af borgmesteren og de fem rådmænd og medlemmerne af Magistraten er i modsætning til de øvrige byrådsmedlemmer ansat på fuld tid til at lede kommunen.</p> <p>Der er seks magistratsafdelinger i Århus Kommune:</p> <p>Borgmesterens Afdeling: Borgmester Nicolai Wammen (A) Social- og Beskæftigelsesforvaltningen: Rådmand Gert Bjerregaard (V) Teknik og Miljø: Rådmand Peter Thyssen (B) Sundhed og Omsorg: Rådmand Dorthe Laustsen (F) Kultur og Borgerservice: Rådmand Flemming Knudsen (A) Børn og Unge: Rådmand Louise Gade (V)</p>
--	---

Kilde: www.aarhus.dk

Analyse Århus

Århus Kommunes branding-proces begyndte i december 2002, hvor *Erhvervskontaktudvalget* besluttede, at der skulle gennemføres en bredt dækkende branding af Århus (Århus Kommune 2004b, 2). Erhvervskontaktudvalget består af:

Direktør Peter Kjær, Erhverv Århus	Magistratens medlemmer:
Fmd. for Dansk Industri Østjylland Kim Boyter, Dansk Industri	Borgmester Nicolai Wammen
Formand Kaj Buch Andersen, Aarhus Haandværkerforening	Rådmand Gert Bjerregaard
Tømrermester Michael Anker, Danske Malermestre/Dansk Byggeri/TEKNIQ Installatørernes Organisation	Rådmand Peter Thyssen
Advokat Niels Opstrup, Dansk Handel og Service/HTS	Rådmand Dorthe Laustsen
LO-formand Hans Halvorsen, LO-Århus	Rådmand Flemming Knudsen
Fmd. Aksel Basballe Jensen, LO-Århus	Rådmand Louise Gade
Formand Andy Dalum, LO-Århus	Observatør:
Direktør Palle Jørgensen, Det Kooperative Fællesråd	Havnedirektør Bjarne Mathiesen
Faglig sekretær Anna Pålsson, FTF Århus/AC Århus	Sekretær:
Rektor Lauritz B. Holm-Nielsen, Aarhus Universitet	Kontorchef Marianne Gjerløv
Direktør Poul Bjerregaard, Uddannelsesinstitutionerne	
Rektor Staffan Henriksson, Uddannelsesinstitutionerne	

Kilde: www.aarhus.dk

I februar 2003 blev der nedsat en styregruppe, hvor opgaven var at udarbejde et overordnet forslag til branding af Århus på baggrund af de forskellige handlingsplaner for Århus, der var udarbejdet i de foregående år. En forudsætning for gruppens arbejde var at tage udgangspunkt i de styrkepositioner og værdier, som allerede er i Århus.

Styregruppens medlemmer er:

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

- Formand for gruppen partner, kommunikationsrådgiver Kim Ruberg, Jøp, Ove og Myrthu A/S, udpeget af Erhvervskontaktudvalgets formandskab
- Advokat Mogens Birkebæk, Advokatfirmate Abel & Skovgaard Larsen, repræsentant for DA og Direktør Jens Otto Kjær Hansen, medlem af bestyrelsen for Erhverv Århus, begge udpeget af arbejdsgiver- og erhvervsorganisationer repræsenteret i Erhvervskontaktudvalget
- Faglig sekretær Klaus Krogsbæk, LO Århus og Anna Pålsson, AC Århus begge udpeget af lønmodtagerorganisationer repræsenteret i Erhvervskontaktudvalget
- Prorektor Karen M. Lauridsen, Handelshøjskolen i Århus og forstander Christian Mathiasen, Århus Købmandsskole, begge udpeget af uddannelsesinstitutioner repræsenteret i Erhvervskontaktudvalget
- Bestyrelsesformand, dir. Hans Lund, region Århus Fonden og Turistdirektør Steen Berg, Tourist Århus/Region Århus Fonden, begge udpeget af bestyrelsen for turistorganisationen Region Århus Fonden
- Museumsdirektør Thomas Bloch Ravn, Den Gamle By, politisk foreslået og vedtaget som særlig sagkyndig
- Afdelingschef Michael O. Bruun (senere Marianne Gjerløv), Århus Kommunes Erhvervsafdeling

Kilde: (Århus Kommune 2004a; 5)

Sekretariatsbetjening af styregruppen blev varetaget af Århus Kommunes Erhvervsafdelingen ved informationschef Arne Christiansen, senere Marianne Gjerløv. Desuden var kommunikationsrådgiver Anne Hasselholm, Jøp, Ove og Myrthu A/S tilknyttet gruppen som faglig konsulent. (Århus Kommune 2004a; 5).

Medlemmerne i gruppen gav hver deres umiddelbare bud på de vigtigste egenskaber og særtræk ved branding af Århus. Herefter blev der iværksat en større analyse af, hvad Århus kendes for, styrker og svagheder ved byen, blandt byens borgere, virksomheder, borgere udenfor Århus mv. På baggrund af denne analyse står især vidensområdet frem, som en positiv egenskab. Gennem analysearbejdet nåede man frem til tre overordnede værdier for branding af Århus; viden, puls og rødder. I juni 2003 anmodede *Erhvervskontaktudvalget*, om at styregruppen skulle gennemføre en række høringsmøder for at afprøve de tre særlige karakteristika blandt væsentlige interessenter, heriblandt magistratsafdelingerne (Århus Kommune 2004b, 2). De tre branding værdiers ”holdbarhed” blev dermed testet gennem en høringsrunde med 16 større møder blandt byens forskellige interessenter i vinterhalvåret 2003-2004. Værdierne viste sig at vinde stor opbakning blandt byens interessenter og man valgte derfor at arbejde videre med viden, puls og rødder. (Århus Kommune 2004; 6-8). Viden fordi det er en markant uddannelsesby, puls, fordi byen rummer

mange oplevelser og en særlig atmosfære, rødder fordi Århus har en unik historie; Nordens ældste storby, Den Gamle By og Moesgaard (Århus Kommune 2004a; 10-14).

Måden som gruppen arbejdede med branding på tog udgangspunkt i *"Ét forhold er under alle omstændigheder sikkert: Ingen kan skabe og på længere sigt fastholde et image, der ikke er forankret i virkeligheden."* (Århus kommune 2004a; 15). Det betyder, at kommunen skal sikre, at de forskellige dele af byens image, som man vil fremhæve, understøttes af opfattelsen hos byens borgere. Det er afgørende for brandingprojektet, at der er bred opbakning omkring det. *Høringsrunden* gav opbakning til brandingværdierne hos både organisationer og magistratsafdelinger. Næste skridt i processen var godkendelse og opbakning fra byrådet. *"Her er det vigtigt, at byrådsmedlemmerne gør sig det klart, at hvis branding bliver vedtaget, må brandingprocessen ikke efterfølgende blive genstand for politisk kamp. Hvis partier eller organisationer er imod og går i pressen og til vælgerne med deres modstand, er det umuligt at bygge et godt Århus-image op. Der skal skabes et politisk 'helle' omkring projektet, ellers vil der blot blive så megen uro om branding, at den ikke kan gennemføres."* (Århus Kommune 2004a; 16). Det er samtidig nødvendigt, at der er politisk enighed om at afsætte de økonomiske midler, der er brug for til at få branding af Århus til at lykkes. Et af argumenterne for at gennemføre en samlet branding af Århus er muligheden for at samle markedsføringsudgifterne og -kræfterne. (Århus Kommune 2004a, 16). Den videre proces for projektet indebærer i hovedtræk

- Etablering af overordnet projektorganisation
- Projektet skal gennem beslutningssystemet
- Udarbejdelse af strategi og handlingsplan
- Udarbejdelse af færdigt koncept og implementering af branding af Århus
- Udarbejdelse af succeskriterier for brandingprojekt og evaluering
- Udarbejdelse af kommunikationsplan, grafisk linie og brandingmanual

(Århus Kommune 2004a, 17).

I kommunens indstilling om *Fastlæggelse af processen og det overordnede grundlag for en fælles og koordineret udvikling og markedsføring – branding – af Århus. Tilskud på 1,2 mill.kr. fra Erhvervspuljen* fremhæves det, at branding, så vidt muligt, skal forankres hos både kommunale, andre offentlige aktører og private virksomheder (Århus Kommune 2004b, 1). I forhold til de økonomiske konsekvenser af branding af Århus fremgår det, at man ikke afsætter særskilte midler dertil, idet man forventer at koordinere aktiviteterne indenfor de eksisterende budgetter i

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

forhold til brandet og dermed opnå større synlighed. Bevillingen på 1,2 millioner kroner skal bidrage til at gennemføre en proces, hvor der udvikles et koncept som en lang række forskellige aktører kan koble sig på. Det fremgår ligeledes af indstillingen, at det forudsættes, at Århus Kommune som virksomhed støtter op om *Viden, puls og rødder* og brandingprocessen som helhed. (Århus Kommune 2004b, 5) Dette indikerer, at der er tale om en form for corporate branding i kraft af helhedsforståelsen, se afsnit 3.

Det videre arbejde med branding af Århus blev varetaget af en arbejdsgruppe, hvor medlemmerne var:

Chefredaktør Peter Vestergaard, Århus	Formand Jens O. Christiansen, Århus 1900
Stiftstidende	Direktør Finn Frandsen, Handelshøjskolen i Århus
Direktør Steffen Damborg, Portal Danmark A/S	Direktør Gunnar Madsen, ROSA (Dansk Rock Samråd)
Direktør Anders Dahlstrup, Studenterhus Aarhus	Kommunikationsrådgiver, Kim Ruberg, Jøp, Ove og Myrthu
Chefkonsulent Bo Bjerre Jacobsen, Aarhus Universitet	Kommunikationsrådgiver Anne Hasselholm, Jøp, Ove og Myrthu
Direktør Claus Bech, Århus Cityforening	Myrthu
Museumsdirektør Maiken Hansen, Bymuseet	Kontorchef Marianne Gjerløv, Århus Kommunes Erhvervsafdeling
Direktør Jørgen Hansen, VisitAarhus	Erhvervsafdeling
Direktør Martin Frederiksen, Synkron A/S	Informationschef Arne Christiansen, Århus Kommunes Erhvervsafdeling

Kilde: Århus 2006, 3

Brandingprojektet var, som nævnt, forankret i Erhvervskontaktudvalget og Erhvervsafdelingen. Erhvervsafdelingen er en del af borgmesterens afdeling, og det var således borgmesteren, der havde det politiske ansvar for, at projektet blev ført ud i livet. Borgmesteren havde også det økonomiske ansvar, da finansieringen ligeledes kom fra Erhvervsafdelingen via Erhvervspuljen. Men da rådmændene er repræsenteret i Erhvervskontaktudvalget har de også deltaget og været orienteret om brandingprojektet. (HH15)

Flere af vores respondenter gav udtryk for at Århus kommunes brandingprojekt adskiller sig fra andre byers, da man i Århus havde et udgangspunkt for at brande sig, hvor man ikke ønskede at ændre image, men fremhæve det byen har i forvejen (MG2, MG3). I andre byer har man netop brugt brandingprojekter i et forsøg på at ændre image (Jørgensen 2005, 146).”... *I skal vide om*

Analyse Århus

brandingen af Århus, at det var jo et begrænset, meget begrænset, branding-ambition, altså det var jo ikke en ambition til en altomfattende brandingproces som for eksempel i Horsens...” (KR25)

12.2 Rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd

Denne del af analysen omhandler den uafhængige variabel i vores undersøgelse, rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, og vi vil i nedenstående afsnit beskrive og fortolke rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd i Århus casen i henhold til vores teoretiske ramme. Det betyder, at vi vil beskrive politikernes og embedsmændenes roller i brandingprocessen ved hjælp af vores empiriske materiale og dernæst vurdere rollefordelingen ved hjælp af de fire typologier beskrevet i afsnit 7. Vi vil først beskrive rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd ud fra henholdsvis embedsmændenes, politikernes og konsulenternes synsvinkel, for derefter at vurdere det samlede billede af rollefordelingen i forhold til modellerne.

12.2.1 Rollefordelingen set fra embedsmændenes synsvinkel

I dette afsnit vil vi beskrive, hvordan de to embedsmænd, vi har interviewet opfatter rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd.

Kontorchef i Erhvervsafdelingen Marianne Gjerløv giver udtryk for, at der er en meget klar rolle- og opgavefordeling mellem politikere og embedsmænd, *”Altså de tegner retningen eller man kan kalde det, det overordnede, rammerne for det og så forventer de helt klart at vi er de udøvende.”* (MG22). Hun understreger dog også vigtigheden af, at embedsmændene sørger for at holde sig på et spor, som politikerne synes om, politikerne er embedsmændenes opdragsgivere og det er meget vigtigt at arbejde i en retning, som de synes om (MG19). Dette opnås bl.a. ved at politikerne bliver orienteret, *”...så syntes jeg nogen gange at nu skal byrådet lige orienteres om sådan og sådan...”* (MG19).

Den tidligere chef for Erhvervsafdelingen, Michael O. Bruun udtrykker ligeledes, at der er en meget klar rollefordeling mellem politikere og embedsmænd (MOB25), samtidig giver han dog også udtryk for, at embedsmændene meget påtog sig en aktiv rolle (MOB30). På trods af sin udtalelse om en klar rollefordeling kommer det dog også frem, at han har en opfattelse af, at politikere og embedsmænd af og til bevæger sig ind på hinandens områder, *”Embedsmændene er jo selvfølgelig blandet lidt ind i begge dele og politikerne har vel også lidt tendens til at blande sig lidt i begge dele...”* (MOB30). Michael O. Bruuns ordvalg er her interessant, da det giver det indtryk, at det er en selvfølghed, at embedsmændene bevæger sig ind i politikernes sfære, mens der er en lille tendens til, at politikerne bevæger sig ind i embedsmændenes sfære.

Begge respondenter beskriver embedsmændenes rolle, som værende meget aktiv i brandingprocessen (MOB21, MG20). Som Michael O. Bruun udtrykker, det er embedsmændenes rolle, at *"Drive processen, hele tiden skubbe det, drive det."* (MOB21), et synspunkt der bakkes op af Marianne Gjerløv (MG20). Men udover at være aktive og drive processen mener han også, at embedsmændene har taget initiativ, *"...embedsmændsrollen er meget at være udfarende og være den der holder fast i tingene..."* (MOB31) og de er med til at formulere f.eks. indstillinger (MOB32).

Ligeledes giver begge respondenter udtryk for, at en stor del af udviklingen af brandingprojektet foregik internt embedsmændene imellem. Det gælder f.eks. spørgsmålet om finansiering af brandingprojektet, hvor det egentlige 'slagsmål' om ressourcerne, ifølge Michael O. Bruun, foregik internt med de andre embedsmænd, inden det nåede frem til politikerne (MOB20). Det samme gælder, ifølge Marianne Gjerløv, den daglige sparring, *"...ping-pong..."* omkring brandingprojektet som, efter hendes opfattelse, i høj grad har fundet sted internt blandt embedsmændene og ikke med politikerne, *"...der er jo ikke sådan en daglig ping-pong med politikerne, nej altså det er der ikke..."* (MG19). Hun giver også udtryk for, at der generelt er meget tværgående og uformelt samarbejde mellem embedsmændene, også på tværs af magistratsafdelinger, hvor man afklarer sager *"Sådan at man i hvert fald som embedsmænd er enige om at det der bliver sendt frem det er fagligt korrekt, at så der kan være politisk uenighed, jamen det..."* (MG34).

Et andet forhold som er med til at understrege embedsmændenes rolle i brandingprocessen i Århus er at man, på Marianne Gjerløvs foranledning, oprettede en lille styregruppe, udover brandinggruppen. Denne styregruppe bestod af stadsdirektøren og direktører fra to magistratsafdelinger, som skulle repræsentere hele direktørgruppen, Marianne Gjerløv selv samt de eksterne konsulenter (MG15). Den lille styregruppe fungerede som *"...dels idé genererende men også lige få konfirmeret nogen ting som gør at de går tilbage i deres bagland til deres rådmænd og alt det der ikke også. Så det gjorde jo at når det kom til byrådet selvfølgelig var der jo synspunkter på det men det var jo ikke sådan at man ikke syntes om det vel?"* (MG15). Det er ifølge Marianne Gjerløv også det embedsmændene er ansat til at varetage og forsøge at bane vejen for f.eks. brandingprojektet (MG15). Dette søges gjort ved at sørge for, at man gennem embedsværket søger at minimere den politiske uenighed. Idé generering i forbindelse med brandingprocessen er, ifølge Marianne Gjerløv, meget foregået i Erhvervsafdelingen i samarbejde med konsulenterne og ikke i

så høj grad i selve brandinggruppen (MG24). Embedsmændene var altså, efter Marianne Gjerløvs opfattelse, i høj grad med til at udvikle brandingprojektet i forhold til idé generering og den lille styregruppe var et forum, hvor man fik ideer samt drøftede og afprøvede dem i embedsmands regi (MG16).

Set fra embedsmændenes synsvinkel har embedsmændene altså haft en meget aktiv og styrende rolle i brandingprocessen. Som Marianne Gjerløv udtalte om det, at embedsmændene bruger det uformelle og tværgående samarbejde meget for at afklare, hvilken retning man går i ”...*det skal jo heller ikke bare være bestemt af det politiske...*” (MG35), der skal også være en faglig kurs (MG35).

På spørgsmålet om, hvorvidt brandingprojektet er et politisk eller administrativt projekt svarer vores to respondenter lidt forskelligt. Efter Michael O. Bruuns opfattelse er der tale om, at drivkraften i brandingprojektet var administrativ, og at der er tale om et administrativt samt erhvervspolitisk projekt, og her tænkes der på eksterne ’fagpolitikere’ i Erhvervskontaktudvalget såsom repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter osv. (MOB49). Brandingprojektet er dog ønsket af byrådspolitikerne, ”...*ejerskabet til planen er kommunen, men via erhvervskontaktudvalget.*” (MOB8). Marianne Gjerløv giver et mere både/og svar på dette spørgsmål, hvor hun udtrykker, at det grundlæggende er et politisk projekt, da det er dem, som har sat det i søen, og de ønsker, at det skal fortsættes, samtidig spiller embedsmændene dog også en vigtig rolle for at understøtte projektet, ”...*vi skal jo alle sammen gerne være, altså på hver vores niveauer være, ambassadører, indadtil på rådhuset og i forhold til Århus Kommune men også udadtil i forhold til bysamfundet.*” (MG39).

12.2.2 Rollefordelingen set fra politikernes synsvinkel

I dette afsnit vil vi beskrive, hvordan de to politikere, vi har interviewet opfatter rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd.

Byrådsmedlem Hans Halvorsen giver i interviewet udtryk for, at politikerne ikke var indblandet i processen, før de skulle tage stilling til det resultat, som arbejdsgruppen var kommet frem til (HH11).

De enkelte partigrupper har, ifølge Hans Halvorsen, ikke været involverede i brandingprocessen, de var orienterede om, at brandingprocessen var i gang, og at der var nedsat en arbejdsgruppe under Erhvervskontaktudvalget, mere var de ikke involverede. Rådmændene var dog involverede i kraft af deres deltagelse i Erhvervskontaktudvalget (HH16, DL6). Dette er, efter Hans Halvorsens opfattelse, meget værdifuldt på trods af at han selv er byrådspolitiker, da han mener, at politisk indblanding i brandingprocessen ville betyde en risiko for, at det meget let og hurtigt kunne køre af sporet. (HH16)

Et brandingprojekt er dog heller ikke, efter Hans Halvorsens mening, noget man profilerer sig politisk på og der var blandt politikerne en almindelig erkendelse og accept af, at man skulle brande Århus (HH25). Der var da, efter både Hans Halvorsen og Dorthe Laustsens opfattelse, heller ikke megen diskussion om brandingprojektet og man ønskede ikke fra politisk side at ændre noget ved den indstilling som blev forelagt byrådet (HH12, HH13, DL27). Dorthe Laustsen lægger lidt mere vægt på byrådets involvering gennem det, at de har skullet forholde sig til brandingprojektet, dets organisering og finansiering i kraft af den indstilling byrådet har behandlet og de beslutninger der er blevet truffet (DL6, DL11).

Dorthe Laustsen beskriver embedsmændenes rolle i brandingprocessen som, at de primært har *"...varetaget udvikling og organisering af projektet, mens byrådet har godkendt de overordnede karakteristika og også projektets organisatoriske forankring, og hvordan projektet ellers skulle implementeres."* (DL8). Der er altså, efter hendes opfattelse, tale om at både embedsmænd og politikere er kommet med input til projektet, og hun fremhæver, at sparring med embedsmændene i Erhvervsafdelingen, som har arbejdet konkret med brandingprojektet, har været vigtigt (DL12, DL17).

Det er Hans Halvorsens opfattelse, at der er en meget klar rollefordeling mellem politikere og embedsmænd, hvor det klart er politikerne, der har ansvaret (HH22). Generelt set mener han også, at det er politikernes rolle at skabe overordnede linier og visioner for kommunen, og at politikerne skal passe meget på med at blande sig i sagsbehandling, men have tillid til embedsmændene (HH23). Dorthe Laustsen er også af den opfattelse, at det er politikernes rolle at skabe de overordnede linier og visioner, men lægger også vægt på, at politikerne skal være en aktiv del af brandingprojektet og være med til at implementere og være repræsentanter for brandingprojektet (DL18).

I forhold til embedsmændenes rolle i brandingprocessen udtaler Hans Halvorsen, at *"...embedsmændenes rolle i hele den her brandingproces har jo været at yde sekretariatsbistand*

for arbejdsgruppen, det har de gjort loyalt...” (HH18). Han lægger dog også vægt på, at embedsmændene deltager i politikformuleringen, det er jo dem, der formulerer indstillingerne. Det er væsentligt, at embedsmændene kan komme med deres holdninger til hvad der er den rigtige måde at gøre tingene på, det er ”...*uvurderligt at vi har det ping-pong, det er det.*” (HH26). I forbindelse med brandingprojektet har det dog, efter Hans Halvorsens opfattelse, været anderledes, idet det har været arbejdsgruppen, der har kørt det og embedsmændene i erhvervsafdelingen har ydet sekretariatsbistand uden at blande sig i hele processen (HH27).

På spørgsmålet om hvorvidt brandingprojektet er et politisk eller et administrativt projekt er Dorthe Laustsen og Hans Halvorsen enige om, at det er et politisk projekt (DL31, HH31). Dorthe Laustsen lægger især vægt på, at brandingprojektet er blevet politisk besluttet, og at det er blevet diskuteret i politiske fora, derfor er der, efter hendes opfattelse, tale om et politisk projekt (DL31, DL32). Embedsmændene har været involveret og givet indspark, men det er Dorthe Laustsens opfattelse at brandingprojektet er bygget på politiske synspunkter om, hvad der er vigtigt i forhold til branding af Århus (DL31, DL32). Hans Halvorsen har en lidt anderledes opfattelse, idet han fokuserer meget på, at medlemmerne af Erhvervskontaktudvalget, også medlemmerne fra de faglige organisationer, som måske ikke ser sig selv som politikere, alligevel har en politisk opfattelse af, hvordan Århus skal brandes, hvilket bidrager til, at brandingprocessen, efter hans mening, er en politisk proces (HH31).

12.2.3 Rollefordelingen set fra konsulenternes synsvinkel

I dette afsnit vil vi beskrive, hvordan de to konsulenter, vi har interviewet, opfatter rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd.

Konsulenterne ser rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd fra en anden synsvinkel, da de ikke direkte er en del af denne, men har været involveret i brandingprocessen, og derfor har et indtryk af rollerne samt egne erfaringer fra samarbejdet med henholdsvis politikere og embedsmænd. Hovedsageligt giver både Kim Ruberg og Anne Hasselholm udtryk for, at politikernes rolle har været at tage stilling til det arbejdsgruppen og embedsmændene havde udarbejdet og støtte op om brandingprojektet. Politikerne var, ifølge Kim Ruberg, mest involverede op til beslutningen om at begynde brandingprocessen, og han havde da mest kontakt med

økonomiudvalget (KR9, KR13). Politikerne har været dem, der skulle afrapporteres til, mens embedsmændene har sørget for det mere praktiske og været sparringspartnere for konsulenterne (KR11). Efter beslutningen var truffet, lagde de (konsulenterne), efter Anne Hasselholms opfattelse, ikke meget mærke til rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd (AH6). Det er Kim Rubergs holdning at politikere ikke bør involveres i det konkrete arbejde med en brandingproces, f.eks. i en styregruppe, da der er risiko for, at der bliver politisk uenighed ”...[i] *et politisk forum vil de pr. definition have et behov for at markere sig i forhold til hinanden.*” (KR14). Den væsentligste betydning af politikernes deltagelse i projektet har, efter konsulenternes opfattelse, været at de har ”...*nikket til processen...*” (AH14) og givet processen ro ved kun at debattere ”...*der hvor der skulle debatteres...*” (AH14). I forhold til implementeringen af brandingprojektet er det, ifølge Kim Ruberg, afgørende at politikere, i særdeleshed rådmændene, tager det til sig som en del af driften. Men det er en lang proces ”...*når man ikke har ønsket og gøre sådan som i Horsens, hvor der ligesom kommer nogen ned og banker det ind i alle de forskellige administrationer.*” (KR29). På spørgsmålet om hvorvidt brandingprojektet i Århus er et politisk eller et administrativt projekt svarer Kim Ruberg, at det er et politisk projekt (KR25). Han lægger dog vægt på, at brandingprojektet ikke var så ambitiøst i Århus, i den forstand, at man ikke ønskede en altomfattende brandingproces men, at finde frem til nogen brandingværdier og fyrtårne, som man stille og roligt kunne arbejde videre med (KR25).

12.2.4 Vurdering af rollefordelingen i Århus casen

I dette afsnit vil vi ud fra de ovenstående beskrivelser, vurdere rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, i forbindelse med brandingprocessen i Århus ved hjælp af de fire typologier; separate roller, autonom administrator, responsiv administrator og overlappende roller, se afsnit 7.

Det fremkom, at der, efter embedsmændenes opfattelse, var en klar rollefordeling mellem politikere og embedsmænd, hvilket indikerer, at rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd kan beskrives med modellen separate roller. De giver dog også udtryk for, at politikere og embedsmænd af og til bevæger sig ind på hinandens områder og blander sig i hinandens opgaver, dette tyder på, at der er tale om en form for overlappende roller. Det tyder på, at det hovedsageligt er embedsmændene, der bevæger sig ind i politikernes sfære, jf. f.eks. Michael O. Bruuns udtalelse (MOB30). De interviewede embedsmænd giver udtryk for, at politikernes rolle i brandingprocessen var at tegne de overordnede rammer, træffe beslutningen om at begynde brandingprocessen samt vedtage brandingværdierne og brandingprojektet overordnet set. Dette indikerer hovedsageligt separate roller, altså at politikere og embedsmænd har forskellige og velafgrænsede roller i forhold til brandingprocessen. Embedsmændene giver dog også udtryk for, at embedsmændenes rolle var meget aktiv, at det var dem, som drev processen og tog initiativ. Embedsmændenes rolle var også idé generering og idé udvikling i forhold til brandingprojektet, og dette foregik hovedsageligt i et samspil embedsmændene imellem. Ligeledes var de bevidste om, at det var deres rolle at holde den faglige kurs. Det fremgik også, at embedsmændenes selv opfattede det, som deres rolle at bane vejen for brandingprojektet ved at blive enige, embedsmændene imellem, og forsøge at mindske politisk uenighed. Dette stemmer overens med Hansen og Ejersbos karakteristik af embedsmænd som konsensussøgende (Hansen & Ejersbo 2002; 738-739). Dette indikerer, at rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd kan beskrives ved hjælp af modellen autonome administratorer, da det ovenstående viser embedsmænd, som er selvstyrende i forhold til udviklingen af brandingprojektet. Ligeledes er der stor forskel på politikere og embedsmænds faglige erfaring og viden i forhold til brandingprojektet, idet det er embedsmændene, som arbejder konkret med processen og har en hyppigere og tættere dialog internt, embedsmændene imellem, og med eksterne 'eksperter' i form af konsulenter. Dette skaber ulighed mellem politikere og embedsmænd med hensyn til faglig viden på brandingområdet og dermed får embedsmændene en 'fordel' i forhold til at kunne styre og kontrollere brandingprocessen efter deres interesser.

Marianne Gjerløv giver dog også udtryk for vigtigheden af, at embedsmændene sørger for at holde sig på et spor, som politikerne synes om. Dette kan siges at være en lille indikation på den responsive administrator model, hvor embedsmændene hele tiden forsøger at handle ud fra, hvad de tror politikerne ønsker. Vi har dog ikke i vores undersøgelse fundet andre indikationer på, at denne model skulle være fremtrædende i rollefordelingen i Århus.

Også politikerne giver udtryk for, at der er en klar rollefordeling mellem politikere og embedsmænd, det er politikernes rolle at skabe de overordnede linier og visioner, mens det er embedsmændenes rolle at organisere og udvikle brandingprojektet. Dette tyder på, at rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd er præget af separate roller modellen. Hans Halvorsen fremhæver da også, at politikerne skal passe meget på med at blande sig i sagsbehandlingen, og han mener, at det er meget værdifuldt, at der ikke har været politisk indblanding i brandinggruppens arbejde. Hvilket ligeledes støtter op om, at separate roller, efter politikernes udsagn, er fremtrædende i rollefordelingen. Dorthe Laustsen giver udtryk for en opfattelse af, at politikerne har en mere aktiv rolle i brandingprocessen, idet hun lægger vægt på, at byrådet har godkendt de overordnede karakteristika, projektets organisatoriske forankring, implementeringen samt finansieringen af det. Vi har dog i vores empiriske materiale ikke set nogen eksempler på at politikerne har ændret noget i embedsmændenes forslag. Dorthe Laustsens opfattelse af, at politikerne har haft en aktiv rolle kan dog også bero på den kontekst, ud fra hvilken, hun bedømmer denne rolle. Der er i Århus en norm om at man lader embedsmændene arbejde i fred og politikernes rolle er at tage stilling til det embedsmændene indstiller. Når man tager denne norm i betragtning er det ikke overraskende at hun betegner politikernes rolle som aktiv.

Dorthe Laustsen giver også udtryk for, at både politikere og embedsmænd, efter hendes opfattelse, har bidraget med inputs til brandingprojektet, og begge politikere fremhæver, at sparring med embedsmændene har været vigtigt i forbindelse med dette. Hans Halvorsen går så vidt som til at sige, at embedsmændene spiller en rolle i politikformuleringsfasen, da deres holdninger om hvad der den rigtige måde at gøre tingene på er væsentlige. Der findes altså også indikationer på, at politikere og embedsmænd bevæger sig lidt ind på hinandens områder, og der kan være tale om overlappende roller. Derudover indikerer ovenstående også, at det hovedsageligt er embedsmændene, der bevæger sig ind på politikernes område, idet Hans Halvorsen, udover at mene at embedsmændenes holdninger er væsentlige i politikformuleringsfasen, også udtalte, at politikerne skal afholde sig fra at blande sig i sagsbehandlingen (HH23). Det er således både en politiker og en

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

embedsmands udsagn, jf. MOB30, der understøtter, at rollefordelingen er præget af denne form for overlappende roller. Med andre ord er det accepteret og forventet, at embedsmændene 'blander sig' i politikernes opgaver samtidig med, at Hans Halvorsen lægger vægt på, at politikerne skal passe meget på med at 'blende sig' i embedsmændenes.

Konsulenternes opfattelse af rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd er, at det har været politikernes rolle at tage stilling til det, der blev foreslået med hensyn til brandingprojektet og støtte op om det, og i forbindelse med implementeringen tage det til sig, som en del af driften. Det konkrete arbejde med brandingprocessen var politikerne ikke en del af, hvilket de heller ikke bør være efter konsulenternes mening. Konsulenternes opfattelse af rollefordelingen indikerer dermed, at der er tale om separate roller, da de efter konsulenternes opfattelse, klart har hver deres rolle i forhold til brandingprojektet.

Samlet set er der altså forskel på karakteristikken af rollefordelingen alt efter om man anskuer den fra henholdsvis embedsmændenes, politikernes eller konsulenternes synspunkt. Embedsmændene søger konsensus i forhold til brandingprojektet, hvilket også støttes af konsulenterne, der mener, at enighed er vigtig i forbindelse med gennemførelse af branding (MG15, KR14 & AH14).

I alle beskrivelserne gives der dog udtryk for en klar rollefordeling, der kan karakteriseres som separate roller. Samtidig finder vi dog også indikationer på overlappende roller, særligt at embedsmændene bevæger sig ind i politikernes sfære, og nogle af embedsmændenes udsagn kan tolkes som tegn på, at autonom administrator modellen også præger rollefordelingen. Vi vurderer dermed, at rollefordelingen i Århus er præget af en blanding af separate roller og overlappende roller, hvor det er embedsmændene, der er mest dominerende ved at bevæge sig ind i politikernes sfære.

12.3 Politisk forankring af brandingprocessen i Århus

Denne del af analysen handler om den afhængige variabel i vores undersøgelse og vi vil her beskrive og fortolke den politiske forankring af brandingprocessen i Århus ved hjælp af vores definition af denne, se afsnit 8. Således vil vi først fokusere på, hvorvidt politikernes deltagelse er aktiv eller passiv, og dernæst hvorvidt deltagelsen er formel eller uformel.

12.3.1 Aktiv eller passiv deltagelse

I dette afsnit vil vi afdække politikernes konkrete deltagelse i brandingprocessen i Århus. Det betyder, at vi her vil fokusere på politikernes betydning for, og rolle i, brandingprocessen for at beskrive og vurdere, hvorvidt politikernes deltagelse kan siges at være aktiv eller passiv.

I første omgang er det væsentligt at skelne mellem de politikere, som er medlem af erhvervskontaktudvalget og dem som ikke er, da det er fra erhvervskontaktudvalget, at ideen om at markedsføre Århus udspringer, hvilket senere bliver til et egentligt brandingprojekt. De politikere som er, eller var, medlem af erhvervskontaktudvalget var meget tæt på processen omkring branding af Århus. Dette var de i kraft af, at de var med til, bl.a. i forbindelse med udarbejdelsen af erhvervshandlingsplanerne at diskutere markedsføring af Århus og sætte det på dagsordenen. Alle vores respondenter bekræfter, at det var i Erhvervskontaktudvalget, at tanken om branding af Århus opstod på baggrund af erhvervshandlingsplanerne *Vækst i Århus II* og *Vækst i Århus III*. (MOB11) I forbindelse med midtvejs evalueringen af handlingsplanen *Vækst i Århus II* kom det frem, at man fra erhvervslivets side ønskede mere fokus på markedsføring af Århus (MOB11). Da Louise Gade blev borgmester i 2001 ønskede hun at sætte fokus på branding af Århus, det var faktisk på det tidspunkt, at begrebet branding blev indført, og der blev nedsat en arbejdsgruppe, der skulle udvikle projektet (MOB2). Byrådsmedlemmerne, som ikke var medlem af erhvervskontaktudvalget, var ikke på samme måde tæt på processen, de var orienterede, men det var rådmændene, som medlemmer af Erhvervskontaktudvalget, der var mest involverede (HH16). Det var, ifølge Marianne Gjerløv, ikke nogen god idé at inddrage politikere i brandinggruppens arbejde, da dennes opgave var at generere ideer og projekter og politikeres tendens til divergerende synspunkter var ikke hensigtsmæssig i en sådan sammenhæng (MG27). Dette kan igen tolkes som et udtryk for embedsmændenes konsensusøgende logik. Byrådsmedlem Hans Halvorsen giver udtryk for en

lignende opfattelse nemlig, at arbejdsgruppen skulle have lov til at arbejde i fred uden politisk indblanding, og så kunne man tage politisk stilling til resultatet (HH11).

I forhold til hvornår politikerne deltog aktivt i brandingprocessen, er det konsulenternes indtryk, at de var mest aktive i fasen op til, at det blev besluttet at gennemføre brandingprojektet, det var i den forbindelse mest Økonomiudvalget de havde kontakt med og sjældent hele byrådet (KR9). Det tyder på, at denne deltagelse var mest passiv, *”Der var ikke politisk indblanding, altså de var ok, de var tilfredse med de afrapporteringer vi lavede, de var tilfredse med beretningerne...”* (KR18).

Der blev lavet en indstilling til byrådet om processen og grundlaget for brandingprojektet samt tilskud på 1,2 millioner kroner fra Erhvervspuljen. Denne indstilling blev drøftet på et byrådsmøde og vores respondenter gav udtryk for, at der var en høj grad af enighed i byrådet om, at det var sådan man skulle gøre (MOB9, HH9, HH11, HH16). Politikerne deltog altså ved at drøfte indstillingen og vedtage den, politikernes deltagelse betød dog ikke at der blev ændret noget ved det projekt, der blev fremlagt (HH12, HH13). Man kan derfor sige, at politikerne deltog aktivt ved at træffe beslutningen om at følge indstillingen og dermed officielt begynde brandingprocessen. Det at politikernes deltagelse består i beslutningen om at gå i gang med brandingprojektet, kan dog ikke karakteriseres, som værende aktiv i en særlig høj grad, Michael O. Bruun den daværende chef for Erhvervsafdelingen udtalte f.eks. *”Nej jeg synes ikke der var nogen, der var mere eller mindre enig i de ting der blev forelagt [...] Så det der viden, puls, rødder, det faglige, det blev ikke rigtig diskuteret, det blev almindeligt accepteret...”* (MOB9). Det blev diskuteret hvordan *viden, puls og rødder* ville blive modtaget (HH9) men denne diskussion resulterede som nævnt ikke i nogen ændringer (HH13).

Ifølge rådmand Dorthe Laustsen er det vigtigt, at politikerne er aktive og repræsenterer, *”...på forskellige planer, der er vi vel med til at føre det ud i livet ikke altså, det mener jeg faktisk, vi er, afhængig af hvem man nu er ikke.”* (DL18). Politikerne er med til at træffe beslutninger i byrådet som skal støtte op om brandingværdierne, *viden, puls og rødder*, som f.eks. at vedtage, at de uddannelsessøgende kan køre gratis med bussen under uddannelsesdagene for at støtte op om et arrangement, som skal styrke Århus som vidensby (MG10). Igen er der dog her tale om en almindelig byrådsbeslutning, i forhold til idé generering og udvikling af brandingprojektet ser vi ikke rigtig eksempler på, at politikerne deltager.

Derudover udtalte Marianne Gjerløv, nuværende kontorchef i Erhvervsafdelingen, at man fra embedsmændenes side forsøger at sørge for, at brandingprojektets tre værdier, *viden, puls og rødder*, inkorporeres i f.eks. politikernes taler (MG11). Det tyder altså ikke på, at politikerne i nogen af faserne har deltaget aktivt i det idé genererende arbejde, og det virker da også som om, at brandingprojektet, udenfor den gruppe af politikere der har været i berøring med det gennem Erhvervskontaktudvalget, lever et lidt 'stille liv'. Som byrådsmedlem Hans Halvorsen udtrykker det, *"...hvis jeg går op i min gruppe og spørger; hvad er det nu lige præcis der er vores branding-slogan her i Århus? Så vil de fleste nok kigge lidt forvirret og sige hvad er det du mener? De skal være rimelig interesseret og være rimelig opmærksom, for den sådan lige er det første der banker ud af munden på dem..."* (HH19). Kontorchef Marianne Gjerløv udtrykker også, at brandingprojektet nok ikke har høj prioritet for politikerne, *"...altså vores politikere kender jo også de her karakteristika og sådan noget ikke også, men hvor meget sådan lige det konkret betyder for dem i deres hverdag, altså jeg tror ikke det er noget de går og tænker over fra morgen til aften vel, altså det kan jeg vist godt sige."* (MG7)

Marianne Gjerløv beskriver bl.a. embedsmændenes samarbejde med politikerne på den måde, at embedsmændene én gang om året kommer med en indstilling til byrådet som så typisk bliver sendt til behandling i et udvalg, ofte økonomiudvalget, og så bliver der taget en beslutning (MG19). Dvs. at der ikke er nogen løbende kontakt og samarbejde.

Dette er igen et eksempel på, at politikernes primære form for deltagelse i brandingprocessen har været at tage stilling til embedsmændenes indstillinger og da vores interviews viser en enighed blandt politikerne med hensyn til brandingprojektet kan vi vurdere, at der er tale om, at politikernes deltagelse i brandingprocessen har været præget af en vis passivitet i forhold til idé generering og udvikling af projektet samt politisk/ideologisk prægning af denne.

12.3.2 Formel eller uformel deltagelse

I dette afsnit vil vi vurdere hvorvidt politikernes deltagelse i brandingprocessen i Århus kan karakteriseres som værende formel eller uformel.

Den politiske forankring af brandingprojektet i Århus er kendetegnet ved, ifølge vores data, en overvejende formel politisk deltagelse, hvor politikerne har blandet sig udenom brandinggruppens

arbejde og kun forholdt sig til de indstillinger og forslag, som er kommet fra denne gruppe gennem de formelle kanaler. Politikerne har dermed ikke deltaget i idégenerering eller på nogen måde påvirket projektets indhold og form, det har man overladt til fagfolk og ressourcepersoner fra kommunen, hvilket efter Hans Halvorsens udsagn kan være gjort ud fra følgende overvejelser ”... *fordi man nu tilfældigvis er valgt ind i et byråd eller en kommunalbestyrelse, hvad forstand har man så på branding? [...] det er der folk, der har taget lange og fine uddannelser om, som har meget mere forstand på end vi har...*” (HH36). Det betyder, at der i arbejdsgruppen ikke har været deltagelse af politikere ”... *jamen altså de har ikke været involveret konkret sådan, det har de altså simpelthen ikke...*” (MG41). Ved siden af brandinggruppen lavede man en lille styregruppe, som skulle være dels idé genererende men også få konfirmeret nogen ting som gjorde, at medlemmerne gik til deres bagland, til deres rådmænd, hvilket betød, at når det så kom til byrådet, var der ikke de store diskussioner om det. (MG15) Dette udsagn åbner op for muligheden for uformel politisk deltagelse, embedsmændene kan have diskuteret det med deres rådmænd, hvilket har givet rådmændene mulighed for at have diskuteret det med medlemmer fra kommunalbestyrelsen. Den diskussion kan så være fortsat tilbage til embedsmændene sådan, at nogle politiske ideer, forslag, kritikpunkter mv., er blevet taget til efterretning i den indstilling, der er lavet til byrådet. Der har i hvert fald været mulighed for, at der har foregået en vis form for afklaring omkring projektets form mellem embedsmændene og politikerne. Den uformelle kontakt kan dog også primært være foregået embedsmændene imellem. Det er selvfølgelig muligt at der faktisk har været uformel politisk deltagelse i brandingprocessen men at dette ikke er kommet til udtryk i vores respondents svar.

Selve ideen om et brandingprojekt er opstået i Erhvervskontaktudvalget, hvor der er medlemmer fra byrådet placeret i form af rådmænd og borgmester, hvilket har betydet en både formel og til dels aktiv politisk deltagelse. Ifølge konsulenternes har politikernes deltagelse i projektet har betydet arbejdsro til brandinggruppen (KR28). Politikerne har nikket til processen og de har nøjes med at debattere der, hvor der skulle debatteres. (AH14). Politikernes manglende deltagelse er, ifølge flere af vores respondenter, positiv for projektets ’kvalitet og levedygtighed’, f.eks. udtalte Hans Halvorsen ”... *vi har bedre muligheder for at skabe et bedre projekt, end hvis det var politisk behandlet undervejs, det tror jeg helt bestemt...*” (HH38).

Den politiske forankring af projektet er bred således, at politikerne var meget bevidste om, at det var den rigtige tankegang, at man skal markedsføre byen (MOB20). Denne forankring og deltagelse har dog primært været passiv, da byrådets politiske deltagelse hovedsagligt har bestået i at forholde

sig til forslaget fra Erhvervskontaktudvalget om at gennemføre et brandingprojekt og tage en beslutning om at gøre det, derefter at lade arbejdsgruppen lave 'rugbrødsarbejdet' og til sidst enten vende tommelfingeren op eller ned til det resultat, som arbejdsgruppen kom frem til (MOB23). Det har været borgmesteren og de fem rådmænd, som har fulgt og også godkendt arbejdet med at gennemføre erhvervshandlingsplanen og markedsføringsstrategien, og herunder brandingprojektet, hvilket har betydet, at det er dem, der hovedsageligt har været bannerførere for projektet (DL6).

Den aktive politiske deltagelse er dermed knyttet til borgmesteren og rådmændene qua deres plads i Erhvervskontaktudvalget. Desuden er Erhvervsafdelingen placeret i Borgmesterens forvaltning "... så det er helt klokkerent borgmesteren, der har haft det politiske ansvar for at det her blev ført ud i livet..." (HH15) og derved har "... meget af arbejdet jo også har ligget i borgmesterens afdeling..." (DL3) og har dermed været koncentreret omkring embedsmændene i erhvervsafdelingen (DL5).

Hele processen omkring projektet har desuden været påvirket af, at der undervejs i processen er et kommunalvalg, som gør at "... vi får en ny borgmester og helt naturligt vil hun gerne sætte sit fingeraftryk..." (MOB2). Louise Gade gør erhvervspolitik til sin mærkesag og dermed også branding af Århus og er en meget aktiv figur i processen i hendes tid som borgmester og gjorde det meget til hendes eget projekt og hun stod derfor for meget af den aktive politiske deltagelse (MOB0).

En uformel deltagelse kræver en bevidst handling i forhold til brandingprocessen udenfor de formelle rammer og vi har ikke i det empiriske materiale fundet indikationer på sådanne handlinger. Derfor kan vi kun, ud fra vores empiriske materiale, vurdere at politikernes deltagelse i brandingprocessen i Århus har karakter af en formel deltagelse.

12.4 Kommunestørrelsens betydning for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt den politiske forankring

I dette afsnit vil vi gøre rede for hvordan vores respondents selvforståelse i høj grad er præget af en opfattelse af Århus Kommune som en meget stor kommune og hvad denne selvforståelse betyder for rollefordeling og politiske forankring.

Det fremkom f.eks. i interviewet med Marianne Gjerløv, at hun har en klar opfattelse af, at Århus kommunes størrelse har betydning for, hvorvidt politikere og embedsmænd taler sammen dagligt, og at der med hendes ord er så ”...*vanvittig mange sager...*” (MG19) på byrådsmøderne, at byrådsmedlemmerne ikke kan gå ind i de enkelte projekter (MG19). Hun forklarer også, at forløbet omkring brandingprojektet har været typisk for Århus kommune på den måde, at embedsmændene skal afholde sig fra at belemre byrådsmedlemmerne med alt for meget omkring projektet, for det har de ”...*bare ikke tid til...*” (MG42). Hans Halvorsen er også inde på emnet og forklarer, at han mener, at byrådsmøderne i Århus tager længere tid, end de gør i andre kommuner (HH33). Opfattelsen af at Århus kommunes størrelse har haft betydning for den politiske deltagelse genfindes også i udsagn fra konsulenterne, som udtrykker, at byrådet simpelthen er for stort og har for lange dagsordener i forvejen til at kunne involvere sig i brandingprojektet (KR15, KR16). Ifølge konsulenterne har det, at Århus kommune er en meget stor kommune også betydet, at samarbejdet har været anderledes. Det har adskilt sig på den måde, at de som konsulenter har været med til at skabe ’platformen’ for branding, men ikke på samme måde, som ved projekter i andre kommuner, hvor de har været ansvarlige for over en årrække at sørge for at forankre branding i hele organisationen. I Århus kører der i stedet mange parallelle forløb (KR25).

Hans Halvorsen er af den opfattelse, at Århus kommunes størrelse betyder, at de politiske ideologier i højere grad er kendetegnende for diskussionerne i byrådet end i mindre kommuner, og dermed at der vil være større tendens til at være konsensussøgende i en mindre kommune end i Århus (HH30). Hvis Hans Halvorsens udsagn repræsenterer en generel holdning i Århus kan det være med til at forklare, at man ’automatisk’ sætter lighedstegn mellem politisk deltagelse og ideologisk uenighed, som man ikke mener hører hjemme i forbindelse med en brandingproces.

Det tyder dermed på, at der eksisterer en opfattelse, hvor der lægges vægt på, at Århus kommune er en stor kommune, hvor byrådsmedlemmerne har travlt og derfor har de ikke tid til at engagere sig i

de enkelte projekter. Som Marianne Gjerløv udtalte, ”...*det handler meget om tid, ja det gør det, det er jeg sikker på.*” (MG43).

12.5 Magistratsstyrets betydning for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt den politiske forankring

I dette afsnit vil vi gøre rede for hvordan det forhold, at Århus har magistratsstyre, ifølge vores respondenter, kommer til udtryk og har betydning for rollefordelingen samt politisk forankring..

Et væsentligt forhold vedrørende magistratsstyret i Århus er rådmændene som har betydelig indflydelse/magt på deres respektive områder, ”...*man har sådan fem små kongedømmer...*” (MOB0). Kim Ruberg nævner også, at det i særdeleshed er vigtigt, at rådmændene, som han betegner som næsten sideordnede borgmestre, tager brandingprojektet til sig som en del af driften for at det bliver implementeret og videreført (KR29). Marianne Gjerløv er ikke helt så direkte i sin formulering, men hun kommer også ind på, at embedsmændene i de enkelte magistratsafdelinger har mest at gøre med deres egen rådmand, og at det kan være et lidt stift system (MG34). Hun pointerer i forlængelse af dette, at det er meget vigtigt, at embedsmændene arbejder på tværs af magistratsafdelingerne (MG34). Det at rådmændene er så selvbestemmende og selvstændige som de er, betyder bl.a. at det kræver meget at få alle rådmænd og magistratsafdelinger med i et projekt som brandingprojektet, da det ikke var sikkert, de var helt så interesserede i erhvervspolitik og branding (MOB38). Det var med andre ord vanskeligt at skabe enighed om at engagere sig i brandingprojektet. Embedsmændene fra erhvervsafdelingen måtte bruge deres diplomatiske evner for at få alle magistratsafdelinger til at slutte op om brandingprojektet (MOB38).

Hans Halvorsen nævner, at det kan være vanskeligt, som enkelt byrådsmedlem at komme igennem med en sag, men han mener dog samtidig, at magistratsstyret signalerer mere åbenhed end udvalgsstyre, og at der i Århus er meget stor opmærksomhed omkring det politiske arbejde. I udvalgsstyrede kommuner har han til gengæld en opfattelse af, at de fleste sager handles af i udvalgene og derfor ikke bliver diskuteret helt så grundigt på byrådsmøderne, som tilfældet er i Århus. (HH33)

13 Analyse Morsø

Denne del af analysen vil handle om, hvordan rollefordelingen har været mellem politikere og embedsmænd i Morsø Kommune i forbindelse med deres branding-initiativ Ambassadørprojektet. Dette karakteriseres i forhold til de fire typologier for rollefordelingen mellem de to parter baseret på dokumentstudier samt data fra vores interviews.

Først i analysen af casen Morsø vil vi se på, hvordan den uafhængige variabel ser ud, rollefordelingen, derefter politisk forankring i forhold til vores definition, hvor vi ser på den politiske deltagelse i forhold til at karakterisere i forhold til definitionens dimensioner formel eller uformel og aktiv eller passiv.

13.1 Branding i Morsø kommunes kontekst

- Morsø kommune, der omfatter øen Mors med Agerø, er beliggende i Limfjorden i det nordvestlige Jylland, og er en del af Region Nordjylland.
- Befolkningstallet i Morsø kommune var pr. 1. januar 2007 22.212.
- Kommunens areal er 367,67 kvm².
- Kommunen styres gennem udvalgsstyre med tre forvaltninger og fire stående udvalg. Kommunalbestyrelsen består af 21 medlemmer.
- Landbrug, handel og produktion udgør i dag som tidligere den centrale del af erhvervene.

Kilde: www.morsoe.dk.

Her præsenteres først en beskrivelse af den kontekst forløbet indgår i samt den proces, der har ledt frem til selve brandingprojektet.

Branding-processen i Morsø Kommune er en del af et større 'fornyelsesprojekt' i kommunen – Morsø Vision 2010¹, som tager fat på mange og omfattende aspekter af kommunens drift, ledelse, samarbejde og politiske liv. I anledning af kommunalreformen, som for Morsø Kommune ikke betød sammenlægning, og de deraf følgende nye opgaver, har man valgt at 'ryste posen' og foretage en gennemgribende forandring og forbedring af kommunen i form af Vision 2010. Det er gjort ud fra flere overvejelser, men primært for at stå stærkere i konkurrencen med de andre nye storkommuner. Det er afgørende for Morsø Kommunes fremtid, at kommunen formår at tiltrække

¹ Herefter Vision 2010

nye borgere og virksomheder samt at dens nuværende borgere er tilfredse og derfor bliver boende og fungerer som ambassadører for kommunen. (KKDS 2006; 2)

Projektforslag- og proces for Morsø Kommunes Vision 2010 – hjertet i Nordvest, er udarbejdet af konsulentfirmaet KKDS², og blev fremlagt for Morsø Kommunes kommunalbestyrelse i februar 2006, herefter nedsatte de en styregruppe, en koordinerende administrationsgruppe samt et processekretariat. Det er noteret i forslaget, at det anses for afgørende for projektet, at der skabes et ejerskab af projektet hos politikere, administration og borgere, hvorfor det er vigtigt, at alle parter inddrages og involveres i processen i de forskellige relevante faser. (KKDS 2006; 2) Der er generelt meget fokus på inddragelsen af det politiske liv og borgere i projektoplægget, hvor hele processen er baseret på dialogform (KKDS 2006; 3-4). Derfor blev der også gennemført et stort arbejde med at afdække kommunens fordele, ulemper og værdier, bl.a. i forbindelse med to seminarer for kommunalbestyrelsen, chefgruppen³ og konsulent Peter Kjær fra KKDS, som blev gennemført 05.04.2006 og 15.05.2006 (Morsø Kommune 2006a & b).

Med vision 2010 tog Morsø Kommune også fat på diskussionen om politikerrollen og opgaver, samarbejdet mellem administration og politikere samt at udvikle et kodeks for god politisk ledelse, hvor man gennemførte et omfattende forarbejde. Processen er gennemført i samarbejde med konsulenter fra KL. (Morsø Kommune 2006c, d, e, f, g, h) Den 02.05.06 blev der afholdt et personalemøde for at informere om og diskutere Vision 2010, hvor resultaterne fra arbejdsgrupperne samt inputs fra deltagerne blev præsenteret (Morsø Kommune 2006; i). Udarbejdelsen af principper for en ny administrativ organisering blev ligeledes udarbejdet, da man alligevel skulle i gang med ændringer på baggrund af de nye opgaver. Dette blev bl.a. diskuteret på et personalemøde 19.06.06. (Morsø Kommune 2006; i, j & k).

Forud for Ambassadørprojektet ligger også en del arbejde, til dels i det arbejde kommunalbestyrelsen har lavet i forbindelse med afklaring af holdninger, værdier, fordele og ulemper for Morsø, men også i forhold til at afklare, hvad projektet skulle indeholde, hvordan det skulle finansieres samt overvejelser om, hvordan det ville blive modtaget af morsingboerne mv.. Et af de primære mål med Ambassadørprojektet var et bosætningstema, da man har 2400 indpendlere til Morsø Kommune og dem vil man gerne have til at bosætte sig i kommunen, da det er afgørende

² KKDS er et konsulentfirma, som bl.a. beskæftiger sig med erhvervsudvikling i krydsfeltet mellem det offentlige og det private. KKDS har deltaget i projekt "fremtidsbilleder" i Sallingsund Kommune og "erhvervsstrategiprojektet" i pendlerregionen Mors-Sallingsund. Desuden har KKDS udviklet arbejdsmetoder, som sigter mod processerne i forbindelse med kommunesammenlægninger.

³ Per Flemming Larsen, Carsten Callensen, Søren Brunn, Poul Erik Olsen, Vibeke Skou Hansen, Tanja Christiansen, Søren H. Larsen, Kirtsen Winther Løgsted, Lisbeth Rasmussen

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

for erhvervslivets videre vækst, at der fortsat er arbejdskraft. Et andet formål med projektet er at rette op på den skæve demografiske udvikling, som tegner Morsø Kommune i øjeblikket. Projektet skal fungere, som et element i forhold til egnens erhvervsstrategiske udvikling. (Morsø Kommune 2006l; 3-5) Kommunalbestyrelsen godkendte den 30.10.2006 embedsmændenes oplæg til projektets organisation, herunder sammensætning af styregruppe og inspirationsgruppe, hvor økonomiudvalget har udpeget tre kommunalbestyrelsesmedlemmer og blandt dem formanden for styregruppen, det specificerede budget for projektet og bevilligede 160.000,- kr. til udarbejdelse af kommunikationsstrategi samt medietræning fra puljen til kommunale reformaktiviteter 2006 (Morsø 2006r, 422). Ambassadørprojektet er finansieret af et trekløver bestående af EU, Indenrigsministeriet og Morsø Kommune med et samlet budget på 1,4 mio. kr., hvoraf Morsø Kommune bidrager med 438.000kr. Som et led i projektet har kommunen ansat sin første informationsmedarbejder, Anna Noe Bovin, som også er koordinator på projektet. (Morsø 2006o;1-2). Projektet er organiseret gennem tre grupper; styregruppen, inspirationsgruppen og projektgruppen. Styregruppens medlemmer er

- Formand Ellen Phillipsen Dahl, kommunalbestyrelsesmedlem
- Lene Overgaard, kommunalbestyrelsesmedlem
- Viggo Nielsen, kommunalbestyrelsesmedlem
- Bente Kristensen, Morsø Turistbureau
- Lars Callesen, Morsø Landboforening
- Kjeld Andersen, Landdistriktsrådet
- Henning Christensen, Handelsstandsforeningen
- Jens Peter Jensen, Morsø Erhvervsråd
- Tanja Christiansen, Morsø Kommune

Kilde: (Morsø kommune 2006n)

Styregruppens opgave er, sammen projektgruppen, at sikre kursen i projektet, sådan at projektet følger de fastsatte mål og er koordineret i forhold til vision 2010 samt markedsføringsinitiativer på øen. Styregruppen sikrer ressourcer, beslutninger og mandat til Ambassadørprojektet. Der er månedlige møder i styregruppen i projektperioden og der koordineres med projektgruppen, sådan at formanden for styregruppen lejlighedsvis deltager i projektgruppens møder. Inspirationsgruppen er bredt sammensat af interessenter fra Morsøs Kommunes kommunalbestyrelse, uddannelsessystem, foreningsliv, kulturliv, erhvervsliv mv. og har som formål at bidrage med forslag og inspiration til projektet, at fornemme stemningen i kommunen overfor projektet samt vurdere effekten af projektet

og ikke mindst være formidlere for projektet i befolkningen. Gruppen har møde hver anden måned.

Projektgruppens medlemmer er

- Per Flemming Larsen, kommunaldirektør
- Kjeld Vang, kommunikationsrådgiver Jøp, Ove og Myrthu A/S
- Tanja Christiansen, leder af Morsø Kommunes Udviklingsafdeling
- Anna Noe Bovin, projektkoordinator

Kilde: (Morsø kommune 2006n)

Projektgruppen sørger for projektets planlægning, gennemførelse og fremdrift. De formidler de gode historier om Mors og de har også styringen af projektets ressourcer og kvalitet.

Alle deltagere i projektet samarbejder med projektgruppen om at formidle projektformål og aktiviteter til deres bagland og formidle deres reaktioner i dette bagland til projektgruppen. (Morsø kommune 2006n)

Der er hermed lagt op til en høj grad af politisk deltagelse og involvering, både formelt og uformelt, da man har politikere placeret i to ud af tre grupper, og man sørger for, at der er lagt op til kommunikation mellem grupperne og deres bagland, hvor der er mulighed for alle at komme med forslag og eventuel kritik.

Politikerne synes aktive i forhold til Ambassadørprojektet, da bl.a. Ellen Phillipsen Dahl, formand for styregruppen, har skrevet et læserbrev om det at være ambassadør for Mors, hvor hun rusker lidt op i morsingboernes selvopfattelse, udnævner sig selv til aktiv ambassadør for Mors og generelt gør opmærksom på projektet (Morsø 2006p). I flere pressemeddelelser om Ambassadørprojektet er det kommunaldirektør Per Flemming Larsen og borgmester Egon Pleidrup Poulsen, som bliver nævnt som kontaktpersoner for yderligere oplysninger om projektet og ikke projektkoordinator Anna Noe Bovin eller kommunikationskonsulent Kjeld Vang, hvilket sender et signal om kommunens og politikernes ejerskab til projektet, dog er det Anna Noe Bovin, der på hjemmesiden, nævnes som kontaktperson for yderligere oplysninger om projektet (Morsø 2006o & Morsø 2007 & www.morsoe.dk). Politikerne er ligeledes meget villige til at deltage i arrangementer, hvor de fortæller om projektet, når der er besøg udefra. Det er vigtigt for projektet, da f.eks. borgmesteren taler med en anden og større autoritet ved disse lejligheder end embedsmændene gør og sikrer samtidig mere opmærksomhed omkring projektet, da *"... de har en let adgang til medierne..."* (TC73) (AB8, AB10, TC29, TC30). Den politiske deltagelse i projektet kan samtidig være med til at sikre en bredere forankring af projektet og gøre det *"... salgbart udadtil på øen..."* (TC72). Der er afholdt flere forskellige aktiviteter i forbindelse med Ambassadørprojektet, bl.a. en

innovationsmesse, et to dages seminar for ambassadørkorpset i april, Sail Share projektet med bådene *Pinen* og *Plagen* og Skaldyrsfestivalen i juni, hvor der ved alle lejligheder har været deltagelse af kommunalpolitikere, især borgmesteren og medlemmerne fra styregruppen for projektet (www.morsoe.dk).

13.1.1 Baggrunden for projektet

Selve ideen om et brandingprojekt i Morsø kommune har været under opsejling i flere år og i forskellige fora. Man har i kommunen, i administrationen og politisk været klar over, at man var nødt til at gøre noget aktivt for at ændre på den dårlige demografiske udvikling og image. Et brandingprojekt, udformet som et ambassadørprogram, ses dog primært i opstarten, som en del af egnens erhvervsstrategiske udvikling rettet mod at tiltrække nye borgere og virksomheder. (Morsø 2006m;1-5). Kommunikationskonsulent Kjeld Vang fra Jøp, Ove og Mythu A/S har også i et par år bearbejdet beboere og politikere på Mors for at overbevise dem om, at det var nødvendigt at gøre en indsats for at ændre image udadtil og indadtil på Mors (TC5). Det var egentlig ikke så svært at få morsingboerne med på ideen, for alle var enige om, at der var et imageproblem, men det tog alligevel to år at finde pengene til at gøre noget ved det (KV3). Et markedsføringsprojekt som Ambassadørprojektet er ”... svært at budgetsætte og det er svært at allokere ressourcer til...” (KV17). Dette er delvis et udslag af, at det foregår i en kommunal kontekst, hvor der skal være et politisk flertal til at bevillige penge til et sådant projekt og at man i kommunen var presset økonomisk, så det var vanskeligt at finde midler på budgettet til markedsføring (EP32 & VN22). Desuden har kommunens erhvervskontor været gode til at ansøge om midler til lignende projekter tidligere, da dog netop er forblevet projekter og aldrig har fået den store effekt hverken i eller udenfor kommunen (KV5). Det har medført en naturlig skepsis overfor projektet i starten, da man frygtede og formodede, at dette projekt ville få samme skæbne som tidligere, sådan at ”... det endte som en rapport i et ringbind på en hylde...” (KV5). Det har været afgørende for dette projekt, at det netop ikke forbliver et projekt, men at det overgår til at blive en del af kommunens drift og strategi fremover og at projektet samt tankegangen kommer ind under huden på folk ”... det er simpelthen ikke et projekt, det er en måde at være kommune på...” (KV17) (TC3 & EP8).

Ambassadørprojektet er del af Morsø vision 2010, hvoraf der er tre grene; *Vi får mest ud af ressourcerne, sammen er vi bedst ledelse og vi står sammen om fælles mål*, hvor

Ambassadørprojektet en del af den sidstnævnte gren og en udmøntning af denne (TC8, www.morsoe.dk).

13.1.2 Branding udadtil, men også indadtil i kommunen

Det oprindelige formål med projektet var meget eksternt rettet, da man var fast besluttet på at ændre den negative opfattelse i den danske befolkning efter bl.a. en uheldig tv-udsendelse tilbage i 2003 (KV3, KV 4, TC17, EP6, EP7, VN4). Det viste sig dog hurtigt, at branding og kommunikation i lige så høj grad var nødvendig at rette indad i kommunen, da bl.a. en omdømmeanalyse afslørede, at morsingboerne havde et mere negativt syn på kommunens fremtidsudsigter end personer, der boede i en radius af 40 km. fra Mors (EP10 & 11). *"...der var brug for en betydelig intern proces..."* (KV4) Dette skyldes en masse fejlopfattelser af morsingboernes egen kommune, da man ikke har været god nok til at fortælle de gode historier om øen og kommunen og det var vigtigt at få aflivet de 'spøgelser', både indenfor kommunen og udadtil (EP7 & 11, VN5 & 7). *"...i de første måneder her har det været 80 % internt og 20 % eksternt rettet..."* (KV5).

"Morsø Kommunes problem var jo egentlig, og er jo stadigvæk, måske lidt i stil med Horsens [...] at man er kendt for noget forkert..." (KV1). Løsningen ligger lige for, bedre, mere og positiv kommunikation af og om kommunen *"... det de har brug, det er egentlig i første omgang en systematik til at få nuanceret det omdømme ved også at få fortalt om alle de gode ting..."* (KV1). Det skal bl.a. gøres ved morsingboer, som går ud og siger *"... jeg er stolt af, at jeg er morsingbo..."* (EP11). Et ambassadørkorps af kendte morsingboer skulle være med til at løfte opgaven, sådan at kommunen kan nå sit mål om at *"... vi vil gerne være meget mere identitetssikker og stærk..."* (EP6) og få knækket de negative og forkerte opfattelser af kommunen (VN5 & EP11). Det faktum at ti kendte danskere, som også er tidligere morsingboer og dermed har et hjerte, der banker for Mors, har givet effekt både indad i kommunen og udad (KV5). Kjeld Vangs egen tilknytning til Mors har også haft en betydelig indvirkning på projektet *"... jeg er jo deroppe fra og løbende kontakt med det, så jeg ved jo godt hvordan de tænker, jeg kunne ikke have gjort det på samme måde i Varde vel? ..."* (KV6).

13.2 Rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd

Denne del af analysen omhandler hovedtesen i vores undersøgelse, rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, hvor vi i nedenstående afsnit vil beskrive og fortolke denne rollefordeling i Morsø casen i forhold til de fire typologier. På baggrund af vores empiriske materiale vil vi først beskrive politikernes og embedsmændenes roller i brandingprocessen og derefter vurdere denne rollefordeling ved hjælp af de fire typologier. Beskrivelsen af rollefordelingen vil være opdelt, således at den bliver beskrevet fra hver af de tre aktørers synsvinkel; politikere, embedsmænd og konsulent efterfølgende vurderes rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd i brandingprocessen, samlet set. Afsnittet indledes med en diskussion af Morsø kommunes kodeks for god politisk ledelse og dets eventuelle betydning for rollefordelingen.

13.2.1 Morsø Kommunes kodeks for god politisk ledelse

Som en del af Morsø Kommunes Vision 2010; *sammen er vi bedst ledelse* har kommunens politikere gennem temadrøftelser fået defineret de forventninger og krav de har i forbindelse med deres indbyrdes samarbejde og med administrationen (Morsø 2006h, TC61 & 63). Kommunalbestyrelsen har blandt andet drøftet, hvilke kriterier, der skal ligge til grund for det politiske arbejde og den politiske behandling af sager samt hvordan dagsordner fremover skal afspejle kriterierne (Morsø 2006q). Det betyder bl.a., at den 1. af 9 anbefalinger i det vedtagne kodeks omhandler prioriteringen af de politiske sager sådan at ”... *det politiske arbejde har primært fokus på strategier for kommunens udvikling og fremtid [...] Der skal være en balance mellem at ”komme op i helikopteren” og at følge op på konkrete problemstillinger...*” (Morsø 2006h;7-8 & Morsø 2006q). Det samlede kodeks er udarbejdet i samarbejde med konsulenter fra KL og er baseret på kodeks for god offentlig topledelse. KL anbefaler og opfordrer kommunerne til, at man ,ovenpå strukturreformen diskuterer, hvad der er god politisk ledelse i kommunen og nævner Morsø kommunes arbejde med udarbejdelse af kodeks for god politisk ledelse som et godt eksempel herpå (Holte & Jacobsen 2006; 13).

Den 7., 8. og 9. anbefaling omhandler samspillet mellem kommunalbestyrelsen og administrationen, hvor det bl.a. påpeges i punkt 7, at ”... *de politiske beslutningsoplæg skal være klare og præcise for at kvalificere de politiske beslutninger og den politiske beslutningsproces så meget som muligt...*” (Morsø 2006h; 12), hvilket betyder, at alle relevante og faktuelle forhold skal beskrives i et lettilgængeligt sprog og at der skal redegøres for mulige konsekvenser af et forslag.

”... I dialog og samarbejde med administrationen forpligter vi os til altid at have fokus på kvalitet og indhold i de politiske beslutningsoplæg...” (Morsø 2006h; 12). Det er dermed i kommunens kodeks defineret, at det er embedsmændenes rolle at servicere politikerne med information, og derved skabe det rette beslutnings- og diskussionsgrundlag i politiske sager, hvilket kan karakteriseres som separate roller, hvor embedsmændene servicerer politikerne ud fra deres professionelle standarder og sfære, mens beslutningstagen og politikformulering er en opgave for politikerne. Der bliver dog samtidigt gjort opmærksom på, at politikerne også har en opgave i den forbindelse, hvor de bærer en del af ansvaret for at give embedsmændene de rette omstændigheder at udarbejde oplæg ud fra, således at de ikke opfører sig ’manipulerende’ i forhold til embedsmændene, jf. den ekstreme udgave af separate roller, hvor politikerne, med overlæg, tilbageholder information for at få det løsningsforslag, de har opbakning til at få gennemført, i stedet for at få belyst sagen fra andre sider. Det ligger umiddelbart op til en forholdsvis formel arbejdsform, hvor embedsmændene agerer indenfor deres sfære, mens politikerne holder sig til deres sfære og at oplæg, opgaver, diskussioner, beslutninger mv. udformes og afklares gennem de formelle rammer.

I punkt 8 under overskriften: ”... Vi samarbejder med en loyal og troværdig administration” (Morsø 2006h; 12) bliver det klarlagt, at det er administrationens opgave at forberede og realisere de fastlagte politikker, mål og beslutninger, samt at politikerne har tillid til, at administrationen er loyal overfor den besluttede politik og de truffne beslutninger også i situationer, hvor administrationen, set fra et fagligt synspunkt, ikke mener, at det er de optimale beslutninger. Administrationen skal dermed efterkomme og udmønte politikernes beslutninger til trods for, at de havde set en anden beslutning som en bedre løsning. Her viser de separate roller sig igen ved, at det er politikerne, som tegner stregerne og embedsmændene, som skal fylde hullerne ud og at man har tillid til og benytter de formelle rammer for samarbejde.

Det er centralt at bemærke, at et kodeks som dette er udtryk for en organisations ønsker og anbefalinger for hvordan samarbejdet kan fungere og ikke nødvendigvis er en gengivelse af den faktiske situation. Men det kan give os indikationer om, hvad man prioriterer og lægger vægt på at signalere til organisationen og omverdenen. Det fungerer samtidigt som et signal til omverdenen om, at man er en moderne organisation, som følger med tidens tendenser indenfor organisationsudvikling. Udarbejdelsen af kommunens kodeks er ligeledes sket i samarbejde med KL, som efterspurgte ’forsøgskommuner’ til at deltage i et pilotprojekt med at udarbejde kodeks for

god politisk ledelse og da Morsø Kommune ikke var i en sammenlægningssituation var der tid og overskud til at deltage i sådant et projekt (TC14).

13.2.2 Politikernes syn på rollefordelingen

Rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd i Ambassadørprojektet er, ifølge de interviewede politikere, styret af nogle grundlæggende forskelle på de to parter, ”... *den der vision [...] den kan [...] være mere fasttømret i embedsmændenes verden...*”, mens politikerne anskuer det anderledes ”... *fordi politikerne jo selvfølgelig skal vælges... [og] man har jo berøringerne alle mulige steder fra og det bliver man heldigvis påvirket af [...] så derfor [skal politikerne] gå ind og bøje den nogle gange, for hvis der ikke var nogen politikere til at bøje den, så blev den nok meget stram, hvorimod hvis ikke der var nogen embedsmænd til at holde den stramme linie, så blev det noget kaos...*” (EP30).

Det er ikke politikernes opgave at ”... *være sagsbehandlere [...] [men de] skal sommetider tage nogle beskidte beslutninger og få øretæverne bagefter...*” (VN21). Embedsmændene skal være gode til at tænke ”... *på tværs...*” (VN23), da ”... *de også er ansat til og bør være ansat til [...] også at skulle have overblikket [...] til at tænke helhedsløsninger...*” (EP33). Det er en fælles forpligtigelse at tænke i helhedsløsninger, ”... *men det er også vigtigt, at det er politikerne, der har det sidste ord. Vi tager beslutninger [...] og det er os der får hovedet kappet af og så kan det jo ikke nytte noget, at vi bare er kransekagefigurer og i øvrigt træffes beslutninger i et andet niveau...*” (EP33 & 34). Det er i øvrigt en del af kommunens kodeks for god politisk ledelse, at politikerne tager ansvar for de truffe beslutninger og at de forklarer hvilke overvejelser, der ligger bag en given beslutning (Morsø 2006h; 8-9).

Embedsmændene skal ”... *fordre os med oplysninger [...] det jo vigtigt, at vi får de rigtige ting [=oplysninger]... men så er det også os, der skal tage beslutningerne*” (VN25) og ”... *det beror på og betinger et fantastisk samarbejde og tillidsforhold embedsmænd og politikere imellem...*” (EP35). Kommunikation, opmærksomhed og gennemsigtighed er nøgleord i samarbejdet mellem politikere og embedsmænd og selvom grænserne mellem dem indimellem kan være flydende og beslutninger er et resultat af at ”... *man skal supplere hinanden...*” (EP30) og at der foregår ping-pong mellem parterne, så skal embedsmændene ikke foretage prioriteringer i sager ”... *fordi der går embedsmænd ind og laver holdninger og det er politik [...] det kan ikke bare være en efterretningssag, den skal op og vendes [politisk]...*” (EP38).

Samarbejdet og rollefordelingen er ikke altid gnidningsfri, da *"... der er altid en magtkamp mellem politikere og embedsmænd [...] den er sund at have [...] men den styres, for ellers er den jo gift [...] der vil altid være en magtbalance..."* (EP29).

Når samtalen falder på hvorvidt Ambassadørprojektet er et politisk eller administrativt projekt, svarer politikerne, at det er en sammenblanding, da begge parter har del i succesen, sådan at projektet er politisk besluttet og *"... de ideer og meninger der har været med det, der har været politisk funderet, de er også indarbejdet i strategien og dermed også på embedsmandsniveau..."* (EP39) (VN30). Politikernes deltagelse og ejerskab af projektet er dog ifølge politikerne meget afgørende og det er også politikerne, der har *"... været med til at give det kød og blod..."* (EP40), hvilket også har medført, at politikerne har taget ejerskab og ansvar for projektet. Fremadrettet hvor projektet forventes at overgå til at blive en del af kommunens strategi, vil der ligeledes være politisk deltagelse i projektet, så *"... det bliver ikke bare embedsmænd..."* (VN31), der skal køre det videre, det vil fortsat være forankret i kommunalbestyrelsen (EP41).

13.2.3 Embedsmændenes syn på rollefordelingen

Rollefordelingen mellem politikerne og embedsmændene i forløbet omkring branding af Morsø Kommune, har, ifølge embedsmændenes udsagn, umiddelbart været meget tydelig og svarer egentlig meget godt overens med kommunens kodeks for god politisk ledelse således, at det er politikerne, som har ideerne og beslutter linierne for projektet, mens embedsmændene sørger for at *"... lave rugbrødsarbejdet..."* (TC37) og passe det ind i forhold til projektet. Politikerne *"... har opstillet nogle mål og træffer nogle beslutninger politisk..."* (TC31). Det er administrationens opgave at informere og konsekvensberegne, sådan at politikerne har et *"... veloplyst..."* beslutningsgrundlag efterfølgende skal embedsmændene lave *"... det praktiske arbejde der kan opfylde målet..."* (TC31 & 34). Embedsmændene *"... får de mere tekniske detaljer på plads [...] [og] sikrer at fagligheden er i orden..."* (TC31). Embedsmændenes billede på rollefordelingen er et skib, hvor *"... politikernes [...] rolle [...] er at stå ved broen og sikre at vi har kursen [...] og så er vi andre i maskinrummet og får det til at fungere og sikrer fremdriften..."* (TC31). I forhold til organiseringen af projektet viser embedsmændenes rolle igen, hvorfor de er placeret i projektgruppen, *"... fordi vi er det udførende led og det er jo ikke det de [politikerne] skal, de skal jo ikke på den måde udføre arbejdet, de skal jo være mere overordnede..."* (TC43).

Når samtalen falder på hvorvidt Ambassadørprojektet er et politisk eller administrativt projekt, svarer embedsmændene, at det er todelt, da selve branding er meget politisk, men det at få det til at lykkes med at formidle de gode historier kræver en administrativ indsats i forhold til pressehåndtering, hvor ”... *den interne kommunikation skal være på plads...*”, før man kan løfte den opgave (TC64).

13.2.4 Konsulentens syn på rollefordelingen

Kommunikationskonsulentens syn på embedsmændenes rolle i processen, er meget lig deres egen opfattelse, sådan at det er embedsmændenes opgave, at projektet ”... *bliver på sporet og vi har en fremdrift...* ” og at de sørger for at ”*projektet [...] er struktureret [...]*” men de ”... *sørger også for at man får lavet det formelle...*” (KV12). De kender også sagsbehandlingsgangen, hvilket er vigtigt, så ”... *de formalia der skal holdes, at de bliver holdt...*” (KV13) samtidigt har de overblikket i forhold til, hvor og hvordan ideer og forslag kan passes ind i projektet eller evt. flyttes til andre fora (KV13). Det har især været vigtigt i denne proces, da det ”... *er politikerne, der er de kreative...*” og ”... *fordi den der styregruppe, den svømmer over med ideer og projekter og tanker...*”, ”... *den der kreativitet og de der indspark [...] er overvældende stort, så der har også været meget for embedsmændene at holde på sporet...*” (KV13). Embedsmændene sørger for at formidle information til bl.a. kommunikationskonsulenten sådan, at Kjeld Vang har en meget tæt dialog med dem, som giver ham de daglige informationer (KV12).

Han mener, at politikerne er bedre end embedsmændene til at tænke i helheder ”... *politikerne... bliver i helikopteren...*”, hvor embedsmændene er mere bundet af deres planer og strategier, hvor det indimellem falder dem vanskeligt at finde plads til politikernes og ambassadørernes skæve ideer (KV16). Dette kan være lidt problematisk, da politikerne nogle gange føler, at embedsmændene begrænser politikernes kreativitet, men samtidigt ”... *er [det] nødvendigt at holde tøjlerne lidt stramt... kreativitet skal jo også styres, hvis det skal føre til noget...*” (KV16).

Konsulenten definerer rollerne i processen med dette billede: ”... *politikerne er motor... og embedsmændene er styretøjet i projektet... det er en forbavsende stærk motor...*”, hvor politikerne i overraskende grad er de kreative (KV13). Han forklarer forskellen mellem parterne ved at ”... *man sidder egentlig på hver sin side af bordet og udsigten er lidt forskellig...*” (KV16). Til trods for forskellen i udsigten formår parterne at spille sammen og embedsmændene er ”... *hurtige nok på*

fødderne...” til at følge politikernes ideer og indpasse strategierne efter det (KV16). Dette skyldes ikke mindst en meget kreativ kommunaldirektør ”... *som er god til at spille på det apparat han nu har...*” (KV16). I forbindelse med at få kommunen til at tænke i kommunikation for at få ’de gode historier’ ud i forbindelse med Ambassadørprojektet har det især været kommunaldirektøren, som konsulenten har spillet bold med, som han har haft god sparring i (KV20).

Når samtalen falder på hvorvidt Ambassadørprojektet er et politisk eller administrativt projekt, svarer konsulenten, at det hovedsagligt er et politisk projekt og det er det primært pga., at man vil fortsætte det efter projektperiodens udløb 31.10.2006, ”... *det er kommet til at smage rigtig meget af politisk projekt, at man vil det her...*” (KV25).

13.2.5 Vurdering af rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd

Ifølge de interviewede politikere og embedsmænd fungerer samarbejdet generelt godt mellem politikere og embedsmænd, men kun fordi begge parter er opmærksomme på hinandens forudsætninger og opgaver, hvilket arbejdet med 'kodeks for god politisk ledelse', formentlig har haft en betydning for, da det har skabt opmærksomhed omkring samarbejdet og skabt grundlag for en løbende dialog (EP28, TC56 & 58 & 61).

Ifølge politikernes udsagn tegner der sig umiddelbart et billede af rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd som separate roller, hvor politikerne sætter mål og rammer og tager beslutningerne, mens embedsmændene sørger for at kvalificere politikernes beslutninger med de rette informationer og når de politiske beslutninger er taget, så sørger embedsmændene for at udmønte de beslutninger i praksis. Parterne holder sig nogenlunde inden for deres egen sfære, kender deres plads og opgave i spillet og udfylder den, som det forventes og går ikke hinanden i bedene. Politiske beslutninger, politikformulering og visioner er for politikerne, mens embedsmændene tager sig af konsekvensberegning, informationsindsamling, projektstyring og implementering. Dette kan af den ene politiker dog ikke helt genkendes, han udtrykker det således *"... jeg mærker ikke ret meget forskel på politikere og embedsmænd... input de kan lige så godt komme fra embedsmænd, politikere eller de andre [medlemmer i styregruppen]..."* (VN19). Der er dog også en lille indikation på autonome administratorer, som der hentydes ved at *"... der er altid en magtkamp mellem politikere og embedsmænd..."*, hvor de to sfærer kæmper om at være den styrende og begge parter mener at have det bedste grundlag for at vurdere, hvilket forslag der er bedst, da embedsmændene *"... sidder med fingrene nede i det..."*, mens politikerne hører *"... hvad der rører sig ude i samfundet..."* og at embedsmændene i forhold til det *"... sidder dernede med skyklapper på..."* (EP29). Når der foregår en 'magtkamp' indikerer det, at både embedsmænd og politikere søger mere indflydelse og deltagelse end det der umiddelbart ligger i de separate roller, sådan at embedsmændene også forsøger at gå ind i politikernes sfære.

Ellen Phillipsen Dahl mener, at politikere og embedsmænd skal supplere hinanden, men at der skal være de der spændinger (EP20), hvilket derimod indikerer en form for overlappende roller, hvor grænserne er flydende mellem de to sfærer, og hvor embedsmændene er aktive i forhold til politikformulering og politikerne aktive i spørgsmål af mere administrativ karakter.

Embedsmændenes udsagn viser umiddelbart et billede af rollefordelingen mellem parterne som overlappende roller, hvor dialogen mellem politikere og embedsmænd er fri og åben og det fungerer ”... *ikke sådan stift og meget hierarkisk... der er en åben dialog...*” (TC39) og hvor parterne supplerer hinanden i opgaveløsningen og bevæger sig i hinandens sfærer. Dette samme gør sig gældende i forhold til formanden for styregruppen således, at hendes deltagelse gør, at”... *selvfølger kan grænserne være flydende...*” (TC44), da hun også kommer med ideer og forslag på embedsmændenes områder, hvilket igen vidner om en form for overlappende roller.

Konsulentens syn på rollefordelingen mellem politikerne og embedsmændene er overvejende separate roller, hvor der er en klar opgavefordeling mellem parterne og han ser også klare forskelle i deres måde at arbejde på, hvor politikerne er bedre til at blive i ”... *helikopteren...*”, mens embedsmændene er mere ’tro’ mod kommuneplaner og strategier (KV16).

Der synes umiddelbart, ifølge politikerne og embedsmændene, at eksistere et samarbejde, hvor rollefordelingen tager udgangspunkt i en overordnet ansvarsfordeling, som betyder, at det er politikerne, som tager beslutningerne, baseret på de rette oplysninger fra embedsmændene, hvorefter embedsmændene sørger for at udmønte beslutningerne. Samarbejdet fungerer i en åben dialog mellem parterne, hvor der er plads til at røkke lidt med rollerne indimellem og der er ikke en skarp adskillelse mellem politikere og embedsmænd.

Der er flere udsagn fra interviewene og dokumenterne, som tegner et billede af rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd som separate roller. ’Kodeks for god politisk ledelse’ lægger meget op til en rollefordeling med separate roller. Der er dog også en del udsagn, som trækker i retning af overlappende roller, hvor parterne supplerer hinanden i opgaveløsningen, der er dog i vores data kun indikationer på, at det er politikerne, som går ind i embedsmændenes sfære.

På baggrund af ovenstående må den samlede vurdering af rollefordelingen derfor blive en mellemting mellem separate roller og overlappende roller, da der er en rimelig klar opgavefordeling mellem politikere og embedsmænd, som begge parter er opmærksomme på, men begge parter lægger samtidigt vægt på, at det er vigtigt, at man supplerer hinanden og samarbejdet fungerer i en åben og fri dialog.

13.3 Politisk forankring

Denne del af analysen vil omhandle den afhængige variabel, den politiske forankring af brandingprojektet, som vi vil beskrive og fortolke i forhold til vores definition af denne. Vi vil først fokusere på hvorvidt politikernes deltagelse er aktiv eller passiv og dernæst hvorvidt den er formel eller uformel.

I arbejdet og organiseringen omkring Ambassadørprojektet er det interessant at se, at der tilsyneladende har været en stor deltagelse fra politikernes side i projektet. Den oprindelige plan, fra Kjeld Vangs side, var nemlig, at projektet skulle have været ”... *et ikke-politisk projekt...*”, men et erhvervsprojekt...” (KV7), da det var meningen, at erhvervslivet skulle fungere som motor for projektet og politikerne skulle holdes udenfor for at undgå, at der gik politik i det. Det viste sig dog, at det var ”... *andre døre jeg måtte banke på...*” (KV7), da den politiske forankring, ifølge Kjeld Vang, er vigtig for et brandingprojekt og at finansieringen til projektet også skal findes gennem politikerne og det lykkes ikke ”... *hvis du ikke har det politiske nik til [...], så støder man ind i alt for mange forhindringer...*” (KV7). Organiseringen for projektet blev en ’tre-trins-raket’ i form af en styregruppe, en inspirationsgruppe og en projektgruppe for at sikre den bredest mulige forankring (EP21). Denne organiseringsform er blevet til i en diskussion mellem økonomiudvalget, kommunalbestyrelsen og embedsmændene. De tre politikere i styregruppen er alle udpeget af økonomiudvalget ud fra en filosofi om, at det skulle være nye politikere, som ikke var ”... *erfaringsramte...*” (EP23 & 24) og dermed ikke bundet af noget gammelt (VN16). Det var vigtigt, at det var nogle politikere, som turde noget (EP23). Det er samtidigt også gjort ud fra mindre gode erfaringer med tidligere markedsføringsprojekter gennemført og forankret i kommunens erhvervsråd, så det ville ikke være det rigtige sted at forankre det (KV7). Det var derimod hos politikerne, at dette projekt skulle forankres, sådan at det ”... *breder sig ned i organisationen [...]*” (KV7) og ”... *der har ikke et sekund været politisk modstand [...]* det har faktisk været 21 kommunalbestyrelsesmedlemmer, der har sagt, vi gør det her...” (KV7).

Den politiske deltagelse og forankring var, fra starten, ikke lige stor hos alle medlemmer af kommunalbestyrelsen, især de garvede politikere var skeptiske overfor ideen, men som projektet har udviklet sig og taget form, har også de skeptiske politikere taget ”... *ejerskab til det...*” (EP15), hvilket man absolut ikke gjorde i starten (EP15). Der var dog også en fuldstændig enighed om, at man skulle have projektet (EP20). Den generelle politiske forankring genkendes også af Kjeld

Vang, da der har været ”... færre politiske skær i det farvand vi sejler i på Mors end der har været andre steder...” (KV26) og det skyldes bl.a. at der er ”... lidt mere politisk dyne over projekterne...” (KV27) i andre kommuner, hvorimod det i Morsø Kommune er ”... blottet for partipolitik, der er ingen politiske særinteresser, der er en interesse og det er, at vi skal have det efterslæb, som Mors har på renommeet [...] neutraliseret nu...” (KV27).

13.3.1 Formel eller uformel politisk deltagelse

Den formelle politiske deltagelse har vist sig gennem et stort antal møder, seminarer og diskussioner i forbindelse med både Morsø Vision 2010 og Ambassadørprojektet. Her har hele kommunalbestyrelsen været med til at formulere og beslutte grundlaget for projektet, der bygger på værdigrundlaget for Vision 2010, som kommunalbestyrelsen har diskuteret og besluttet i opstarten af Vision 2010 (EP13 & VN9 & TC19 & Morsø 2006b). Baggrunden for Ambassadørprojektet bygger på den formelle politiske beslutning, og dermed deltagelse, om at gennemføre projektet og at bevillige pengene dertil.

Der er ligeledes en stor formel politisk deltagelse i organiseringen af Ambassadørprojektet, hvor der er repræsenteret tre politikere i styregruppen, hvoraf den ene sidder som formand for gruppen, mens der også er repræsenteret en politiker i inspirationsgruppen, derudover deltager formanden for styregruppen også lejlighedsvis i møder i projektgruppen. Informationsgangen er også formaliseret sådan at ”... jeg har som formand [for styregruppen] to gange har bedt om ordet på kommunalbestyrelsesmøde, på det lukkede møde bagefter for ligesom at referere hvad sker der...” (EP26), derudover sendes der også skriftligt materiale rundt til kommunalbestyrelsen ”... vi sender jo hele tiden referater ud fra, altså både beslutningsreferater men også bare sådan nogen fra f.eks. ambassadørprojektets seminar...” (EP26).

I ’kodeks for god politisk ledelse’ er det noteret, hvad man kan gøre for at forbedre Morsøs omdømme, altså er Ambassadørprojektet indirekte nævnt og dermed formelt en del af politikernes ansvar (TC23). I det fjerde punkt i kommunens kodeks lyder det således ”... vi synliggør gode resultater og historier[...] det kan være direkte i medierne eller ved politiske møder og borgermøder, men også i de cirkler, vi hver især færdes i...” (Morsø 2006h; 10). Det betyder, at alle politikere i Morsø Kommune er en del af Ambassadørprojektet, på den måde, at de også skal sørge for at kommunikere de positive ting til omverdenen sådan, at de fungerer som ambassadører og sørger for at inkorporere positiv kommunikation i deres daglige virke. Helt konkret har det

betydet, at hvert udvalgsmøde nu sluttet af med en opsamling af sagerne og så en diskussion om, der er nogle ting, man skal kommunikere til medierne eller internt i organisationen (KV5).

Oprindeligt var det ikke meningen, at der skulle være politikere i inspirationsgruppen, men der ”... *var en ildsjæl, som absolut ville med...*” (KV8), fordi ”... *hendes engagement flyder over, så hvis ikke hun kan være det ene sted, så skal hun være det andet sted...*” (KV11). Hendes deltagelse i inspirationsgruppen er egentlig formel, men har alligevel en mere uformel karakter, da gruppens arbejde består i at være idégenerende, fungere som formidlere mellem projektet og befolkningen og den har ikke nogen beslutningskompetence. Deltagelsen bliver dermed både formel og uformel, da den er formelt organiseret gennem en gruppe med faste møder, men samtidigt uformel, da der ikke er de samme rammer for deltagelsen i inspirationsgruppen som i styregruppen, hvilket giver plads til alle ideer og forslag, der skal ikke tages stilling til, hvorvidt det kan gennemføres eller ej eller om det er inden for en given økonomisk ramme. Det er styregruppens opgave at sortere i ideerne og projektgruppens opgave at få det placeret ind i projektet. Det faktum at det ikke var meningen, at der skulle være politikere i inspirationsgruppen og at denne ene politiker ’brændte’ så meget for projektet signalerer også en deltagelse af uformel karakter, da hun selv har taget initiativ til at få oprettet den plads i gruppen. Der er generelt stor opbakning hos såvel politikere som befolkning til projektet, bl.a. fordi ”... *næsten 90 % af dem siger, at de er ærke stolte over at være morsingboer [...] det er jo en gevaldig drivkraft for sådan et projekt som det her, og den har politikerne, om nogen...*” (KV7), hvilket betyder en uformel politisk deltagelse, hvor politikerne fungerer som ambassadører i kraft af deres store engagement og stolthed af øen i alle de kredse, hvor de bevæger sig.

Organiseringen omkring projektet lægger meget op til, at de tre politikere i styregruppen kommunikerer med deres bagland om projektet, hvilket medfører en uformel politisk deltagelse, således at politiske diskussioner foregår i de enkelte partigrupper, på gangene, efter eller imellem møder. Sådan fungerer det også, da ”... *det er klart, at Viggo referer jo i sin gruppe og Lene i sin gruppe og jeg i min...*” (EP26, Morsø 2006n), hvilket man også kan forvente, at kommunalbestyrelsesmedlemmet i inspirationsgruppen gør. Kommunikationen mellem politikerne og konsulenten samt mellem embedsmændene og konsulenten er præget af megen uformel kontakt, hvor der er næsten daglig telefonisk kontakt, også udenfor normal kontortid, ”... *der er ingen barrierer overhovedet, man ringer til borgmesteren, man ringer til kommunaldirektøren [...] også til kommunaldirektøren om aftenen hjemme [...] så det er meget nemt...*” (KV21). Den lette adgang

til kommunikation, ifølge Kjeld Vang, angår ikke kun borgmesteren og kommunaldirektøren, ”... *der er meget, meget direkte adgang til dem alle sammen og de snakker meget sammen [...] og de er tæt på hinanden [...] det [Ambassadørprojektet] er godt kommunikeret helt ud i hjørnerne også af det politiske liv...*” (KV22).

13.3.2 Aktiv eller passiv politisk deltagelse

Den aktive politiske deltagelse har antaget mange former og vist sig flere steder. Der har været meget aktiv politisk deltagelse i styregruppen, hvor de tre politikere har virkelig har gået forrest som ambassadører og gjort en indsats for at føre projektet til succes og få det forankret videst muligt, såvel politisk som i befolkningen, foreningsliv mv. Den aktive politiske deltagelse har været ”... *drypvis...*” (TC24), sådan at politikerne har været aktivt deltagende i opstarten af projektet via diskussioner om hvilke værdier Vision 2010, og dermed også Ambassadørprojektet, skulle bygge på samt udformningen af kodeks for god politisk ledelse (TC19 & 23, Morsø 2006b). Derefter har de været aktive i forhold til at tage beslutningen om at bevillige penge til projektet og igen aktive i forhold til at være medvirkende til at vælge medlemmerne af Ambassadørkorpset (TC24). Derudover er styregruppemedlemmerne aktive i forhold til at styre projektet i den retning, som man politisk ønsker og bakker desuden op om og er deltagende i de aktiviteter, som gennemføres i regi af Ambassadørprojektet.

Gennem projektet har der ”... *været et jævnt voksende engagement...*” fra samtlige politikere i kommunalbestyrelsen, da ”... *deres engagement er vokset med deres forståelse af nødvendigheden...*” (KV7). Der er generelt ”... *meget politisk bevågenhed på det [Ambassadørprojektet]...*” (TC24), så den politiske forankring er både bred og omfattende og det skyldes ikke mindst de tre politikere i styregruppen ”... *det har været en kæmpe, kæmpe gevinst at præcis de tre mennesker har siddet med der, de bruger dølen sparke mig også meget tid på det...*” (KV9), da de har været meget aktivt deltagende i projektet. Det er også fra politikerne, at det kreative inputs kommer fra i form af ideer og forslag til projektet og de er således den primære kilde til idé generering (KV13).

Den passive deltagelse i projektet viser sig ved den politiske godkendelse af indstillingen om at gennemføre projektet og bevillige pengene til projektet. Projektets form og indhold er ikke blevet diskuteret meget i kommunalbestyrelsen, da der har været politisk enighed om og fuldstændig

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

opbakning til, at man skulle gennemføre det (EP20 & VN14). Den passive deltagelse har mest vist sig i begyndelsen af projektet, hvor flere medlemmer, primært de erfarne, af kommunalbestyrelsen var præget af skepsis overfor projektet ”... *hvad skal vi med det? ...*” (EP15) og de nærmest bare ventede på, at det ikke skulle lykkes, ”... *nå, nå Ambassadørprojekt, jo, jo lad os se hvad det bliver til...*” (KV5) og engagerede sig derfor ikke i det. (EP15)

13.4 Kommunestørrelsens betydning for afstanden mellem politikere og embedsmænd

I kraft af kommunes størrelse er der ikke langt mellem politikerne og embedsmænd og det kan have betydning for den uformelle politiske deltagelse og kommunikationen generelt omkring projektet, Kjeld Vang betragter det således ”... *der er ikke ret langt op til den borgmester, og jeg ringer jo rundt til dem, det er ikke noget, der går sådan særlig formaliseret...*” (KV9).

Kommunens størrelse har ifølge Kjeld Vang haft betydning for projektet, da ”... *det har været nemt at trænge igennem og det har været nemt at få alle med...*” (KV23) og især i forhold til politikernes indbyrdes relationer ”... *her kender de jo hinanden rigtig, rigtig godt... de er tæt på hinanden... i alt muligt...*” (KV23). Udsagn fra de interviewede politikere og embedsmænd går dog lidt imod Kjeld Vangs opfattelse, da de ikke mener, at det handler om størrelsen på kommunen, men nærmere er et udtryk for den måde, man gør tingene på i Morsø (VN34). Nogle undlader dog at svare, da de ikke mener at have belæg for at vurdere, hvorvidt størrelsen på kommunen har den betydning (TC57, EP45).

13.5 Byrådets sammensætning – mange nye medlemmer

Efter kommunalvalget i 2005 var der stor udskiftning i medlemmerne af kommunalbestyrelsen i Morsø kommune, hvilket har betydet at ”...*det er sgu næsten som om kommunalreformen fra 1970 er slået rigtig igennem [...] nu er det altså en ø og en kommunalbestyrelse...*” (KV24). Man har i kommunen kæmpet for at ’aflive’ opdelingen i kommunen og sogneråds tankegangen sådan, at man både som borger og politiker tænker i én kommune og i løsninger, som er bedst for hele kommunen og ikke bare for sit eget lokalområde (EP45). Det var cirka halvdelen af medlemmerne fra kommunalbestyrelsen, som der blev sat et nyt navn og ansigt på efter valget, hvilket både har betydet noget i forhold til at kunne ’nedkæmpe’ tendenser til sognerådspolitik men også, at mange af de nye politikere tilføjer kommunalbestyrelsen nye ideer og ny energi, som i denne forbindelse kan have haft en positivt afsmittende effekt på deltagelsen i Ambassadørprojektet. De tre politikere, som er valgt til styregruppen er netop også alle nye politikere (VN15 & 21, EP23).

13.6 Morsø Kommune - ikke en af de sammenlagte kommuner

Det faktum at Morsø Kommune ikke har været en del af kommunesammenlægningerne har gjort, at *”... de har jo været fri for meget af det der sammenlægningstøj, som gør at man lige skal se hinanden an...”* (KV23) og derfor havde man nogle flere ressourcer til rådighed, så *”... hvis man skulle profilere Mors, så var det altså nu...”* (KV23), hvor man havde et lille forspring i forhold til de sammenlagte kommuner. Det er vigtigt for kommunens ’overlevelse’ som selvstændig kommune, at man på alle niveauer formår og forstår at stå sammen, ikke mindst politisk (EP46) og det har man i høj grad formået at gøre i kommunalbestyrelsen og sagt at nu bliver vi simpelthen nødt til at stå sammen, hvis det skal lykkes, og har derfor sat partipolitikken og særinteresser til side og stået sammen om at løfte opgaven (VN21 & EP32). Dette skyldes også en meget trængt økonomi i kommunen, hvorfor der ikke har været nogen, der er kommet med ekstra ønsker (VN21). Det har i kommunalbestyrelsen medført en enestående enighed, hvor der ikke er ret mange fløjdannelser (KV23).

En anden følge, som det har fået for Morsø Kommune at stå alene, da Sallingsund Kommune endte med at lægge sig sammen med Skive, er lysten til at løfte hovedet og sige *”... nu skal de se, hvad vi godt kan...”* (KV4) og *”... nå de ville til Skive, nu skal vi vise, at de valgte forkert...”* (KV7), hvilket har haft en positiv indvirkning på hele kommunen, også på Ambassadørprojektet. Derfor kan man sige at *”... omstændighederne har også hjulpet os...”* (KV23). Det at man står alene som selvstændig kommune og ønsket om at fortsætte sådan, har fået politikerne til at rykke tættere sammen og tænke i helhedsløsninger. Deltagelsen i Ambassadørprojektet er godt eksempel på det sammenhold, der er udviklet i kommunen, hvor alle politikere bakker op om projektet og selv fungerer som aktive ambassadører. Dette stemmer godt overens med helhedsorienteringen i corporate branding tilgangen.

14 Sammenligning af de to cases

I dette kapitel vil vi sammenligne de to cases, Morsø og Århus. Først i forhold til at kunne identificere ligheder og forskelle i rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, dernæst vil vi sammenligne de to cases i forhold til den politiske forankring for at afdække ligheder og forskelle på den afhængige variabel. Disse to afsnit lægger op til en samlet vurdering af sammenhængen mellem rollefordeling og politisk forankring. Derefter sammenlignes casene i forhold til henholdsvis kommunestørrelse og styreform samt politisk forankring.

14.1 Sammenligning i forhold til rollefordelingen

I dette afsnit vil vi sammenligne vores beskrivelser og fortolkninger af rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd i de to cases (se kapitel 12, afsnit 12.2 og kapitel 13, afsnit 13.1 og 13.2) for at afdække ligheder og forskelle.

Vi fandt i vores analyse af rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd i de to cases både ligheder og forskelle. I både Morsø og Århus casene giver de interviewede politikere udtryk for, at det er politikerne, der skaber de overordnede rammer og visioner, mens det er embedsmændenes rolle at udmønte de politiske beslutninger ved at sørge for at formidle den rette information, organisere og implementere. Dette indikerer, at der i begge cases er tale om, at rollefordelingen er præget af separate roller.

Vi vurderer dog også, at der i begge cases er tale om en form for overlappende roller, hvor politikere og embedsmænd af og til bevæger sig ind på hinandens område og blander sig i opgaveløsningen.

I begge cases har vi fundet, at der er tale om en form for overlappende roller, idet politikere og embedsmænd bevæger sig ind i hinandens sfærer både i Morsø og Århus. Der er dog alligevel en væsentlig forskel i måden, hvorpå rollerne overlapper i henholdsvis Morsø og Århus. Denne forskel består i, hvorvidt det er politikere eller embedsmænd der, så at sige, bevæger sig mest ind i den anden parts sfære. I Morsø casen er det politikerne, der er mest dominerende i rollefordelingen og bevæger sig ind på embedsmændenes område. I Århus er det omvendt embedsmændene, der er mere dominerende og i højere grad bevæger sig ind på politikernes område.

Derudover adskiller rollefordelingen i de to cases sig også ved, at Århus casen, udover separate og overlappende roller, også er præget af autonom administrator modellen. Vi fandt i Århus en vis ulighed mellem politikere og embedsmænd i kraft af embedsmændenes større involvering i brandingprocessen, som gør, at embedsmændenes mulighed for at styre processen ved hjælp af deres større viden og indsigt i hele brandingprocessen forekommer bedre end politikernes. Dette underminerer det formelle principal-agent forhold mellem politikerne og embedsmændene.

I Morsø er tre byrådspolitikere medlem af styregruppen for Ambassadørprojektet, hvoraf den ene er formand, og formanden, Ellen Phillipsen Dahl, tager også del i den administrative projektgruppes arbejde. Der er dermed politisk repræsentation og deltagelse i det konkrete arbejde med branding, det være sig idé generering og udvikling samt implementering. Af vores undersøgelse fremgår det endog, at politikerne var meget aktive i hele processen omkring projektet. I kraft af foranstående har politikerne også meget god mulighed for at styre og kontrollere brandingprojektet, i første omgang naturligvis de politikere, som er medlem af styregruppen men resten af byrådet har gennem de tre, en forholdsvis kort vej til at give og modtage information vedrørende projektet. I Århus forholder det sig stort set modsat, byrådsmedlemmerne har ikke meget at gøre med det konkrete arbejde med brandingprojektet, udover at træffe beslutninger i byrådet. Rådmændene har deltaget lidt mere aktivt på grund af deres medlemskab af Erhvervskontaktudvalget, men vi har ikke i vores undersøgelse fundet indikationer på, at de har haft en den samme rolle i brandingprocessen som politikerne i Morsø. Idé generering og udvikling af brandingprojektet er i Århus hovedsageligt blevet udført af embedsmændene i erhvervsafdelingen, de eksterne konsulenter og aktører.

I Morsø har de arbejdet bevidst med, hvordan de ønsker, at samarbejdet og rollefordelingen mellem politikerne indbyrdes og mellem politikere og embedsmænd skal være, som en del af Morsø Kommunes Vision 2010; *Sammen er vi bedst ledelse* har kommunens politikere gennem temadrøftelser fået defineret forventninger og krav til dette. I Århus har man ikke haft tilsvarende drøftelser, så man kan sige, at der er den forskel på de to cases, at man i Morsø for nylig har fokuseret specifikt på rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd og dermed måske er mere bevidste om, hvordan rollefordelingen er, men også hvordan man ønsker den skal være, end man er i Århus.

Dermed identificerer vi, udfra vores undersøgelse, den primære forskel i rollefordelingen i henholdsvis Morsø og Århus, er at det i Morsø er politikerne, der er mest dominerende i

Sammenligning af de to cases

rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, og bevæger sig mere ind i embedsmændenes sfære end omvendt. I Århus finder vi, at det embedsmændene, der er mest dominerende og bevæger sig mere ind i politikernes sfære end det modsatte er tilfældet. Dette kommer yderligere til udtryk ved, at vi også finder indikationer på den autonome administrator model i Århus, hvilket vi ikke, i vores undersøgelse, ser tegn på i Morsø.

Den mest fremtrædende lighed i rollefordelingen i de to cases er, at vi i både Morsø og Århus finder stærke indikationer på, at rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd er meget præget af separate roller.

14.2 Sammenligning i forhold til den politiske forankring

Denne sidste del af analysen vil være en sammenligning af de to cases afhængige variabel, den politiske forankring. Her vil den politiske forankring, i forhold til vores definition af begrebet, blive vurderet på, hvor der er forskelle og ligheder i de to cases i den politiske deltagelse. Afsnittet indledes med en opsummering af den politiske forankring i de to cases for derefter at identificere forskelle og ligheder.

Politikernes deltagelse i brandingprocessen i Århus casen er præget af at være meget formel (MOB35, KR9, AH14). Det fremkommer i alle interviews og dokumenter, at politikernes deltagelse har foregået igennem de formelle kanaler, som møder i Erhvervskontaktudvalget, udvalgsmøder og byrådsmøder. Ingen af respondenterne gav udtryk for en uformel politisk deltagelse. De eksterne konsulenter giver også udtryk for, at deres samarbejde med politikerne har foregået indenfor de formelle rammer, Kim Ruberg udtalte f.eks. at, ”*Politikerne har jo, hvad skal vi sige, været dem vi har afrapporteret til og så taget en diskussion med ikke, det var så dét, ikke...*” (KR11). Derudover giver han også udtryk for, at politikernes deltagelse, efter hans opfattelse, har været mest tydelig i fasen op til beslutningen om at gå i gang med brandingprojektet, og det foregik da oftest ved møder med Økonomiudvalget (KR9). Anne Hasselholm udtrykker også, at de ikke har mærket meget til politikernes deltagelse udover den fase, hvor der skulle træffes beslutning om at begynde på brandingprojektet (AH6). Politikerne har ikke aktivt deltaget i forhold til projektets idé udvikling, men har derimod taget til indstillingerne fra arbejdsgruppen, hvilket indikerer en forholdsvis passiv deltagelse fra politikernes side (MG27, HH12, HH13).

Den politiske forankring ser noget anderledes ud i Morsø Kommune, da det grundlæggende er organiseret anderledes end i Århus, sådan at man har delt projektet op i tre grupper; styregruppen, inspirationsgruppen og projektgruppen. I projektets styregruppe sidder tre kommunalbestyrelsesmedlemmer og det er desuden en af de tre politikere, som har formandsposten for styregruppen. Der er reel politisk deltagelse i alle tre grupper, hvilket ikke fremgår af dokumenterne, men efter Ellen Phillipsen Dahls ønske ændrede man det i praksis, sådan, at hun som formand for styregruppen deltager lejlighedsvis i møderne i projektgruppen, og dermed bliver bindeled mellem politikerne og embedsmændene (Morsø 2006n, EP25). Politikerne deltager aktivt i forhold til projektets form og indhold både gennem formel deltagelse via møder og lign., men de

Sammenligning af de to cases

deltager også uformelt ved at kommunikere om og diskutere projektet de forskellige grupper imellem..

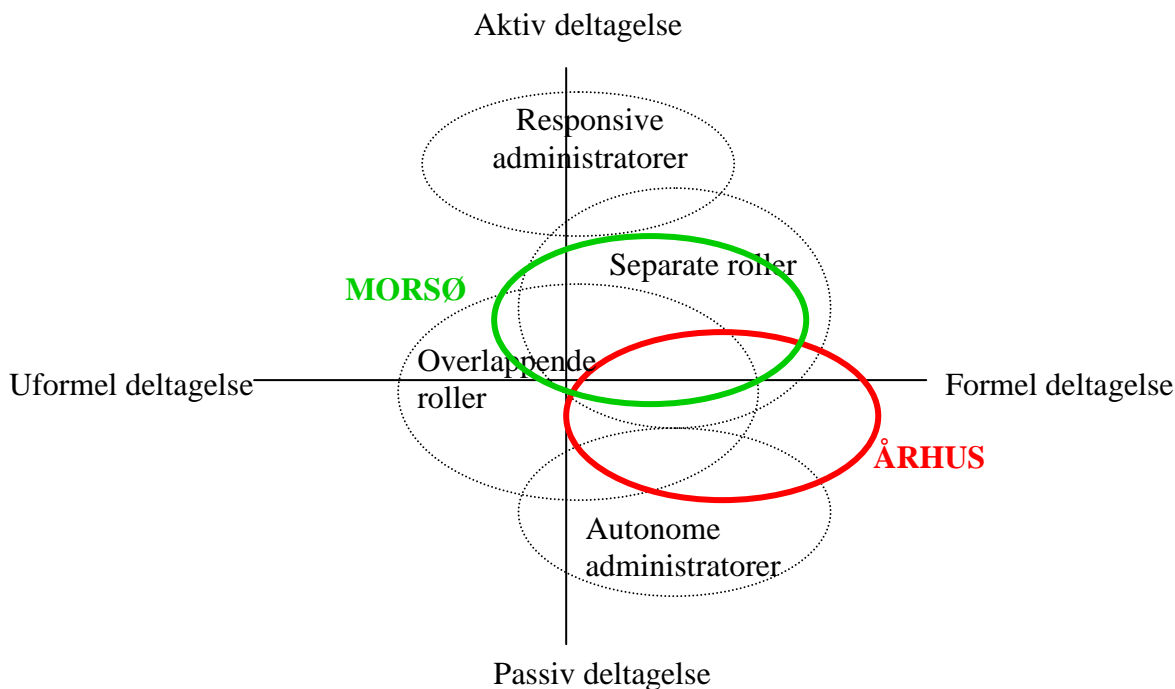
Der er dog den lighed i forhold til Århus, at medlemmerne af styregruppen er mere aktivt deltagende i projektet ligesom det er tilfældet med medlemmerne af Erhvervskontaktudvalget. Men så holder lighederne også op, da politikernes funktion i Morsø er at være idé generende i styregruppen og sørge for at kommunikere med deres bagland om projektet og tage eventuelle forslag eller kritikpunkter med tilbage til styregruppen, ”... *Viggo referer jo i sin gruppe og Lene i sin gruppe og jeg i min...*” (EP26).

Der viser sig tydelige forskelle i den politiske forankring, både i forhold til hvorvidt den antager formel eller uformel karakter, aktiv eller passiv karakter i vores to cases. I Århus finder vi indikationer på at den politiske forankring af brandingprojektet overvejende er formel og af passiv karakter. I Morsø finder vi indikationer på at den politiske forankring er en blanding af formel og uformel deltagelse med hovedvægt på den formelle og deltagelsen har en aktiv karakter.

14.3 Samlet vurdering af casene

I dette afsnit vil vi indplacere de to cases i figuren, se Figur 8.1, som i afsnit 8 viser den forventede sammenhæng mellem rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd og den politiske forankring.

Figur 14.1 Sammenhængen mellem rollefordelingen og den politiske forankring



I de foregående kapitler har vi vurderet rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd samt den politiske forankring i de to cases ud fra henholdsvis typologierne for rollefordelingen og dimensionerne for politisk forankring. Ovenstående Figur 14.1 viser vores samlede vurdering af rollefordelingen og den politiske forankring i vores to cases, placeringen af casene i figuren er således baseret på vores analyse og vurdering. Den grønne ring viser, hvor vi vurderer Morsø placerer sig og den røde ring viser, hvor vi vurderer Århus placerer sig i forhold til de fire typologier og dimensionerne formel/uformel og aktiv/passiv.

14.4 Kommunernes størrelses betydning for den politiske deltagelse

I dette afsnit vil vi sammenligne de to cases i forhold til kommunestørrelses betydning for politisk forankring.

Kommunernes størrelse kan have betydning for den måde, som både politikere og embedsmænd tænker, således er betydningen af kommunens størrelse, især i Århus (se afsnit 12.4), meget fremtrædende i vores respondents udsagn, hvor de ofte refererer til kommunens størrelse som en af forklaringerne på, hvorfor politikerne ikke er mere involveret i brandingprocessen, da de simpelthen ikke har tid pga. mængden af sager (MG19). Det opfattes af flere af respondenterne som en meget naturlig måde at håndtere en brandingproces ”... *altså i hvert fald i så stor en kommune som her ikke også, altså så er det svært at forestille sig det anderledes...*” (MG42). Kommunikationskonsulenternes kontakt med det politiske system er foregået via fællesmøder med økonomiudvalget og Erhvervskontaktudvalget ”... *det har været de to og typisk med fællesmøder i øvrigt, men altså selve, hele byrådet har ikke været involveret, det er også et meget stort byråd i Århus og de har meget lange dagsordner i forvejen...* ” (KR16) og det begrundes også ud fra kommunens størrelse.

Denne selvforståelse medfører, at det er almindeligt accepteret, at det ikke er muligt for byrådets politikere at være mere deltagende, hverken formelt eller uformelt, i et projekt som branding af Århus. Kommunens størrelse medfører, ifølge den beskrevne selvforståelse, at politikerne overlader meget arbejde til embedsmændene, såsom idé generering. Embedsmændene er qua samme selvforståelse, indforstået med deres rolle som udfarende og procesdriver.

I Morsø kommune handler det ikke så meget om selve størrelsen på kommunen, men nærmere om viljen til at stå sammen og kæmpe for det fælles bedste i en samlet kommune, hvilket skyldes den iboende og meget stærke stolthed over at være morsingbo. Man er stolt af sin ø og det den kan byde på, hvilket man gerne vil gøre andre opmærksom på. Der har tidligere været personer, som har omtalt Mors i positive vendinger, men det skulle sættes i system samt styres og det skulle forankres i det politiske system. Det er denne stolthed, som er en del af selvforståelsen i Morsø, hvor politikerne er aktivt deltagende i Ambassadørprojektet, både formelt og uformelt og som Kjeld Vang udtrykker det ”... *det er ikke kun mit hjerte, det har gjort ondt i, når jeg har set Mors hængt ud for nogen ting...*” (KV7). Morsø kommune blev ikke lagt sammen med nogen andre kommuner og det har også fået folk til at rykke lidt mere sammen, fordi nu kan det godt være, at det kommer til

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

at blæse lidt omkring os, ”... *men vi skal sgu vise dem...*” (KV7), hvilket har givet ekstra kraft til den politiske deltagelse i Ambassadørprojektet, da det er en kanal for netop at vise ’de andre’, at det går altså rigtig godt på Mors.

Dermed tyder det på, at den selvforståelse, der eksisterer i casene, bl.a. i kraft af kommunens størrelse, har betydning for den politiske forankring.

Ifølge udsagn fra alle vores respondenter i Morsø fylder partipolitik ikke meget i kommunalbestyrelsen, der er derimod en enestående enighed, uden ret mange fløjdannelse og der er generelt meget få politiske slagsmål (KV23, EP20, VN21). Denne politiske enighed eksisterer ikke kun i forbindelse med Ambassadørprojektet, men også generelt politisk, hvor man virkelig står sammen om løsninger for det fælles bedste (KV28).

Ifølge Hans Halvorsen er det i Århus byråd de politiske ideologier kendetegnede for diskussionerne og man indgår ikke så meget i konsensus politik, hvor alle bliver enige, hvilket man i mindre kommuner vil være mere tilbøjelig til at gøre, efter hans mening (HH30).

Hvorvidt den politiske enighed i Morsø er et udslag af kommunens størrelse, er middelbart vanskeligt at finde belæg for i vores data, men det kan måske nærmere forklares ved den store udskiftning i kommunalbestyrelsen ved sidste valg samt den noget trængte økonomi i kommunen. Politiker Ellen Phillipsen Dahl udtrykker det således, ”... *vores økonomi har været spændt fuldstændig til bristepunktet [...] nu bliver vi simpelthen nødt til at stå sammen, hvis det her skal lykkes. Nu skal vi bare være gode venner, ellers kommer vi ikke igennem...*” (EP32). Det har også haft betydning for den politiske enighed, at så mange medlemmer af kommunalbestyrelsen var nye i faget ”... *sidste år der var vi jo nye og osv. [...] det halve blev jo skiftet ud, vi skal jo ind i tingene...*” (VN21). Der har således været en rationel årsag til den politiske enighed i Morsø Kommunes kommunalbestyrelse, da tallene har talt for sig selv og at der sidder mange uprøvede politikere i kommunalbestyrelsen i denne valgperiode, som måske i første omgang er mere orienteret mod at lære de andre medlemmer og jobbet at kende end at markere sig partipolitisk.

14.5 Styreformens betydning for den politiske forankring

I dette afsnit vil vi sammenligne Morsø og Århus i forhold til styreform for at afdække om dette har betydning for den politiske forankring af brandingprojekterne.

Som tidligere nævnt er der i Morsø kommune udvalgsstyre, mens der i Århus kommune er magistratsstyre. Af vores undersøgelse fremkommer det, at magistratsstyret adskiller sig væsentligt fra udvalgsstyret i kraft af den position rådmændene har. Rådmændene i Århus har noget større indflydelse på brandingprojektet end de andre byrådsmedlemmer på grund af deres plads i Erhvervskontaktudvalget, og det har betydning for deres deltagelse i brandingprojektet. Vores respondenter udtrykker også, at rådmændene generelt har megen indflydelse og beskriver magistratsafdelingerne, som fem små kongedømmer. Styreformen er på den måde medbestemmende i forhold til, hvilke politikere, der har bedst formel mulighed for at deltage i brandingprocessen. Det samme gør sig, på sin vis, også gældende i Morsø, hvor kommunalbestyrelsesmedlemmerne i styregruppen er valgt af økonomiudvalget, som ofte er meget magtfulde i udvalgsstyrede kommuner. Respondenterne beskriver ligeledes, at magistratsstyret kan være et lidt stift system, f.eks. kan det være vanskeligt for de enkelte byrådsmedlemmer at få en sag på dagsordenen og videre gennem systemet, da vejen kan være lang med mange led (HH33).

I Morsø beskriver respondenterne derimod en mere lige fordeling af indflydelse mellem politikere, hvor der er let adgang til alle, og der er en åben dialog i et ikke-stift og ikke-hierarkisk system (TC39, KV21). Brandingprojektet er generelt kommunikeret godt ud til alle politikerne, og de tre kommunalbestyrelsesmedlemmer i styregruppen taler meget med deres bagland, og det har været let at få alle involveret (KV22, EP26).

Hvorvidt det er styreformen i Århus, der er forklaringen på, at den politiske deltagelse er, som den beskrives af vores respondenter er umiddelbart svært at sige, men rådmændenes position og plads i erhvervskontaktudvalget giver dem i hvert fald et 'forspring' i forhold til de andre medlemmer af byrådet, sådan at de har større mulighed for deltagelse i brandingprojektet.

15 Opsamling på analysen

I dette afsnit vil vi samle trådene, fra analysen, for at kunne besvare vores problemformulering, som lyder:

Hvilke forhold har betydning for den politiske forankring af kommunale brandingprojekter og hvordan kommer den politiske forankring til udtryk?

Det første forhold er rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, som vi forventede har betydning for den politiske forankring.

Lighederne på de to cases i forhold til rollefordelingen er kendetegnet ved at separate roller og overlappende roller viser sig i begge cases, dog med den forskel, at det i Århus mest er embedsmændene, som er de overlappende, mens det i Morsø er politikerne, som overlapper i opgaveløsningen. En anden forskel består i, at vi finder træk af autonome administratorer i Århus, hvilket vi ikke gør i Morsø.

En observation som vi gjort i forbindelse med vores interviews og en mulig forklaring på, hvorfor vi ser træk af de autonome administratorer i Århus, kan dog være at de interviewede embedsmænd er garvede embedsmænd med en lang karriere indenfor det kommunalpolitiske system, mens de interviewede embedsmænd i Morsø er noget yngre og mindre erfarne. Det kan også være en norm hos embedsmændene i Århus, at man er mere udfarende i rollen som embedsmænd end man er i Morsø. Dette har vi dog ikke undersøgt det og vi kan derfor ikke vurdere om det gør sig gældende.

I forhold til den afhængige variabel, politisk forankring, fandt vi ligeledes i analysen forskelle på de to cases. Vi fandt således, at den politiske deltagelse, og dermed forankring, i Århus var overvejende formel og af passiv karakter og at den i Morsø var både formel og uformel, men overvejende formel, og af aktiv karakter.

Dermed kan vi ud fra vores undersøgelse og med de betingelser, som den er udført under, se afsnit 9 og 10, konkludere, at har vi fundet variationer på både den uafhængige og den afhængige variabel. Det tyder således på, at den uafhængige variabel, rollefordeling, har betydning for den afhængige variabel, politisk forankring, på den måde, at en rollefordeling mellem politikere og embedsmænd, hvor embedsmændene er mere dominerende end politikerne, fører til en politisk deltagelse, og dermed forankring, af formel og passiv karakter. En rollefordeling hvor politikerne er mere

Opsamling på analysen

dominerende end embedsmændene fører til en politisk deltagelse af formel/uformel og aktiv karakter.

Størrelse er den anden variabel, som vi havde en forventning om, har betydning for den politiske forankring. Der er stor forskel på størrelsen af vores to casekommuner og i Århus har vi fundet en særlig selvforståelse som følge af, at det er en stor kommune. Denne selvforståelse betyder, at man anser politikerne for at være 'bebyrdet' med så mange sager, at de ikke har tid til at være aktivt deltagende i en brandingproces. Størrelsen kan dermed have betydning for, hvorvidt den politiske deltagelse er aktiv eller passiv. Selvforståelsen har dermed den betydning, at politikerne i Århus har en passiv rolle i brandingprocessen, det tyder dermed på, at selvforståelsen, som udspringer af størrelsen, har betydning for rollefordelingen, og derigennem betydning for den politiske forankring.

Størrelsen på kommunen kan også have betydning i forhold til, hvorvidt den politiske deltagelse antager en formel eller en uformel karakter, da man i en mindre kommune som Morsø har lettere adgang til hinanden og politikerne dermed bedre mulighed for at kunne deltage uformelt. I en stor kommune som Århus er deltagelsen udelukkende formel.

Hvorvidt styreformen har betydning for den politiske forankring er vanskeligt at afgøre, men den er i hvert fald medvirkende til at stille nogle politikere i en bedre situation for aktiv og formel deltagelse i kraft af deres plads i Erhvervskontaktudvalget i Århus og i styregruppen for Ambassadørprojektet i Morsø.

Vi har i vores undersøgelse fundet, at rollefordeling, størrelse og styreform alle har betydning for den politiske forankring af kommunale brandingprojekter. I forhold til at rangordne de tre variables betydning, finder vi, at det er rollefordeling, der betyder mest, størrelse har mindre betydning og styreform mindst betydning.

I forhold til vores konklusion er det relevant at reflektere over, hvorvidt man kan gennemføre undersøgelsen igen og få det samme resultat. Det synes umiddelbart meget vanskeligt, da den undersøgelse, vi har foretaget, bygger på cases, der er konstruktioner, som hele tiden gen- og omskabes. Hvis man gentager undersøgelsen med andre cases, vil det betyde andre konstruktioner, og det vil dermed være vanskeligt at genskabe resultatet af denne undersøgelse.

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

I forhold til vores undersøgelses validitet, dvs. hvorvidt den variation vi finder på den politiske forankring rent faktisk skyldes betydningen af rollefordelingen mellem embedsmænd og politikere, kommunestørrelse og styreform, er undersøgelsens strategiske casevalg af stor betydning. I forbindelse med det strategiske casevalg har vi netop bestræbt os på at 'isolere' betydningen af de uafhængige variable vi undersøger. Dette har vi gjort ved at vælge vores cases med maksimal variation på disse, og samtidig tilstræbe minimal variation på andre variable, som kunne have betydning for den politiske forankring således, at den eventuelle effekt af disse minimeres.

Vi kan dog ikke 'sikre' os, at der ikke er intern sammenhæng mellem vores tre uafhængige variable, som kan have betydning for sammenhængen mellem de uafhængige variable og den afhængige variabel. Vi har argumenteret for, at det er muligt at kommunestørrelse påvirker den politiske forankring igennem rollefordeling, dermed er det muligt at kommunestørrelse øger eller mindsker effekten af rollefordeling på den politiske forankring. Vi har dog ikke mulighed for at måle eller vurdere størrelsen af denne eventuelle effekt.

Dermed har vi taget forbehold og gjort os overvejelser for at højne validiteten, dog vil det aldrig være muligt helt at holde andre variables eventuelle påvirkning udenfor undersøgelsen. Dette kan også være tilfældet i vores cases, da vi netop har observeret andre forhold, der kan have betydning for både rollefordeling og politisk forankring. Disse andre forhold vil blive diskuteret i det følgende afsnit.

I vores arbejde med casene fandt vi også andre mulige forklaringer på, hvad den have betydning for den politiske forankring. Disse andre mulige forklaringer vil blive diskuteret og belyst i nedenstående afsnit.

16 Andre forklaringer på variationerne på rollefordelingen og den politiske forankring

16.1 Branding – en administrativ opgave?

Begge kommuner har umiddelbart anskuet branding som en del af deres erhvervsudvikling og som et projekt, der naturligt kunne forankres i erhvervsafdelingen og erhvervsråd (Morsø 2006m, MOB13, KV7). I Morsø ændrede projektet dog, undervejs i tilblivelsen og udmøntningen, status til et projekt for hele kommunen og var ikke blot møntet på erhvervsudvikling. Der skete ikke den samme udvikling omkring branding af Århus, og der synes umiddelbart at eksistere en opfattelse af branding, som en 'teknisk' opgave og dermed en opgave for administrationen, hvilket kan være en medvirkende forklaring til, hvorfor den politiske deltagelse ikke har været større og mere aktiv. Michael O. Bruun beskriver det således ”... *der har man også opfattet styregruppen [...] som meget teknisk styregruppe, det var teknik, hvordan laver man branding osv. [...] der har vi nok tænkt på, at det var meget teknik...*” (MOB33). Implementering og administration anses som et teknisk anliggende af administrativ karakter og da den politiske beslutning om at gennemføre et brandingprojekt er taget, er det praktiske med at få ført den politiske beslutning ud i livet overladt til administrationen (Jæger 2003;75). Er man af den opfattelse synes det rimeligt naturligt at overlade et brandingprojekt til administrationen, uden større politisk deltagelse. Opfattelsen af branding som en administrativ opgave, viser sig også, da Hans Halvorsen giver udtryk for, at det ikke var et emne, der var ”... *velegnet til politiske slagsmål eller markering af politiske ståsteder eller ideologiske holdninger...*” (HH32).

Dette illustrerer endnu engang forskellen på rollefordelingen i de to cases i forhold til den udstrakte indflydelse embedsmændene har i Århus sammenlignet med Morsø.

16.2 Konsulentens betydning for den politiske deltagelse i Århus

I casen Århus har kommunikationskonsulent Kim Ruberg følgende holdning til politisk deltagelse i arbejds- og styregruppe i forbindelse med kommunalbranding ”... *Der er jeg meget firkantet, det gider jeg ikke, det vil jeg ikke og det har vi ikke haft nogen steder og vi vil advare kraftigt imod det...*” (KR14). Det har således været et krav fra Kim Ruberg, at der ikke måtte sidde politikere i arbejdsgruppen, da et politisk forum pr. definition vil have et behov for at markere sig i forhold til hinanden og det vil være forstyrrende for arbejdet (KR14). Et andet krav som Kim Ruberg stiller

forud for at påtage sig en brandingopgave for en kommune er, ”... *at vi forlanger ganske simpelt som forudsætning for at man politisk i alt overvejende grad er enige om det koncept...*” (KR30). Det er altså, ifølge Kim Ruberg, vigtigt, at der er bred politisk opbakning til at gennemføre et brandingprojekt og at man er indstillet på at lade arbejdsgruppen fungere indenfor de politiske afstukne rammer uden politisk indblanding (KR14). Sådan er det også forløbet i Århus, hvor der har været arbejdsro, mens processen er forløbet, hvilket, ifølge Anne Hasselholm, er ufattelig vigtigt for, at man kan gennemføre sådan et projekt (AH9). Konsulenternes holdning til den politiske deltagelse bakkes op af byrådspolitiker Hans Halvorsen ”... *det tror jeg, at det er en værdifuld ting at vi ikke har [...] en politisk indblanding i sådan en proces, så kan det altså meget hurtigt og meget let køre af sporet og det er der ingen grund til...*” (HH16). Det betyder, at politikerne efterfølgende kan tage politisk stilling til det resultat, der kommer fra arbejdsgruppen, om hvorvidt det er tilfredsstillende eller man gerne vil have ændret noget (HH17). Dette viser igen den forholdsvis passive politiske deltagelse, der har været i Århus byråd i forhold til branding af Århus. Kommunikationskonsulenternes holdning til den politiske deltagelse kan være en del af forklaringen på, hvorfor politikerne ikke er mere aktivt deltagende i Århus, da det kan have påvirket politikerne til at være mere passive end de egentlig havde ønsket. Men samtidigt siger Hans Halvorsens udsagn også noget om, at den måde som brandingprocessen er foregået på stemmer meget godt overens med hans opfattelse af, hvordan det skal foregå. Branding er markedsføring af byen og det behøver ikke nødvendigvis gennemgå en større politisk diskussion.

16.3 Politikerne som ambassadører for projekterne

Der eksisterer en form for modsætningsforhold i det, at konsulenterne i Århus ikke vil have politisk deltagelse i arbejds- og styregrupper, da branding, ifølge konsulenterne, jo netop handler om processen og at det er igennem processen, der sker en involvering og den involvering skal have en afsmittende effekt både indadtil og udadtil (AH18). ”... *så handler kommunalbranding om proces og ikke om penge, penge, penge...*” (AH12). Yderligere påpeger de, at det er kommunernes styrke, at de har masser af mennesker, som kan være ambassadør for den og det netop starter i deres byråd, da det er mennesker, borgerne har valgt og har tillid til. Byrådet er et magtfuldt organ, så det er først og fremmest der, at branding skal være forankret. (KR32).

Kommunikationskonsulenten havde også samme udgangspunkt for organiseringen af brandingprojektet i Morsø kommune, men her valgte konsulenten at gå på kompromis. Det gjorde han bl.a. ud fra den betragtning, at det er hos politikerne, at pengene skal bevilliges og det er derfor vigtigt, at de er informeret og inddraget for, at de er med på ideen. Med den politiske deltagelse, i forhold til brandingprocessen, følger også nogle spilleregler sådan, at personlige uoverensstemmelser og partipolitik træder i baggrunden for, at man kan fokusere på projektet. Det var dog ikke noget problem i Morsø, hvor politikerne hurtigt kunne se effekten af at tænke kommunikation og brandingprojektet ind i det politiske arbejde, hvilket betød en stigende deltagelse (KV7). Her bruger man netop den styrke, der ligger i, at det er medlemmer fra kommunalbestyrelsen, som fungerer som aktive ambassadører og at projektet er forankret i kommunalbestyrelsen.

Der er en slående forskel på den politiske deltagelse i de to brandingprojekter, til trods for et ens udgangspunkt, hvor politikerne skal fungere som ambassadører for projektet. Politikerne i Århus har haft mindre mulighed for en aktiv deltagelse og dermed mindre mulighed for at opnå ejerskab til projektet og derigennem komme til at fungere som ambassadør for det.

16.4 De to cases' forskellige udgangspunkt for branding

I Århus er udgangspunktet for at gå i gang med at brande byen positivt, fordi man har en velfungerende by i vækst, det er derfor ikke nødvendigt at ændre image (MG2).

Morsøs situation var noget anderledes end Århus forud for opstarten af Ambassadørprojektet, fordi *"... man er kendt for noget unuanceret..."* (KV1), det var derfor nødvendigt at udvikle en systematik til at få nuanceret kommunens omdømme (KV1). En ting er at kommunens image for manges vedkommende er baseret på *"... informationsforvrængning..."* (EP7), en anden ting er at kommunen kæmper for at vende en negativ demografi samt at erhvervslivet i kommunen er afhængig af at kunne tiltrække mere arbejdskraft til kommunen (Morsø 2006m).

Der var derfor ikke et åbenlyst behov for at gennemføre branding af Århus og det var nok mest et udslag af, at de var oppe i tiden, et modefænomen (MOB11, MG4). Dette har formentlig haft betydning for den politiske deltagelse i projektet, da det er meget lettere at finde penge til branding i en kommune, hvor man er presset på flere fronter som i Morsø, da det her er en nødvendighed at investere i et bedre image, den nødvendighed er ikke nær så tydelig i Århus (KR26). Den 'manglende' nødvendighed for branding i Århus må også forventes at være en del af forklaringen på, hvorfor den politiske deltagelse har holdt sig til at være overvejende formel og passiv. At brande

Århus er ikke noget borgerne og dermed vælgerne har efterspurgt, de er derimod godt tilfredse med deres by og kommune, så der er ikke mange stemmer i at stå i front for en brandingkampagne i Århus slet ikke, når det betyder, at man bruger skatteborgernes penge på noget, der ikke skal 'repareres'. (Hansen & Ejersbo 2002, 738-739, HH25)

16.5 Inspiration og erfaringer fra Horsens

En lighed for de to cases er, at de fået inspiration af branding i Horsens kommune, men med vidt forskelligt fokus, da det i Århus var lidt et irritationsmoment med alle de store koncerter i Horsens og ”... *det gjorde indtryk på politikerne...*” (MOB27), var det for Morsø et bevis på, at det kunne lykkes at nuancere sit image. I begge cases var man ligeledes enige om, at man ikke ville gribe branding an som i Horsens, man ville satse på noget varigt, noget man havde i forvejen, i Morsø kommune sådan at ”... *vi vil ikke prale af noget vi ikke har [...]vi vil bare gerne fortælle om det vi har...*” (EP7) (MOB27, MG3).

En af erfaringerne fra Horsens var også, at det er en meget lang og tidskrævende proces, men også en meget dyr proces og det er vanskeligt at allokere ressourcer til det i en offentlig kontekst. Jøp, Ove og Myrthu overtog i 1998 opgaven med at opbygge et image for Horsens kommune, som handlede om andet end det at være en fængselsby, hvilket blev det første forsøg på egentlig kommunal branding i Danmark (Jørgensen 2005; 153, KR2) Den første branding-kampagne i Horsens kommune blev en meget lærerig, men meget lidt succesfuld proces af flere årsager; en manglende tro til projektet blandt kommunens egne borgere, det var generelt en manglende erkendelse af byens imageproblem, manglende politisk forankring, manglende parathed hos kommunen i forhold til at modtage nye virksomheder, for kort en kampagne periode og manglende dokumentation samt kommunikation om de positive reaktioner (Jørgensen 2005; 148-149). Det er alt sammen noget andre kommuner har kunnet lære af i deres forsøg på at brande sig og noget som medarbejderne i Jøp, Ove og Myrthu har taget til sig (KR1 & 2 & 25, KV7 & 17).

Morsø Kommunes situation ligner Horsens en del, da man i begge kommuner havde behov for at ændre image, som i en undersøgelse blev påpeget som negativt og unuanceret og dette gjaldt ikke mindst kommunens egne borgere, som også havde et negativt syn på det. (Jørgensen 2005; 147-148, EP10, VN7).

Til trods for at begge kommuner har fundet inspiration i samme brandingprojekt og har benyttet samme kommunikationsfirma er deres branding projekter blevet meget forskellige og, som nævnt,

Andre forklaringer på variationerne på rollefordelingen og den politiske forankring

forankret politisk på forskellig vis. Deres meget forskellige udgangspunkt for at gennemføre en brandingproces kan være en medvirkende faktor til dette.

17 Perspektiverende konklusion

Konklusionerne på specialets problemformulering er opsummeret i afsnit 15, Opsamling på analysen, vi vil derfor her fokusere på de perspektiver og diskussioner der, efter vores opfattelse, følger af specialets konklusioner.

Vi vil i dette afsnit først diskutere, hvor langt vores konklusioner rækker i forhold til at overføre dem til andre situationer. Dernæst vil vi reflektere over de forskellige problemstillinger, som vi er blevet opmærksomme på i forbindelse med vores undersøgelse og analyse.

Hvorvidt man kan generalisere resultatet af vores undersøgelse til andre kommunale brandingprojekter er betinget af de særlige forhold, der gør sig gældende i vores to cases. Det at begge kommuner er ikke-sammenlagte kommuner har en betydning, da politikerne dermed ikke har fået nye kolleger og de skal ikke bruge tid på at lære hinanden at kende i modsætning til de nye og sammenlagte kommuner. Sammenlægningsituationen kan dermed have betydning for rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, da alle skal finde deres plads i et nyt og større system. Århus er den eneste kommune i Danmark, der arbejder med magistratsstyre, men dets betydning for rollefordeling og den politiske forankring er, ifølge vores analyse, så begrænset, at det ikke vil have betydning for muligheden for at generalisere. Morsø er en af landets mindste kommuner og samtidigt en ø-kommune, hvilket kan have en betydning, da der ikke er mange kommuner, der har samme betingelser. Hvilket udgangspunkt en kommune har for at påbegynde en brandingproces, kan måske have en betydning, da et negativt image kan anspore et generelt større engagement i projektet og dermed mere politisk interesse og deltagelse. Det er derfor relevant at være opmærksom på udgangspunktet for brandingprojektet, hvis denne undersøgelses konklusioner skal overføres til andre cases. Vores konklusioner vil muligvis kunne overføres til en kommune med lignende betingelser som vores casekommuner sådan, at der i forbindelse med et brandingprojekt vil kunne forventes, at sammenhængen imellem rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd, og den politiske forankring vil ligne den i specialet fundne sammenhæng.

At overføre specialets konklusioner til andre områder end rollefordelingen i forbindelse med et brandingprojekt synes muligt. Tilsyneladende vil rollefordelingen i alle situationer have betydning for den politiske deltagelse, da rollefordelingen sætter rammerne for deltagelse og indflydelse i forhold til hele den politiske proces, fra idé til implementering.

Perspektiverende konklusion

Vi vil afslutningsvis diskutere andre mulige problemstillinger i relation til specialets undersøgelse. I vores undersøgelse undrede vi os bl.a. over, at en af vores respondenter udtrykte, at brandingprojektet ikke var et emne for politisk profilering og dermed politisk deltagelse. Succesen af et kommunalt brandingprojekt afhænger af politisk deltagelse, og efterfølgende politiske prioriteringer i overensstemmelse med brandet. Branding er ligeledes en del af en kommunes politiske kommunikation, hvor den kommunikerer dens politiske prioriteringer og holdninger indadtil såvel som udadtil. Derfor er det problematisk, hvis ikke branding er funderet i en politisk deltagelse, da det så bliver administrationen, der producerer politisk kommunikation, hvilket strider imod dansk forvaltningstradition, der bygger på principper om neutralitet, faglighed og lovlighed (Esmark 2006, 9). Derudover kan det være problematisk i forhold til den demokratiske legitimitet, hvis branding følges op af politiske prioriteringer og beslutninger, der er funderet i et brandingprojekt eller brandingværdier, som er dannet uden megen politisk forankring. Hvis brandingprojektet hovedsageligt er udarbejdet af embedsmænd og eksterne aktører kommer de til at formulere politik og holdninger, i stedet for de folkevalgte. Men da et brandingprojekt er politisk besluttet, er det dog altid politikernes ansvar, også selvom de ikke har været særligt deltagende i udformningen af det. Dette er eksempler på problemstillinger, der kunne være relevant for yderligere udforskning af de særlige forhold, der gør sig gældende i forbindelse med branding af kommuner.

I den forbindelse lægger vores undersøgelse også op til en undersøgelse af, hvorvidt den politiske forankring af kommunale brandingprojekter har betydning for resultaterne af disse. Her kunne man f.eks. undersøge, hvorvidt de værdier, der fokuseres på i branding, også skinner igennem i kommunens politik, således at de politiske prioriteringer enten understøtter eller 'modarbejder' brandingindsatsen. Det kunne ligeledes være relevant at undersøge, hvorvidt politisk forankring har en positiv eller negativ effekt på brandets gennemslagskraft og holdbarhed, især på den baggrund, at der i vores to cases er modsatrettede opfattelser af dette (HH38, EP40).

I afdækningen af rollefordelingens betydning for politisk forankring er vi med vores undersøgelse nået et stykke ad vejen til at forstå de særlige forhold, der gør sig gældende i forbindelse med kommunal branding, men vores undersøgelse har samtidig åbnet op for andre relevante og interessante problemstillinger.

18 Litteratur

- Andersen, Svein S. (1997), *Case-studier og generalisering: forskningsstrategi og design*, , Fagbokforlaget
- Anholt, Simon (2007), *Competitive Identity, the New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, , Macmillian Publishers
- Antoft, Rasmus & Salomonsen, Heidi Houlberg (2007), *Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi*, i red. Rasmus Antoft, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen & Søren Kristensen *Håndværk og horisonter*, Syddansk Univeristetsforlag
- Byskov-Nielsen, Rasmus (2006), *Kommunernes fremtidige politisk-administrative struktur* i Red. Jens Blom-Hansen, Jørgen Elklit & Søren Serritzlew, *Kommunalreformens konsekvenser* Forlaget Academica
- Christensen, Tom, Læg Reid, Per, Roness, Paul G. & Røvik, Kjell Arne (2004), *Organisationsteori for offentlig sektor*, Universitetsforlaget
- Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (1996) *Introduction* i Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (Eds.) *“Translating Organizational Change”*, Walter de Gruyter, Berlin, New York
- Ejersbo, Niels & Hansen, Kasper M. (2002), *the Relationship between Politicians and Administration – a Logic of Disharmony*, Public Administration Vol. 80, nr. 4
- Esmark, Anders (2006), *Offentlig kommunikation mellem ret og politik*, i Pedersen, Karsten, Olesen, Birgitte Ravn & Langer Roy, *Offentlig kommunikation i spagat*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Frandsen, Finn, Olsen, Lars Bøgh, Amstrup, Jens Ole & Sørensen, Casper (2005), *Den kommunikerende kommune*, Børsens Forlag
- Gold, John R. og Ward, Stephen V. (1994): *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Forlaget Wiley
- Hansen, Jens Otte Kjær (2004), *I andres brød – håndbog om informationsjournalistik, virksomhedskommunikation og public relations*, Forlaget Ajour
- Hansen, Kasper M. & Ejersbo, Niels (2002), *The Relationship between Politicians and Administrators – a Logic of Disharmony*, Public Administration vol. 80, no. 4, 733-750, Blackwell Publishers Ltd.

Litteratur

- Jensen, Lotte & Sørensen, Eva (2003), *Den politologiske rolleanalyse* i red. Jæger, Birgit & Sørensen, Eva, *Roller der rykker. Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Jørgensen, Olav Have (2005), *Imagemarkedsføring af Horsens – et casestudie*, i Finn Frandsen et al., *Den kommunikerende kommune*, Børsens Forlag
- Jørgensen, Torben Beck (2004), *Som man råber I skoven... Lidt om hvordan man også kan studere offentlig forvaltning*, i red. Jens Blom-Hansen, Asbjørn Sonne Nørgaard & Thomas Pallesen, Aarhus Universitetsforlag i *Politisk ukorrekt*, festskrift til professor Jørgen Grønnegård Christensen
- Jønsson, Rasmus (2006), *Lokalt demokrati og politisk kommunikation*, i Pedersen, Karsten, Olesen, Birgitte Ravn & Langer Roy, *Offentlig kommunikation i spagat* Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Kvale, Steinar (1997), *Interview, en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag
- Maxwell, Joseph A. (2005), *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, 2. udgave, Sage Publications
- Mouritzen, Poul Erik (2001), *Er udvalgsstyret den rigtige styreform?*, i red. Norstrand, Rolf & Groes, Nils (2001), *Kommunestyrets fremtid*, AKF Forlaget
- Mouritzen, Poul Erik & Svara, James H. (2002), *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Governments*, University of Pittsburgh Press
- Murphy, John (1998), *What is branding?*, i Hart, Susannah & Murphy, John *Brands. The new Wealth Creators*, Mcmillian Press
- Myrphy, Jerome T. (1980), *Getting the facts. A Fieldwork Guide for Evaluators & Policy Analysts*, Scott, Foresman and Company
- Neergaard, Helle (2003), *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*, Samfundslitteratur
- Olsen, Henning (2003), *"Gode" kvalitative interview med "rigtige" informanter?* Tendenser i engelsksproget og skandinavisk kvalitativ metodelitteratur, , Sosiologisk Tidsskrift Vol. 10, p.123-153, Universitetsforlaget
- Olsen, Henning (2002), *Kvalitative kvaler – Kvalitative metoder og danske kvalitative interviewundersøgelers kvalitet*, Akademisk Forlag A/S
- Pole, Christopher & Lampard, Richard (2002), *Practical Social Investigation. Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*, Prentice Hall

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

- Riis-Hansen, Maiken & Simonsen, Ditte Maja (2003), *"Når værdier sættes på skrift, - værdigrundlag og skabelsen af offentlig organisationsidentitet"*, Forlaget Politiske Studier
- Sandstrøm, Lars (2006): *Corporate Branding – Et værktøj til strategisk kommunikation*, 2.udgave Forlaget Samfundslitteratur
- Schultz, Majken (2005), *A Cross-disciplinary perspective on Corporate Branding*, i Schultz, Majken, Antorini, Yun Mi & Csaba, Fabian F. (2005), *Corporate Branding. Purpose/People/Process*, Copenhagen Business School Press
- Stigel, Jørgen og Frimann, Søren (2006), *City Branding – All Smoke, No Fire?* Nordicom Review 27, 245-268 (www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/242_stigel_frimann.pdf)
- Sørensen, Eva (2002), *Politikerne og netsværksdemokratiet. Fra suveræn politiker til metaguvernør*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Svara, James H. (2006), *Introduction: Politicians and Administrators in the Political Process – A Review of Themes and Issues in the Literature*, International Journal of Public Administration, 29: 12, 953 - 976
- Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, 3.udgave Sage Publications

Artikler

- Boye, Sidsel, Johansen, Gitte & Sass, Ida (2007) *Da Randers rystede pelsen*, Nyhedsmagasinet Danske Kommuner 01.02.2007
- Holte, Lars & Jacobsen, Solvejg Schultz (2006), *Kodeks for god politisk ledelse?* Nyhedsmagasinet Danske Kommuner nr. 22, 2006
- Jørgensen, Kresten Schultz & Tangkjær, Christian (2006) *Propaganda: Logo. Kan kommuner sælges som varemærker?* Politiken 27.01.2006, 2.sektion, side 7
- Lenschau-Teglers, Steffen (2007) *"Midt i en kommunikationstid"*, Nyhedsmagasinet Danske Kommuner 08.03.2007

Dokumenter fra hjemmesider

- KKDS 2006, *Vision Morsø 2010*: <http://www.morsoe.dk/images/50589.pdf> og <http://www.morsoe.dk/images/50590.pdf>
- Morsø 2006a, *Seminar om grundlæggende holdninger og værdier for den strategiske planlægning af Morsø kommunes udvikling*: <http://www.morsoe.dk/images/53857.pdf>
- Morsø 2006b, *Visionsseminar*: <http://www.morsoe.dk/images/53858.pdf>

Litteratur

- Morsø 2006c, *Aktivitet 1 – Politikerrollen/opgaven*: <http://www.morsoe.dk/images/50745.doc>
- Morsø 2006d, *Aktivitet 1 (fortsat) – politikerrollen/opgaven*:
<http://www.morsoe.dk/images/53371.pdf>
- Morsø 2006e, *Aktivitet 2 – ”Dagsordenøvelse”*: <http://www.morsoe.dk/images/53372.pdf>
- Morsø 2006f, *Aktivitet 3 – ”Politik og administration”*: <http://www.morsoe.dk/images/53373.pdf>
- Morsø 2006g, *Aktivitet 4 – ”Kodeks for god politisk ledelse i Morsø kommune”*:
<http://www.morsoe.dk/images/53714.doc>
- Morsø 2006h, *Kodeks for god politisk ledelse i Morsø kommune*:
<http://www.morsoe.dk/images/59870.pdf>
- Morsø 2006i, *Vision 2010 – personalemøde Morsø Kommune 2.maj 2006*:
<http://www.morsoe.dk/images/53731.pdf>
- Morsø 2006j, *Personalemøde den 19. juni 2006: Status: ”Sammen er vi bedst-ledelse” – public governance •Kodeks •Principper for administrativ organisation*:
<http://www.morsoe.dk/images/54209.pdf>
- Morsø 2006k, *Skema til medarbejderne*: <http://www.morsoe.dk/images/53715.doc>
- Morsø 2006l, *Ambassadørprojekt på Mors*: <http://www.morsoe.dk/images/59644.pdf>
- Morsø 2006 m, *Kommissorium for Ambassadørprojektet*: <http://www.morsoe.dk/images/60216.pdf>
- Morsø 2006n, *Nu går Morsø Kommune til kamp for at bedre omdømme*:
<http://www.morsoe.dk/images/59641.pdf>
- Morsø 2006o, *Ambassadører er vi altid...*: <http://www.morsoe.dk/images/59753.pdf>
- Morsø 2006p, *Morsø kommunalbestyrelse. Referat 19.06.2006.*:
<http://www.morsoe.dk/images/54242.doc>
- Morsø 2006q, *Morsø kommunalbestyrelse. Referat 28.08.2006.*:
<http://www.morsoe.dk/images/58595.doc>
- Morsø 2006r, *Morsø kommunalbestyrelse. Referat 30.10.2006*:
<http://www.morsoe.dk/images/59131.doc>
- Morsø 2007, *Morsø Kommune har udpeget endnu et medlem af øens ambassadørkorps*:
<http://www.morsoe.dk/images/62551.pdf>
- Århus 2004a, *Århus Kommune – Branding, Branding af Århus*, se bilag
- Århus 2004b, *Fastlæggelse af processen og det overordnede grundlag for en fælles og koordineret udvikling og markedsføring – branding – af Århus. Tilskud på 1,2 mill. Kr. fra Erhvervspuljen*.
<http://195.41.32.55/412566C800454806/WebInfoIndhold/D438EC2A4F9B7958C1256EC100414B>

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

65?OpenDocument&Fra=8C0308CC2E608BBAC1256FDD002B3F89&F6664255AA3C1577C1256FDD002B3F9B&E2742B09200EA01EC1256FDD002B3FD6"

Århus 2006, *Århus smiler til verden*

http://www.aarhuskommune.dk/view/presserum/borgmesterens_afd/pressemeddelelser_2006/view_col2_pressemeddelelser_2006_borgmesterens_afdelig?_page=nyhed/2238935

Internethenvisninger

www.morsoe.dk

Fakta om Morsø: <http://www.morsoe.dk/default.asp?cid=199>

Kommunalbestyrelsen: <http://www.morsoe.dk/default.asp?cid=201>

Organisationsdiagram: <http://www.morsoe.dk/images/58897.pdf>

Erhverv: <http://erhverv.mors.dk/default.asp?cid=116>

Aktiviteter i forbindelse med Ambassadørprojektet: <http://www.morsoe.dk/default.asp?cid=59661>

Kontaktperson for Ambassadørprojektet: <http://www.morsoe.dk/default.asp?cid=59374>

www.aarhus.dk

Medlemmer af magistraten: <http://www.aarhuskommune.dk/portal/politik/magistrat>

Statistik om Århus: http://www.aarhuskommune.dk/portal/erhverv/kort_og_tal/aarhus_i_tal

Medlemmer af erhvervskontaktudvalget:

<http://www.aarhuskommune.dk/portal/erhverv/erhvervsudvikling/erhvervskontaktudvalget>

19 Bilag

Bilag 1: Interviewguide Dorthe Laustsen

Bilag 2: Interviewguide Hans Halvorsen

Bilag 3: Interviewguide Anne Hasselholm og Kim Ruberg

Bilag 4: Interviewguide Marianne Gjerløv

Bilag 5: Interviewguide Michael O. Bruun

Bilag 6: Interviewguide Anna Noe Bovin og Tanja Christiansen

Bilag 7: Interviewguide Kjeld Vang

Bilag 8: Interviewguide Ellen Phillipsen Dahl og Viggo Nielsen

Bilag 9: Transskribering af interview med Dorthe Laustsen

Bilag 10: Transskribering af interview med Hans Halvorsen

Bilag 11: Transskribering af interview med Anne Hasselholm og Kim Ruberg

Bilag 12: Transskribering af interview med Marianne Gjerløv

Bilag 13: Transskribering af interview Michael O. Bruun

Bilag 14: Transskribering af interview med Anna Noe Bovin og Tanja Christiansen

Bilag 15: Transskribering af interview med Kjeld Vang

Bilag 16: Transskribering af interview med Ellen Phillipsen Dahl og Viggo Nielsen

Bilag 17: Århus Kommune - Branding

Bilag 1: Interviewguide Dorthe Laustsen

Interview – Rådmand for sundhed og omsorg, Dorthe Laustsen, Århus Kommune

Indledende spørgsmål

Hvor længe har du været medlem af kommunalbestyrelsen i Århus kommune? Hvor længe har du været rådmand for Sundhed og omsorg?

Dagsordenfastsættelse

Hvem er kommet med ideen om et branding-projekt i Århus Kommune? Hvor og hvornår er ideen opstået? (Midtvejsevaluering af Vækst i Århus II – erhvervslivet peger på manglende markedsføring af Århus) Hvornår startede selve processen omkring projektet? Hvem har præsenteret det for kommunalbestyrelsen/Erhvervskontaktudvalget? Hvilke politikere har deltaget i processen, har nogen udvist særlig interesse for processen? Var der nogen (administration/politikere) som tog særligt ejerskab af projektet? (konkrete eksempler)

Forløbet i kommunalbestyrelsen

Selve behandlingen af forslaget om brandingprojektet – har der været megen diskussion om selve indholdet og gennemførelsen af projektet i byrådet?
Har der været generel politisk opbakning til projektet?

Hvad er formålet med brandingprojektet? Er det primært eksternt rettet eller også internt (skabe fællesskabsfølelse)?

Organisering

Hvordan er hierarkiet i forhold til beslutninger omkring branding-projektet? Hvem har beslutningskompetence til hvad og hvem er rådgivende for hvem?

Rollefordeling

Hvordan vil du karakterisere hhv. politikernes og embedsmændenes rolle i branding-processen? (i de forskellige faser af processen)

Hvordan vil du beskrive relationen mellem administration og politikere i forbindelse med branding af Århus?

Hvornår og hvordan har politikerne været involveret i processen?
(konkrete eksempler)

Når en sag kommer på den politiske dagsorden, kan det så ske, at der er tvivl om, hvem der skal tage sig af hvilke dele af opgaven (politik/administration)? Er der en klar opgave/rollefordeling mellem administration og politikere, som alle er enige om?

Er det politikernes primære rolle at skabe de overordnede linier/politiske visioner for kommunen og så overlade implementering, evaluering mv. til embedsmændene?

Føler du, at det er vigtigt, at administrationen deltager i politikformuleringsfasen? Eller er det primært en opgave for politikerne?

Hvordan foregår samarbejdet i praksis mellem administration og politikere; under u/formelle rammer; faste møder mv.? Hvordan foregår kontakten? Via mail, telefonisk, skrivelser, møder?
(konkrete eksempler) (præsentation ved Kim Ruberg i økonomiudvalget)

Bilag

Der er i styregruppen og i den senere nedsatte arbejdsgruppe ingen medlemmer fra kommunalbestyrelsen, hvordan har kommunikationen og evt. sparring og inputs fungeret mellem grupperne og det politiske system? Hvorfor har man valgt at organisere det sådan? (uden tilsyneladende større politisk deltagelse)

Ifølge rapporten Branding Århus var det vigtigt, at der ikke var politisk indblanding/uro omkring projektet, men at arbejdsgruppen og projektet fik arbejdsro, hvordan fungerede det i praksis? Var der generel politisk opbakning til projektet? Er det normal praksis for gennemførelse af den type af opgave/projekt?

Magistratsstyre

I Århus Kommune har I som den eneste kommune magistratsstyre, hvad betyder det, efter din mening, for samarbejdet mellem administration og politikere?

Hvad betyder magistratsstyre, efter din mening, i forhold til det enkeltes byrådsmedlems indflydelse?

Vurdering af forløbet/projektet

Ser du forløbet som et hovedsagligt administrativt eller politisk projekt - eller måske en kombination?

Repræsenterer branding-projektet et typisk forløb for samarbejde mellem politikere og administration i Århus Kommune?

Hvad har politikernes involvering i projektet betydet? (Man kan sagtens gennemføre et brandingprojekt uden nogen særlig politisk involvering.)

(Kommunestørrelse

Er der efter din vurdering forskel på hvordan samarbejdet foregår mellem embedsmænd og politikere i små og store kommuner?)

Bilag 2: Interviewguide Hans Halvorsen

Interview – byrådsmedlem og formand for LO Hans Halvorsen, Århus Kommune
Tirsdag den 26.06.07

Indledende spørgsmål

Hvor længe har du været medlem af byrådet i Århus kommune? Og i hvilken funktion?

Dagsordenfastsættelse

Hvem er kommet med ideen om et branding-projekt i Århus Kommune? Hvor og hvornår er ideen opstået? (Midtvejsevaluering af Vækst i Århus II – erhvervslivet peger på manglende markedsføring af Århus) Hvornår startede selve processen omkring projektet? Hvem har præsenteret det for byrådet/Erhvervskontaktudvalget? Hvilke politikere har deltaget i processen, har nogen udvist særlig interesse for processen? Var der nogen (administration/politikere) som tog særligt ejerskab af projektet?

(konkrete eksempler)

Forløbet i kommunalbestyrelsen

Selve behandlingen af forslaget om brandingprojektet – har der været megen diskussion om selve indholdet og gennemførelsen af projektet i byrådet? (Hvordan og hvornår?)

Har der været generel politisk opbakning til projektet?

Hvad er formålet med brandingprojektet? Er det primært eksternt rettet eller også internt (skabe fællesskabsfølelse)?

Organisering

Hvordan er hierarkiet i forhold til beslutninger omkring branding-projektet? Hvem har beslutningskompetence til hvad og hvem er rådgivende for hvem?

Der er i styregruppen og i den senere nedsatte arbejdsgruppe ingen medlemmer fra kommunalbestyrelsen, hvordan har kommunikationen og evt. sparring og inputs fungeret mellem grupperne og det politiske system? Hvorfor har man valgt at organisere det sådan? (uden tilsyneladende større politisk deltagelse)

Rollefordeling

Hvordan vil du karakterisere hhv. politikernes og embedsmændenes rolle i branding-processen? (i de forskellige faser af processen)

Hvordan vil du beskrive relationen mellem administration og politikere i forbindelse med branding af Århus?

Hvornår og hvordan har politikerne været involveret i processen? (fra byrådet)

(konkrete eksempler)

Når en sag kommer på den politiske dagsorden, kan det så ske, at der er tvivl om, hvem der skal tage sig af hvilke dele af opgaven (politikere/administration)? Er der en klar opgave/rollefordeling mellem administration og politikere, som alle er enige om?

Er det politikernes primære rolle at skabe de overordnede linier/politiske visioner for kommunen og så overlade implementering, evaluering mv. til embedsmændene?

Bilag

Føler du, at det er vigtigt, at administrationen deltager i politikformuleringsfasen? Eller er det primært en opgave for politikerne?

Hvordan foregår samarbejdet i praksis mellem administration og politikere; under u/formelle rammer; faste møder mv.? Hvordan foregår kontakten? Via mail, telefonisk, skrivelser, møder? (konkrete eksempler) (præsentation ved Kim Ruberg i økonomiudvalget)

Ifølge rapporten Branding Århus var det vigtigt, at der ikke var politisk indblanding/uro omkring projektet, men at arbejdsgruppen og projektet fik arbejdsro, hvordan fungerede det i praksis? Var der generel politisk opbakning til projektet? Er det normal praksis for gennemførelse af den type af opgave/projekt?

Magistratsstyre

I Århus Kommune har I som den eneste kommune magistratsstyre, hvad betyder det, efter din mening, for samarbejdet mellem administration og politikere?

Hvad betyder magistratsstyre, efter din mening, i forhold til det enkeltes byrådsmedlems indflydelse?

Vurdering af forløbet/projektet

Ser du forløbet som et hovedsagligt administrativt eller politisk projekt - eller måske en kombination?

Repræsenterer branding-projektet et typisk forløb for samarbejde mellem politikere og administration i Århus Kommune?

Hvad har politikernes involvering i projektet betydet? (Man kan sagtens gennemføre et brandingprojekt uden nogen særlig politisk involvering.)

(Kommunestørrelse

Er der efter din vurdering forskel på hvordan samarbejdet foregår mellem embedsmænd og politikere i små og store kommuner?)

Bilag 3: Interviewguide Anne Hasselholm og Kim Ruberg

Interview med Anne Hasselholm og Kim Ruberg, Jøp, Ove og Myrthu

Tirsdag den 26.06.2007

Indledende spørgsmål

Hvad er din baggrund og erfaring med at arbejde med kommunal branding?

I hvilken periode var du tilknyttet Branding af Århus?

Hvad opfattede du som hovedformålet med brandingprojektet? Var det primært eksternt rettet eller også internt (skabe fællesskabsfølelse)?

Grundlaget for projektet

Vi har set i rapporten om branding Århus, at selve brandingens viden, puls og rødder er bygget på værdier og styrkepositioner, som allerede var til stede i Århus, ifølge erhvervsplanen Vækst i Århus III, men hvor kommer de værdier fra og hvem har defineret dem for værende kendetegnede for Århus Kommune? Har de været diskuteret i kommunalbestyrelsen/magistraten? (konkrete eksempler)

Rollefordeling

Vi kan se ud fra meget af materialet om projektet, at politikerne har været involveret, men hvornår har involveringsgraden været størst? Har det været i bestemte faser af processen?

Hvordan vil du karakterisere hhv. politikernes og embedsmændenes rolle i branding-processen? (i de forskellige faser af processen)

Hvordan vil du beskrive relationen mellem administration og politikere i forbindelse med branding af Århus?

Der er i styregruppen og i den senere nedsatte arbejdsgruppe ingen medlemmer fra byrådet, hvordan har kommunikationen og evt. sparring og inputs fungeret mellem grupperne og det politiske system? Hvorfor har man valgt at organisere det sådan? (uden tilsyneladende større politisk deltagelse)

Ifølge rapporten Branding Århus var det vigtigt, at der ikke var politisk indblanding/uro omkring projektet, men at arbejdsgruppen og projektet fik arbejdsro, hvordan fungerede det i praksis? Var der generel politisk opbakning til projektet?

Brug af ekstern konsulent

Hvad tror du umiddelbart det har betydet for projektet at du som ekstern konsulent har været med?

Hvad har din primære rolle været?

Har du haft direkte dialog med byrådsmedlemmerne?

(Kommunestørrelse

Er der efter din vurdering forskel på hvordan samarbejdet foregår mellem embedsmænd og politikere i små og store kommuner?)

Vurdering af forløbet/projektet

Ser du forløbet som et hovedsagligt administrativt eller politisk projekt?

Bilag

Hvad har politikernes involvering i projektet betydet? Hvordan er det evt. sammenlignet med brandingprojekter i andre kommuner, som I har gennemført?

På baggrund af din erfaring med kommunale branding-projekter er forløbet i Århus kommune så et typisk forløb i forhold til graden af politikernes involvering?

Bilag 4: Interviewguide Marianne Gjerløv

Interview – kontorchef i Erhvervsafdelingen, Århus Kommune Marianne Gjerløv

Indledende spørgsmål

Hvor længe har du arbejdet i Århus Kommunes Erhvervsafdeling og i hvilken jobfunktion?

Hvor længe har du været involveret i projekt branding af Århus? (Hvornår overtog du posten i gruppen efter Michael O. Bruun?)

Dagsordenfastsættelse

Hvem er kommet med ideen om et branding-projekt i Århus Kommune? Hvor og hvornår er ideen opstået? (Midtvejsevaluering af Vækst i Århus II – erhvervslivet peger på manglende markedsføring af Århus) Hvornår startede selve processen omkring projektet? Hvem har præsenteret det for kommunalbestyrelsen/Erhvervskontaktudvalget? Hvilke politikere har deltaget i processen, har nogen udvist særlig interesse for processen? Var der nogen (administration/politikere) som tog særligt ejerskab af projektet?

(konkrete eksempler)

Vi har set i rapporten om branding Århus, at selve brandingens viden, puls og rødder er bygget på værdier og styrkepositioner, som allerede var til stede i Århus, ifølge erhvervsplanen Vækst i Århus III, den har vi dog ikke kunne finde (muligt at få et eksemplar?) – men hvor kommer de værdier fra og hvem har defineret dem for værende kendetegnede for Århus Kommune? Har de været diskuteret i kommunalbestyrelsen/magistraten? (konkrete eksempler)

Hvad er formålet med brandingprojektet? Er det primært eksternt rettet eller også internt (skabe fællesskabsfølelse)?

Organisering

Hvordan er hierarkiet i forhold til beslutninger omkring branding-projektet? Hvem har beslutningskompetence til hvad og hvem er rådgivende for hvem?

Rollefordeling

Hvordan vil du karakterisere hhv. politikernes og embedsmændenes rolle i branding-processen? (i de forskellige faser af processen)

Hvordan vil du beskrive relationen mellem administration og politikere i forbindelse med branding af Århus?

Hvornår og hvordan har politikerne været involveret i processen?

(konkrete eksempler)

Når en sag kommer på den politiske dagsorden, kan det så ske, at der er tvivl om, hvem der skal tage sig af hvilke dele af opgaven (politiker/administration)? Er der en klar opgave/rollefordeling mellem administration og politiker, som alle er enige om?

Er det politikernes primære rolle at skabe de overordnede linier/politiske visioner for kommunen og så overlade implementering, evaluering mv. til embedsmændene?

Føler du, at det er vigtigt, at administrationen deltager i politikformuleringsfasen? Eller er det primært en opgave for politikerne?

Har du/I som embedsmænd selv taget initiativ i forhold til processen og udviklingen af branding-projektet? Hvor og fra hvem har I fået inputs og ideer til projektet? (erhvervslivet/politikere)

Bilag

Hvordan ser du rollen som embedsmænd, er det primært at varetage forvaltningen/afdelingens interesser eller at efterkomme de politiske interesser?

Hvordan foregår samarbejdet i praksis mellem administration og politikere; under u/formelle rammer; faste møder mv.? Hvordan foregår kontakten? Via mail, telefonisk, skrivelser, møder? (konkrete eksempler) (præsentation ved Kim Ruberg i økonomiudvalget)

Der er i styregruppen og i den senere nedsatte arbejdsgruppe ingen medlemmer fra kommunalbestyrelsen, hvordan har kommunikationen og evt. sparring og inputs fungeret mellem grupperne og det politiske system? Hvorfor har man valgt at organisere det sådan? (uden tilsyneladende større politisk deltagelse)

Ifølge rapporten Branding Århus var det vigtigt, at der ikke var politisk indblanding/uro omkring projektet, men at arbejdsgruppen og projektet fik arbejdsro, hvordan fungerede det i praksis? Var der generel politisk opbakning til projektet? Er det normal praksis for gennemførelse af den type af opgave/projekt?

Brug af ekstern konsulent

I har valgt at inddrage kommunikationskonsulenter i projektet, hvorfor?

Hvad har det betydet for projektet at have Kim Ruberg og Anne Hasselholm med?

Hvad har deres primære rolle været?

Magistratsstyre

I Århus Kommune har I som den eneste kommune magistratsstyre, hvad betyder det, efter din mening, for samarbejdet mellem administration og politikere?

Hvad betyder magistratsstyre, efter din mening, i forhold til det enkeltes byrådsmedlems indflydelse?

Kommunestørrelse

Er der efter din vurdering forskel på hvordan samarbejdet foregår mellem embedsmænd og politikere i små og store kommuner?

Vurdering af forløbet/projektet

Ser du forløbet som et hovedsagligt administrativt eller politisk projekt - eller måske en kombination?

Repræsenterer branding-projektet et typisk forløb for samarbejde mellem politikere og administration i Århus Kommune?

Hvad har politikernes involvering i projektet betydet? (Man kan sagtens gennemføre et brandingprojekt uden nogen særlig politisk involvering.)

Politikere, er der nogen der har været mere involveret i processen end andre? Gode emner for interview?

Bilag 5: Interviewguide Michael O. Bruun

Interview – tidligere chef for erhvervsafdelingen i Århus Kommune Michael O. Bruun

Indledende spørgsmål

I hvilket tidsrum har du arbejdet i Århus Kommunes Erhvervsafdeling og i hvilken jobfunktion?

Hvor længe var du involveret i projekt branding af Århus?

Dagsordenfastsættelse

Hvem er kommet med ideen om et branding-projekt i Århus Kommune? Hvor og hvornår er ideen opstået? Hvornår startede selve processen omkring projektet? Hvem har præsenteret det for kommunalbestyrelsen/Erhvervskontaktudvalget? Hvilke politikere har deltaget i processen, har nogen udvist særlig interesse for processen? Var der nogen (administration/politikere) som tog særligt ejerskab af projektet?

(konkrete eksempler)

Vi har set i rapporten om branding Århus, at selve brandingens viden, puls og rødder er bygget på værdier og styrkepositioner, som allerede var til stede i Århus, ifølge erhvervsplanen Vækst i Århus III, den har vi dog ikke kunne finde – men hvor kommer de værdier fra og hvem har defineret dem for værende kendetegnede for Århus Kommune? Har de været diskuteret i kommunalbestyrelsen/magistraten? (konkrete eksempler)

Hvad er formålet med brandingprojektet? Er det primært ekstern rettet eller også internt (skabe fællesskabsfølelse)?

Samarbejde og rollefordeling

Hvordan vil du karakterisere hhv. politikernes og embedsmændenes rolle i branding-processen? (i de forskellige faser af processen)

Hvordan vil du beskrive relationen mellem administration og politikere i forbindelse med branding af Århus?

Hvornår og hvordan har politikerne været involveret i processen?

(konkrete eksempler)

Når en sag kommer på den politiske dagsorden, kan det så ske, at der er tvivl om, hvem der skal tage sig af hvilke dele af opgaven (politiker/administration)? Er der en klar opgave/rollefordeling mellem administration og politiker, som alle er enige om?

Er det politikernes primære rolle at skabe de overordnede linier/politiske visioner for kommunen og så overlade implementering, evaluering mv. til embedsmændene?

Føler du, at det er vigtigt, at administrationen deltager i politikformuleringsfasen? Eller er det primært en opgave for politikerne?

Hvordan ser du rollen som embedsmænd, er det primært at varetage forvaltningen/afdelingens interesser eller at efterkomme de politiske interesser? Hvilken betydning har neutralitet i sagsbehandling for administrationen?

Hvordan foregår samarbejdet i praksis mellem administration og politikere; under u/formelle rammer; faste møder mv.? Hvordan foregår kontakten? Via mail, telefonisk, skrivelser, møder?

(konkrete eksempler)

Bilag

Der er i styregruppen og i den senere nedsatte arbejdsgruppe ingen medlemmer fra kommunalbestyrelsen, hvordan har kommunikationen og evt. sparring og inputs fungeret mellem grupperne og det politiske system? Ved hvorfor man har valgt at organisere det som man har? (uden tilsyneladende større politisk deltagelse)

Ifølge rapporten Branding Århus var det vigtigt, at der ikke var politisk indblanding/uro omkring projektet, men at arbejdsgruppen og projektet fik arbejdsro, hvordan fungerede det i praksis? Var der generel politisk opbakning til projektet? Er det normal praksis for gennemførelse af den type af opgave/projekt?

Magistratsstyre

I Århus Kommune har I som den eneste kommune magistratsstyre, hvad betyder det, efter din mening, for samarbejdet mellem administration og politikere?

Hvad betyder magistratsstyre, efter din mening, i forhold til det enkeltes byrådsmedlems indflydelse?

Kommunestørrelse

Er der efter din vurdering forskel på hvordan samarbejdet foregår mellem embedsmænd og politikere i små og store kommuner?

Vurdering af forløbet/projektet

Ser du forløbet som et hovedsagligt administrativt eller politisk projekt - eller måske en kombination?

Repræsenterer branding-projektet et typisk forløb for samarbejde mellem politikere og administration i Århus Kommune?

Politikere, er der nogen der har været mere involveret i processen end andre? Gode emner for interview?

Informationschef Arne Christiansen?

Bilag 6: Interviewguide Anna Noe Bovin og Tanja Christiansen
Fokusgruppe interview med Anna Noe Bovin og Tanja Christiansen

Indledende spørgsmål

Hvad er Jeres jobfunktion og hvad indebærer det? Hvor længe har I været i jobbet?

Hvor længe har I arbejdet med Ambassadørprojektet?

Dagsordenfastsættelse

Hvem er kommet med ideen om et branding-projekt i Morsø Kommune? Hvor og hvornår er ideen opstået? Hvem har taget initiativ til samarbejdet med KKDS om udarbejdelse af projektforslag samt procesforløb? Hvornår startede selve processen omkring projektet? (konkrete eksempler)

Hvad var fra begyndelsen hovedformålet med brandingprojektet? Er det primært eksternt rettet eller også internt (skabe fællesskabsfølelse)?

Grundlaget for projektet

Hvordan foregik processen omkring at definere hvilke værdier og holdninger, som er kendetegnede for Morsø? (Visionsseminar 05.04.06 og 15.05.06). Vi kan se på logoet for vision 2010 tre ord; Dynamik, hjerterum og pålidelighed, hvor stammer de fra?

Som en del af vision 2010 var der blevet sat ord på grundlæggende værdier og holdninger i Morsø Kommune – i hvor høj grad bygger Ambassadørprojektet på disse værdier og holdninger?

Rollefordeling

Vi kan se ud fra meget af materialet om projektet, at politikerne har været involveret, men hvornår har involveringsgraden været størst? (konkrete eksempler) Har det været i bestemte faser af processen?

Hvordan vil I karakterisere hhv. politikernes og embedsmændenes rolle i branding-processen? (i de forskellige faser af processen)

(Når en sag kommer på den politiske dagsorden, kan det så ske, at der er tvivl om, hvem der skal tage sig af hvilke dele af opgaven (politiker/administration)? Er der en klar opgave/rollefordeling mellem administration og politiker, som alle er enige om?

Er det politikernes primære rolle at skabe de overordnede linier/politiske visioner for kommunen og så overlade implementering, evaluering mv. til embedsmændene? (meta-guvernør)

Er det Jeres opfattelse, at det er vigtigt, at administrationen deltager i politikformuleringsfasen? Eller er det primært en opgave for politikerne?

Hvordan opfatter I rollen som embedsmænd, er det primært at varetage forvaltningen/afdelingens interesser eller at efterkomme de politiske interesser? Hvilken betydning har neutralitet i sagsbehandling for administrationen?)

Hvordan vil I beskrive relationen mellem administration og politikere i forbindelse med ambassadørprojektet?

Bilag

Hvordan foregår samarbejdet i praksis mellem administration og politikere; under u/formelle rammer; faste møder mv.? Hvordan foregår kontakten? Via mail, telefonisk, skrivelser, møder? (konkrete eksempler)

I organiseringen af Ambassadørprojektet har I valgt at opdele organisationen i tre grupper, hvoraf der er politisk deltagelse i to af dem, hvorfor man har valgt at organisere det sådan? Hvordan blev det afgjort, hvem der skulle deltage i styregruppen og inspirationsgruppen fra kommunalbestyrelsen? (efter interesse, partifarve, kampvalg?) Har der været generel politisk opbakning til Ambassadørprojektet? Har politikerne taget ejerskab af projektet? Fungerer de selv som aktive ambassadører for projektet?

Brug af ekstern konsulent

I har valgt at inddrage en kommunikationskonsulent i projektet, hvorfor?

Hvad har det betydet for projektet at have Kjeld Vang med?

Hvad har hans primære rolle været?

Styrereform

Som vi umiddelbart kan se bl.a. ud fra Jeres organisationsplan arbejder I i Morsø Kommune med udvalgsstyre, hvad betyder det, efter Jeres mening, for samarbejdet mellem administration og politikere?

Hvad betyder Kommunes styreform, efter Jeres mening, i forhold til det enkeltes byrådsmedlems indflydelse?

Kommunestørrelse

Er der efter Jeres vurdering forskel på hvordan samarbejdet foregår mellem embedsmænd og politikere i små og store kommuner?

Vurdering af forløbet/projektet

Ser I forløbet som et hovedsagligt administrativt eller politisk projekt? (eller måske en kombination?)

Repræsenterer ambassadør-projektet et typisk forløb for samarbejde mellem politikere og administration i Morsø Kommune?

Hvad har politikernes involvering i projektet betydet? (Man kan sagtens gennemføre et brandingprojekt uden nogen særlig politisk involvering.)

Bilag 7: Interviewguide Kjeld Vang

Interview med Kjeld Vang, Jøp, Ove og Myrthu

Indledende spørgsmål

Hvad er din baggrund og erfaring med at arbejde med kommunal branding?

Hvor længe har du været tilknyttet Ambassadørprojektet?

Hvad opfattede du som hovedformålet med brandingprojektet? Var det primært eksternt rettet eller også internt (skabe fællesskabsfølelse)?

Grundlaget for projektet

Som en del af vision 2010 var der blevet sat ord på grundlæggende værdier og holdninger i Morsø Kommune – i hvor høj grad bygger Ambassadørprojektet på disse værdier og holdninger?

Rollefordeling

Vi kan se ud fra meget af materialet om projektet, at politikerne har været involveret, men hvornår har involveringsgraden været størst? (konkrete eksempler) Har det været i bestemte faser af processen?

Hvordan vil du karakterisere hhv. politikernes og embedsmændenes rolle i branding-processen? (i de forskellige faser af processen)

Evt. (Når en sag kommer på den politiske dagsorden, kan det så ske, at der er tvivl om, hvem der skal tage sig af hvilke dele af opgaven (politikere/administration)? Er der en klar opgave/rollefordeling mellem administration og politikere, som alle er enige om?

Er det politikernes primære rolle at skabe de overordnede linier/politiske visioner for kommunen og så overlade implementering, evaluering mv. til embedsmændene?

Er det Jeres opfattelse, at det er vigtigt, at administrationen deltager i politikformuleringsfasen? Eller er det primært en opgave for politikerne?

Hvordan opfatter du rollen som embedsmænd, er det primært at varetage forvaltningen/afdelingens interesser eller at efterkomme de politiske interesser? Hvilken betydning har neutralitet i sagsbehandling for administrationen?)

Hvordan vil du beskrive relationen mellem administration og politikere i forbindelse med ambassadørprojektet?

I organiseringen af Ambassadørprojektet har man valgt at opdele organisationen i tre grupper, hvoraf der er politisk deltagelse i to af dem, hvorfor har man valgt at organisere det sådan?

Har der været generel politisk opbakning til Ambassadørprojektet? Har politikerne taget ejerskab af projektet? Fungerer de selv som aktive ambassadører for projektet?

Brug af ekstern konsulent

Hvad tror du umiddelbart det har betydet for projektet at du som ekstern konsulent har været med?

Hvad har din primære rolle været?

Har du haft direkte dialog med byrådsmedlemmerne?

Kommunestørrelse

Bilag

Er der efter din vurdering forskel på hvordan samarbejdet foregår mellem embedsmænd og politikere i små og store kommuner?

Vurdering af forløbet/projektet

Ser du forløbet som et hovedsagligt administrativt eller politisk projekt? (eller måske en kombination?)

Hvad har politikernes involvering i projektet betydet? Hvordan er det evt. sammenlignet med brandingprojekter i andre kommuner, som I har gennemført?

På baggrund af din erfaring med kommunale branding-projekter er forløbet i Morsø kommune så et typisk forløb i forhold til graden af politikernes involvering?

Bilag 8: Interviewguide Ellen Phillipsen Dahl og Viggo Nielsen

Fokusgruppe interview med Ellen Phillipsen Dahl og Viggo Nielsen

Indledende spørgsmål

Hvor længe har I været medlem af kommunalbestyrelsen i Morsø kommune? Hvad er Jeres daglige arbejde ved siden af byrådsarbejdet?

Dagsordenfastsættelse

Hvordan er ideen opstået om et branding-projekt i Morsø Kommune? Hvornår startede selve processen omkring projektet? (konkrete eksempler) Hvem har taget initiativ til samarbejdet med KKDS om udarbejdelse af projektforslag samt procesforløb? (Hvorfor faldt valget på KKDS?)

Hvad var fra begyndelsen hovedformålet med brandingprojektet? Er det primært eksternt rettet eller også internt (skabe fællesskabsfølelse)?

Grundlaget for projektet

Hvordan foregik processen omkring at definere hvilke værdier og holdninger, som er kendetegnede for Morsø? (Visionsseminar 05.04.06 og 15.05.06). Vi kan se på logoet for vision 2010 tre ord; Dynamik, hjerterum og pålidelighed, hvor stammer de fra?

Som en del af vision 2010 har I sat ord på grundlæggende værdier og holdninger i Morsø Kommune – i hvor høj grad bygger Ambassadørprojektet på disse værdier og holdninger?

Forløbet i kommunalbestyrelsen

Selve behandlingen af forslaget om ambassadørprojektet – har der været megen diskussion om selve indholdet og gennemførelsen af projektet i byrådet?

Har der været generel politisk opbakning til Ambassadørprojektet? (Har I som politikere taget ejerskab af projektet?)

Rollefordeling

Vi kan se ud fra meget af materialet om projektet, at kommunalbestyrelsen har været involveret, men hvornår har involveringsgraden været størst? (konkrete eksempler) Har det været i bestemte faser af processen?

Hvordan vil I karakterisere hhv. politikernes og embedsmændenes rolle i branding-processen? (i de forskellige faser af processen)

(Når en sag kommer på den politiske dagsorden, kan det så ske, at der er tvivl om, hvem der skal tage sig af hvilke dele af opgaven (politikere/administration)? Er der en klar opgave/rollefordeling mellem administration og politiker, som alle er enige om?

Er det politikernes primære rolle at skabe de overordnede linier/politiske visioner for kommunen og så overlade implementering, evaluering mv. til embedsmændene? (meta-guvernør?)

Er det Jeres opfattelse, at det er vigtigt, at administrationen deltager i politikformuleringsfasen? Eller er det primært en opgave for politikerne?

Hvordan opfatter I embedsmændenes rolle, er det primært at varetage forvaltningen/afdelingens interesser eller at efterkomme de politiske interesser? Hvilken betydning har neutralitet i sagsbehandling for administrationen?)

Bilag

Hvordan vil I beskrive relationen mellem politikere og administration i forbindelse med ambassadørprojektet?

Hvordan foregår samarbejdet i praksis mellem politikere og administration; under u/formelle rammer; faste møder mv.? Hvordan foregår kontakten? (Via mail, telefonisk, skrivelser, møder?) Hvem i projektgruppen har I primært haft kontakt med? (Per, Tanja, Anna osv.) Hvem har I taget kontakt til med ideer, inputs, spørgsmål (konkrete eksempler)

I organiseringen af Ambassadørprojektet har I valgt at opdele organisationen i tre grupper, hvoraf der er politisk deltagelse i to af dem, hvorfor man har valgt at organisere det på den måde? Hvordan blev det afgjort, hvem der skulle deltage i styregruppen og inspirationsgruppen fra kommunalbestyrelsen? (Efter interesse, partifarve, kampvalg?)

Brug af ekstern konsulent

I har valgt at inddrage en kommunikationskonsulent i projektet, hvorfor?

Hvad har det betydet for projektet at have Kjeld Vang med?

Hvad har hans primære rolle været?

Har der været direkte dialog mellem Jer og Kjeld Vang?

Styreform

Som vi umiddelbart kan se bl.a. ud fra Jeres organisationsplan arbejder I i Morsø Kommune med udvalgsstyre, hvad betyder det, efter Jeres mening, for samarbejdet mellem administration og politikere?

Hvad betyder kommunens styreform, efter Jeres mening, i forhold til det enkeltes byrådsmedlems indflydelse?

Kommunestørrelse

Er der efter Jeres vurdering forskel på hvordan samarbejdet foregår mellem embedsmænd og politikere i små og store kommuner? (Hvordan, på hvilke områder?)

Vurdering af forløbet/projektet

Ser I forløbet som et hovedsagligt administrativt eller politisk projekt? (eller måske en kombination?)

Repræsenterer ambassadør-projektet et typisk forløb for samarbejde mellem politikere og administration i Morsø Kommune?

Hvad har Jeres og de andre byrådsmedlemmers involvering i projektet betydet? (Man kan sagtens gennemføre et brandingprojekt uden nogen særlig politisk involvering.)

Bilag 9: Transskribering af interview med Dorthe Laustsen

Telefon interview med Dorthe Laustsen, Rådmand for Sundhed og Omsorg, Århus Kommune
19.06.2007

Dorthe Laustsen (DL)

Interviewer (I)

I1: Sådan lidt et indledende spørgsmål, hvor længe har du været medlem af kommunalbestyrelsen i Århus Kommune?

DL1: Det er den sjette periode jeg er med, jeg har været med fra '78 til '86 og så har jeg været med fra '94 til 2006 og var så ude nogen måneder og kom ind igen sidste forår.

I2: Jeg ved at det er forholdsvis nyt at du er blevet rådmand for sundhed og omsorg?

DL2: Ja det har jeg så været i godt et år, altså fra sidste forår i april måned. Jeg har været formand for økonomiudvalget i en periode og siddet i økonomiudvalget i 12 år, jeg har været, mens jeg var formand for økonomiudvalget var jeg med i vores erhvervskontaktudvalg og der sidder jeg jo også nu som rådmand.

I3: Jamen så har du i hvert fald været involveret i det.

DL3: Ja det kan man sige det har jeg. Selvom meget af arbejdet jo også har ligget i borgmesterens afdeling.

I4: Hvem kan man sige eller hvor kan man sige at ideen om et brandingprojekt i Århus Kommune er opstået henne?

DL4: Altså det er jo opstået omkring 2002 til 2003 tror jeg, og da har det været erhvervskontaktudvalget og også sekretariatet for erhvervsafdelingen som har været med i det her ikke, altså erhvervskontaktudvalget det her jo til formål at komme med forslag til hvordan Århus som bysamfund, hvordan udviklingen og væksten skal foregå, og i den sammenhæng der, det har været meget naturligt også at pege på at Århus og bysamfundets særlig muligheder og kvaliteter de bør være synlige ikke, både i forhold til de folk der allerede bor i området men også i forhold til resten af Danmark og i forhold til udlandet. Så der ligger jo også nogen efterfølgende internationale strategier som er med til at bidrage til den internationale markedsføring af Århus.

I5: Er der nogen politikere som særligt har været involveret i den her proces omkring branding af Århus, altså nu har du jo selvfølgelig selv været i kraft af økonomiudvalget og erhvervskontaktudvalget?

DL5: Nej ikke specielt altså det har jo ligget meget i, dels så ligger det jo selvfølgelig på de der fagområder som vi har i de enkelte magistratsafdelinger men det har jo ligget meget i borgmesterens afdeling må man sige også tidligere mens Louise Gade var borgmester og ellers så har det jo været, det er da hovedsageligt der og så i samarbejde med også andre.

I6: Hvis man skal se på selve behandlingen af forslaget om at lave et brandingprojekt, var der sådan meget diskussion omkring selve indholdet og gennemførelsen af projektet i byrådet?

DL6: Altså overordnet så har byrådet jo godkendt de erhvervsbehandlingsplaner vi har haft og på den måde har man jo været involveret i projektet ikke, så det har byrådet selvfølgelig været, men det har jo været, hvad hedder det, borgmesteren og de fem rådmænd som er medlem af erhvervskontaktudvalget som har fulgt og også godkendt arbejdet med at gennemføre den her handlingsplan og også herunder både den her brandingprojekt og hele markedsføringsstrategien, altså det er dem der sådan hovedsageligt har været bannerførere kan man sige i den forbindelse. Ellers så har byrådet jo gennem også nogen indstillinger forholdt sig til indholdet i det der brandingprojekt og også omkring organisering og hvordan det skulle finansieres, hvor stor en del den kommunale andel skulle være af det. Så man kan sige at først og fremmest så er der jo tale om at det er et Århus projekt hvor byrådet og embedsmændene sammen med erhvervskontaktudvalget

Bilag

især frem til midt i 2006 har haft en vigtig rolle og også en andel i det her projekt, men grundlæggende så er der jo tale om at det kun har været muligt fordi mange også vidt forskellige aktører har set fordel i at hvis man har det her solidt forankret så får man også en fælles branding af hele bysamfundet.

I6: Ja der har været mange interessenter involveret?

DL6: Ja det må man sige.

I7: Så kan man sige at der har været en generel politisk opbakning til projektet?

DL7: Det vil jeg sige der har været.

I8: Det har været bredt sådan funderet?

DL8: Ja det synes jeg da bestemt det har ja. Altså det er jo et stort projekt hvor der også har været, altså som du også sagde før at der har været mange og også forskellige aktører som også har omfattet et meget stort antal organisationsledere så man kan sige at de på det plan hvor de er også kan figurere som en slags politikere på det område som de har haft med at gøre ikke. Men omkring den kommunale del af processen der kan man sige at embedsmændene de primært har varetaget udvikling og organisering af projektet mens byrådet har godkendt de overordnede karakteristika og også projektets organisatoriske forankring og hvordan projektet ellers skulle implementeres. Så man kan sige at såvel både i kommunalt regi som blandt de øvrige aktører, og det er jo så foreninger og organisationer og virksomheder og uddannelsesinstitutioner, der har der været et stort og altovervejende yderst positivt engagement i det så man kan sige at det er den historiske bedrift at bysamfundet nu trækker på samme hammel når det gælder markedsføring og profilering af det her projekt.

I9: Nu nævnte du at det også havde et internationalt fokus, markedsføring og sådan noget, hvad kan man sige hvad har hovedformålet været med branding? Har det primært været eksternt rettet eller har det også været internt rettet?

DL9: Det har jo både været i forhold til internt men også i forhold til, jamen det har jo været begge dele kan man sige ikke, at altså en international strategi den er jo også rigtig vigtig i den her sammenhæng og at der også sker en international markedsføring af Århus og det handler jo også om hele bysamfundet og de tilbud som vi har i Århus og det er vigtigt at de også bliver kendt ude omkring i verden.

I10: Så det har været begge dele?

DL10: Ja det vil jeg sige.

I11: Hvis man skal kigge lidt på sådan hierarkiet der har været omkring beslutningerne og beslutningsprocessen omkring brandingprojektet, i og med at det er en magistrats kommune, er der nogen ting der er lidt anderledes organiseret, altså hvem har haft beslutningskompetence til hvad og hvem har været rådgivende for hvem? Altså jeg ved godt at erhvervskontaktudvalget er rådgivende.

DL11: Men altså byrådet er jo gået ind i, altså har truffet nogen beslutninger også omkring økonomi og omkring hele brandingprocessen altså det har været diskuteret i byrådet. Men man kan sige at i det daglige der er det jo Magistraten som bestyrer de her ting ikke altså, og det er det jo så også, altså fordi der så er andre aktører så er der jo også andre som har medvirket og også fortsat medvirker i det her så det er den, altså i dag der er den forankret i byens turistorganisation, det der hedder Visit Aarhus, som blandt andet får tilskud fra Århus Kommune og der har vi resultatkontrakt med Visit Aarhus.

I12: Hvis man skal se lidt på den rollefordeling der har været i forbindelse med brandingprojektet hvordan vil du så umiddelbart karakterisere politikerne, eller Jer som politikeres, rolle og så embedsmændene i brandingprocessen?

DL12: Jamen altså, embedsmændene er jo da kommet med nogen bud på noget af de her ting som har været diskuteret og det har politikerne også, altså til slut så er det jo en politisk beslutning ikke. Men det har da været vigtigt at have de embedsmænd med som har arbejdet også konkret med det

her altså det er jo vigtigt at få nogen input fra embedsmændene i sådan nogen sammenhænge her også som man så ud fra kan tage politisk stilling til. Så, ja nu ved jeg ikke lige hvad du tænker på? Attså hvad der kan karakterisere rollen, altså vi er jo blevet serviceret også af embedsmændene kan man sige i den her sammenhæng, men de er da, har da været et vigtigt element også i erhvervskontaktudvalget og have erhvervsafdelingen som sparring i den her forbindelse.

I13: Ja men det er netop, ja i forhold til hvem er kommet med inputs og hvordan er de blevet behandlet, det var også sådan i forhold til det.

DL13: Ja ok, jamen altså det er jo i erhvervskontaktudvalget som altså, hvor der er kommet forslag og det er, hvad hedder det, de der erhvervshandlingsplaner som vi har haft helt tilbage fra årene 2001 til 2005 og fra 2005 til 2009 altså der har der været den der hed Vækst i Århus III og Vækst i Århus IV, hvor der har været tale om initiativ som har været, ja som jo har haft relevans i den her sammenhæng også, ikke altså.

I14: Ja Michael han nævnte også det med at det var midtvejsevalueringen af Vækst i Århus II eller III det kan jeg ikke huske nu, som netop pegede på det der med at erhvervslivet efterspurgte noget mere markedsføring og at man så begyndte for alvor at tage fat på det.

DL14: Ja og det er jo ved, altså Århus som videnby og bysamfundet som en sådan særlig puls og de særlige rødder som der er i Århus, altså hele den historie som ligger i Århus som en af de ældste byer ikke også. Så man kan sige at det er jo ikke kun et kommunalt projekt altså det er jo, der har været mange kokke i den her sammenhæng,[ord mangler] fagbevægelsen og erhvervsorganisationerne og uddannelsesinstitutioner og så er, og der jo også sammen med politikerne repræsenteret i erhvervskontaktudvalget. Så ja..

I15: Så man har det meget bredt funderet?

DL15: Ja det synes jeg, jeg synes faktisk det er ret bredt.

I16: Kan man tage nogen måske faser eller seancer, hvis man kan kalde det det, af processen ud og sige at der har politikerne været mere involverede end andre?

DL16: Nej det ved jeg ikke om man kan sige, altså det tror jeg det sådan, nej det tør jeg ikke vove mig ud at sige noget om.

I17: Nej ok. Vil du sig at der er en klar sådan opgave- og rollefordeling mellem embedsmænd og politikere som der sådan er en generel enighed om, altså i forhold til, ikke kun i forhold til brandingprojektet men generelt altså det med at man får en idé og den behandler man og så hvordan man ligesom kommer frem til hvordan det kan gennemføre i praksis?

DL17: Jamen altså ideerne kan jo komme, har jeg nær sagt, hvor som helst fra ikke, og der er det jo vigtigt også at embedsmændene de er med til, og behjælpelige med at undersøge de muligheder og de ideer hvordan sådan noget kan lade sig realisere og så må det være politikerne som træffer endelig beslutning omkring det. Og her tænker jeg jo så politikere bredt også når jeg tidligere siger at nogen af de involverede parter kan man sige at de jo også er politisk valgte på deres felt ikke, altså det kan være repræsentanter for uddannelsesinstitutionerne men det kan lige så godt være også ledere fra erhvervslivet eller fra fagbevægelsen.

I18: Så altså kan man sige at det så er politikernes primære rolle at skabe de her sådan overordnede linier og beslutte sådan politiske visioner for kommunen, og så måske at overlade, som du nævner, undersøgelser og implementering og sådan noget til embedsmændene?

DL18: Ja altså, men vi skal jo også være et aktivt led i det ikke, altså og være dem der også repræsenterer det er jo i hvert fald vigtigt synes jeg i den her sammenhæng. Men på forskellige planer der er vi vel med til at føre det ud i livet ikke altså, det mener jeg faktisk vi er, afhængig af hvem man nu er ikke.

I19: Jo men det er klart det sker selvfølgelig i et samspil.

DL19: Ja

I20: Har du nogen eksempler på hvordan I er med til at føre det ud i livet?

Bilag

DL20: Jamen altså det kan jo være i forhold til altså, hvad hedder det, nu har vi hele IT byen ikke, altså som jo er noget særligt for Århus altså og det er jo med til også at brande byen også ude i verden, vil jeg sige, og det er jo noget på universitetsniveau men altså hvordan det også kan anvendes i hverdagen og måske også give inspiration andre steder og det er da noget specielt for Århus vil jeg sige så det kunne være et eksempel. Så er der Århus Havn ikke, altså vi har også, havnedirektøren sidder også med i erhvervskontaktudvalget ikke. Så jeg synes der er mange forskellige ting som kan være med til at gøre det.

I21: Hvis vi skulle vende lidt tilbage til det der med, omkring hvordan det der samspil er mellem Jer som politikere og embedsmændene. I forhold til brandingprojektet her hvordan har det så sådan primært foregået? Altså har det, kan man sige, har sådan været under uformelle rammer eller har det været gennem møder osv.?

DL21: Jamen altså der hvor jeg har deltaget i det, det har været i forbindelse med erhvervskontaktudvalget det har det, og så er det blevet besluttet mens jeg sad i byrådet, altså som menigt byrådsmedlem, så jeg har ikke været involveret i det på den led som rådmand, men man kan sige at, altså vi har jo hele tiden nogen projekter i gang også i de enkelte afdelinger som kunne have interesse også udover Århus Kommunes grænser ikke, og det, hvis jeg tager min egen afdeling som er sundhed og omsorg, altså så er det jo vigtigt at nogen af de ting som foregår her det også er nogen ting som vi melder ud som noget andre måske også kunne lære af i den her forbindelse ikke, eller som er karakteristisk for os og det er da noget af det som vi prøver på at gøre. Og det tror jeg er den måde som også de øvrige afdelinger arbejder på.

I22: Ja at man er meget opmærksomme på at informere hinanden og arbejde tværgående?

DL22: Ja men også ved at det kunne have en interesse udover lige netop det som sker konkret her i Århus ikke, altså så der også er, man kan have en diskussion om, vi har jo, altså eksempelvis så har vi jo et 6 by samarbejde og, men altså udover landets grænser altså vi har da også folk der, vi får jo også besøgende indimellem og der er det jo vigtigt for os også at få fortalt hvordan det er vi gør tingene her lokalt.

I23: I forhold til den organisering der har været af brandingprojektet der var der i styregruppen og så det der senere blev til branding- eller arbejdsgruppen, der var der ikke nogen medlemmer fra byrådet, hvordan har kommunikationen og evt. sparring og inputs og sådan noget hvordan har det fungeret så mellem grupperne og det politiske system?

DL23: Prøv lige at sige det igen.

I24: Altså i den styregruppe og så i brandinggruppen der var ikke nogen medlemmer, nogen politiske, og hvordan den kommunikation den så har foregået, sparring og sådan noget, hvis I nu har haft nogen inputs, nogen gode ideer og sådan noget hvordan det sådan er kommet frem og tilbage?

DL24: Ja, men altså det har jo også været taget op i erhvervskontaktudvalget hvor der også sidder embedsmænd fra borgmesterens afdeling og fra erhvervsafdelingen altså de sidder jo som sekretariat også for erhvervskontaktudvalget og der sidder de andre organisationer jo også så det er jo nogen ting som har været drøftet der undervejs.

I25: Så der har været mulighed for at kunne kommunikere fint?

DL25: Ja

I26: Hvorfor har man valgt at organisere det på den måde som man har?

DL26: Jamen erhvervskontaktudvalget er en gammel historie jeg ved faktisk ikke helt, jeg tror den er helt tilbage fra slutningen af firserne og der har man valgt at organisere sig på den led fordi det, altså man var klar over at der var fælles interesser ikke, men med forskellig input afhængig af hvor det nu var man kom fra og så har man i enighed udarbejdet erhvervshandlingsplaner og det har jo vist sig at være rigtig godt, altså man har drøftet, de er også blevet politisk bearbejdet i byrådet, så på den led, og det synes jeg har været vældig vigtigt at man har gjort det sådan.

I27: Ifølge den rapport der blev lavet Branding Århus, der stod der at det var vigtigt at der ikke var politisk uro omkring projektet, altså at arbejdsgruppen og projektet fik arbejdsro, fungerede det også sådan i praksis?

DL27: Ja jeg kan ikke huske at der var nogen problemer i den sammenhæng altså, men det skal du måske nok spørge andre om fordi jeg har jo ikke selv været med i det så konkret, men jeg husker i hvert fald ikke at det er noget der sådan har skabt noget røre på nogen led og erhvervshandlingsplanen har jo også været, har man jo også nået til enighed omkring ikke.

I28: Ja, så det var baseret på noget man var enige om?

DL28: Ja

I29: Brandingprojektet kan man sige at det er udtryk for sådan en normal praksis omkring gennemførelsen af den type opgaver eller projekter?

DL29: Det ved jeg ikke om det er i alle tilfælde men altså jeg synes da at det er en fornuftig at gøre det på.

I30: For at vende lidt tilbage til det omkring magistratsstyre, hvad betyder det umiddelbart efter din mening, for det samspil der er mellem embedsmænd og politikere?

DL30: Nu har jeg jo ikke været vant til andet end et magistratsstyre og jeg vil sige at vi har da en tæt kontakt til embedsmændene i de enkelte magistratsafdelinger men der sidder jo en rådmænd som er politisk og administrativ chef i hver afdeling så afhængig af hvad det handler om, men i og med at alle rådmænd jo også er med i det her arbejde altså så synes jeg, så har de jo også, så har der været tale om at det har været noget vi har været enige om og derfor, altså jeg har ikke oplevet nogen problemer i det, jeg synes der har været et godt samarbejde med embedsmændene.

I31: Hvis du sådan skulle se på forløbet som et samlet hele og så vurdere om det så mest har været et administrativt eller et politisk projekt? Hvad ville du så umiddelbart vurdere det som?

DL31: Jamen det har da været, altså det har da været et politisk, det er blevet politisk besluttet altså så man kan sige at det også er et politisk projekt, men som embedsmændene jo også har været involveret i og har arbejdet med. Altså så så, altså det er jo et projekt som har fået en politisk beslutning og så kan man vel også sige at så er det et politisk projekt, altså hvor embedsmændene så går ind og være det som er deres rolle ikke.

I32: Men umiddelbart kunne man måske også godt se embedsmændene som meget sådan drivkraften i forhold til at få, altså få det fra idé og så til egentligt projekt?

DL32: Jo men altså de har jo været med til at skulle koordinere det her også men altså diskussionerne er jo foregået også i politiske fora, så jeg vil sige at altså det er da i høj grad embedsmændene som har været rugbrødsarbejderne i det, men politikerne har jo også været i høj grad aktive vil jeg sige så det er da baseret på også politiske synspunkter om hvad der er vigtigt i forhold til at lave sådan en brandingproces. Men det har været godt at have embedsmændene fordi de har kunnet give nogen indspark undervejs også som har været givtige.

I33: Hvis man så netop skulle se på Jeres, politikernes, involvering i projektet, hvad kan man så sige at det har betydet for selve projektet?

DL33: Det at der er en politisk vilje til det, det tror jeg da det har en stor betydning i at sådan nogen ting de får en gang på jorden ikke, så det tror jeg da er afgørende for også at der kommer noget godt ud af det, det er også at der en politisk opbakning til det.

I34: Ja fordi man kunne jo sagtens forestille sig at gennemføre sådan et projekt uden nogen sådan synderlig stor politisk involvering.

DL34: Ja og det tror jeg ikke ville være, der ville komme sådan noget spændende ud af, altså på samme måde som der er kommet her.

I35: Vi har umiddelbart en forventning om at der vil være en forskel på hvordan det her samspil foregår mellem embedsmænd og politikere i hhv. små og store kommuner, nu ved jeg ikke om du

Bilag

har arbejdet andre steder i Århus, det har du nok ikke, men hvad kunne din vurdering måske være af det om der ville være forskel på det?

DL35: Altså hvordan tænker du?

I36: Jamen altså om det samspil og det samarbejde der er mellem embedsmænd og politikere om det vil være anderledes i en mindre kommune end Århus?

DL36: Jo altså det kunne man da godt forestille sig, altså nu er kommunerne jo blevet større nu her men ude i de mindre kommuner hvor man kender, altså også hvor man er tæt på borgerne og hvor hele embedsmandsapparatet også er mindre ikke, altså der har man da haft en tæt kontakt med hinanden tror jeg da helt sikkert. Men her er det jo ikke alle embedsmænd der er involveret i det her altså der er der jo nogen som har arbejdet specielt med det her og det har så hovedsageligt i erhvervsafdelingen og i borgmesterens afdeling så på den måde er det jo heller ikke blevet uoverskueligt.

Bilag 10: Transskribering af interview med Hans Halvorsen

Transskribering af interview med byrådsmedlem og formand for LO Århus, Hans Halvorsen
Gennemført tirsdag den 26.06.07

I1: "Hvor længe har du været medlem af byrådet i Århus kommune?"

HH1: "Det har jeg været siden valget i 2001"

I2: "Og i hvilken funktion har det været?"

HH2: "Hvad tænker på? Hvilke udvalgsposter jeg har haft?"

I3: "Ja"

HH3: "Det har været som medlem af økonomiudvalget, hvor jeg fortsat er medlem efter sidste valg, det er som medlem af havnebestyrelsen, hvor jeg er i dag er næstformand og så er det endelig som formand for vores beskæftigelsesudvalg, som jo er et nyt udvalg, som vi fik her efter sidste valg. Derudover sidder jeg også som gruppeformand for den socialdemokratiske byrådsgruppe i Århus"

I4: "Okay. Du har også været medlem af Erhvervskontaktudvalget i?"

HH4: "Ja det har jeg været i nogen år efterhånden, det har jeg været siden 1998."

I5: "For LO?"

HH5: "Ja altså LO har tre pladser i Erhvervskontaktudvalget og der sidder jeg på den ene af de pladser og jeg sidder også som det vi kalder for medformand i Erhvervskontaktudvalget, en konstruktion, som vi lavede for ja det er jo næsten syv år siden, da Louise Gade, som I formentlig også kender til, vandt borgmesterposten, hidtil var det sådan, at medformanden i erhvervskontaktudvalget, hvis det var en fra erhvervslivet og hvis det skulle blive en borgerlig borgmester, hvilket der ikke var nogen, der dengang drømte om, så skulle det så være en fra den politiske modstående side, og da Louise så blev valgt som borgmester, så var det jo mig, der i henhold til de daværende vedtægter der skulle være medformand, vi har altid i Erhvervskontaktudvalget haft to ligestillede formænd, men det fik nogen af erhvervsorganisationerne til at se bogstavelig talt rødt, idet de sagde, at man kan ikke have en fagforeningsformand, der sad som medformand i erhvervskontaktudvalget og jeg synes ikke det var nogen grund til at lave en større ideologisk krig ud af det, så vi ændrede vedtægterne, på vores foranledning, sådan at det blev tre ligestillede medformænd, borgmesteren som født formand for erhvervskontaktudvalget, to medformænd; en fra vores rækker og en fra erhvervslivets rækker, så derfor sidder jeg i dag i formandskabet."

I6: "I forhold til branding-projektet, hvem kan man sige, eller hos hvem og hvor er ideen opstået?"

HH6: "Hvad tænker du på nu?"

I7: "Altså branding af Århus, viden, puls, rødder"

HH7: "ja, jamen branding af Århus er en idé der er opstået i erhvervskontaktudvalget, vi har i den tid erhvervskontaktudvalget eksisteret, har vi jo arbejdet med forskellige erhvervshandlingsplaner, den vi arbejder med, hedder vækst i Århus IV, det er nu godt nok den femte, men den første hed bare vækst i Århus og så kom de næste til at hedde I, II, III og så som sagt hedder den femte nu IV. Men det er rent faktisk i forsøget på at brande Århus både som vækstkommune og som en god kommune, kulturmæssigt god kommune. En idé kan opstå i erhvervskontaktudvalget, til formål for den her branding blev der så nedsat en arbejdsgruppe, hvor parterne har været repræsenteret, kulturinstitutionerne, kulturlivet id et hele taget, erhvervslivet, de faglige organisationer og i spidsen for den branding-arbejdsgruppe, der skulle arbejde med branding af Århus, var en mediekonsulent som vi i Århus Kommune kender, der har siddet i styregruppen for vores projektkontor nede i Bruxelles, Kim Ruberg. Og da ideen så blev født i Erhvervskontaktudvalget indstillede Erhvervskontaktudvalget, og det er nok lidt særligt for vores Erhvervskontaktudvalg, at det i stort set alle sager der har noget med vækst, erhverv også uddannelsespolitik at gøre, bliver hørt inden indstillingerne bliver skrevet til Århus Byråd og sådan var det også her, Erhvervskontaktudvalget

sagde; var det ikke en idé, det blev drøftet et par gange i Erhvervskontaktudvalget, efterfølgende blev der af embedsværket lavet en indstilling til det politiske system, borgmesteren var jo selvfølgelig med igennem hele proceduren og endelig blev hele den her indstilling om at arbejde med branding-konceptet vedtaget i Byrådet og så efterfølgende også det endelige branding-koncept med det her smil bl.a. og viden, puls og rødder, godkendt i Århus Byråd”

I8: ”I forhold til den indstilling, der blev lavet til Århus Byråd, var der nogen diskussion af indhold og form på det i byrådet?”

HH8: ”Ja der er jo altid en politisk diskussion om sådan nogle indstillinger, er de nu vidtgående nok eller er det her det rigtige. Der var egentlig enighed om, stor konsensus om at vi skulle brande Århus på en anderledes måde end man gjorde hidtil. Da branding-konceptet kom med bl.a. de tre hovedtermer med viden, puls og rødder, synes man måske, herunder jeg, at det var sådan et lidt mærkeligt slogan at komme frem med, altså viden, puls og rødder, hvordan vil det nu blive opfattet af samarbejdspartnere, bl.a. også samarbejdspartnere i udlandet for den sags skyld også her i landet, altså viden, puls og rødder, hvad er det nu lige præcis det siger? Men jeg synes sådan her et par år efter vi faktisk vedtog det, så synes jeg egentlig at det ligger meget mundret, viden som Århus som uddannelsesby, puls at det er en ung, det er en ung by med mange studerende, det er kalrt, når der kommer 20-30.000 studerende her til byen hvert år, så vil det være en ung by, som er præget af unge uddannelsessøgende mennesker og så endelige det sidste om rødder, at Århus er en af de ældste byer i Danmark, men jeg må da indrømme, at lige da det kom frem og da jeg hørte om det første gang, det var min faglige sekretær her, der sad i arbejdsgruppen, der kom tilbage og fortalte det, så sagde jeg; den holder sgu ikke mange meter og selvfølgelig kom der også en diskussion om det i byrådet.”

I9: ”Var det sådan at man kom med nogle ændringsforslag fra byrådet?”

HH9: ”Nej egentlig ikke, altså det var egentlig mere en diskussion, hvordan forstås det her, hvordan vil det nu blive modtaget, altså hvis vi tager til Göteborg eller for den sags skyld til Aalborg, viden, puls og rødder, så vil de deroppe sige; I er da ikke rigtig kloge. Men jeg tror i dag, så er det almindelige accepteret og almindelig forstået og jeg har egentlig også oplevet, når vi har været på besøg i udlandet, at det her viden, puls og rødder, når man får det forklaret på engelsk, så nå så synes folk egentlig, at det er meget fint, altså med tre ord får man egentlig beskrevet byen på en udmærket måde.”

I10: ”Var det i forbindelse med den diskussion om hvorvidt de tre ord holdt, at man lavede en større undersøgelse, nogle interview med forskellige personer omkring det med?”

HH10: ”Ja, det var et, som jeg husker det, som sagt, jeg sad ikke i arbejdsgruppen, det var min faglige sekretær der gjorde det, men det var et ret omfattende arbejde.”

I11: ”Har der umiddelbart udover Louise Gade, været nogle politikere som har været særligt involveret, altså måske har taget et særligt ejerskab af denne branding-proces?”

HH11: ”Jamen altså efterfølgende har hele byrådet jo taget ejerskab af den, men i hele processen var der ikke politikere indblandet, der lod man arbejdsgruppen arbejde indtil man endelige kom ud med, om jeg så må sige, hvid røg, at nu havde man et resultat, som man var enige om og man også synes der kunne bære igennem. Og det synes jeg egentlig også er kendetegende, for lige at vende tilbage til erhvervskontaktudvalget, både arbejdet i erhvervskontaktudvalget men også at der er en respekt ved det politiske system for at man i erhvervskontaktudvalget har nedsat den her arbejdsgruppe, så blander man sig ikke i det arbejde politisk. Så kører det arbejde indtil der kommer et resultat ud af det og så kan man forholde sig til det politisk, men skal vi have engageret mennesker udefra, som jo dybest set bruger noget tid af deres arbejdstid uden at få noget som helst for det, andet måske et skulderklap, jamen så er man også nødt til at respektere, så arbejder de også seriøst med de sager.”

I12: ”Men så i forhold til den diskussion, der så har været af det efterfølgende i byrådet, det har vi været lidt inde på, men der følte du ikke, at der har en langvarig diskussion?”

HH12: ”Nej jeg synes ikke der var nogen langvarig diskussion om det, men som jeg også har sagt tidligere, lige når man hører de her tre ord, det var da ikke sådan at jeg oplevede, at 31 medlemmer i Århus Byråd stod op og klappede i hænderne eller dunkede hinanden på skulderen og sagde; yes det er simpelthen bare, det er det rigtige slogan, det var det ikke, det var det ikke. Der skulle lige tygges på den.”

I13: ”Men det endte med at der ikke blev ændret ved noget?”

HH13: ”Nej det gjorde der ikke.”

I14: ”Inden man gik i gang med branding, som udsprang af den, ifølge Michael Bruun, den tidligere chef for erhvervsafdelingen, at det var midtvejsevalueringen af vækst i Århus II, som pegede på at erhvervslivet gerne ville have noget mere markedsføring, hvad var så det primære formål med branding, var det primært eksternt rettet eller var det også internt?”

HH14: ”Det er primært eksternt rettet, det er det helt klart, efter min opfattelse. Som du ganske rigtigt siger, så blev ideen født i erhvervskontaktudvalget på en midtvejskonference, hvor vi evaluerede den tidligere handlingsplan på en heldagskonference, hvor man sagde, at der skal altså noget mere udadvendt omkring Århus, både omkring vores erhvervspolitik og vækstpolitik, men også om byen, så det er helt klart eksternt rettet.”

I15: ”I forhold den organisering der har været omkring det og nu fordi at Århus er en magistrat styret kommune, hvordan kan så beskrive det hierarki i forhold til de her beslutninger omkring branding-projektet, nu nævnte du at arbejdsgruppen har fået meget ro til at arbejde, men hvem har haft beslutningskompetence til de forskellige ting i forløbet?”

HH15: ”Det er borgmesterens afdeling, det er helt klokkerent, erhvervsafdelingen ligger i borgmesterens afdeling, så det er helt klokkerent borgmesteren der har haft det politiske ansvar for at det her blev ført ud i livet. Det er også borgmesteren der, ikke borgmesteren selv, men Erhvervspuljen, som jo også ligger i erhvervsafdelingen og dermed i borgmesterens afdeling der har finansieret det der nu skulle finansieres i forbindelse med projektet. Så de andre magistratsafdelinger har selvfølgelig været orienteret omkring om at nu kører vi det her, rådmændene for de enkelte magistratsafdelinger sidder jo også repræsenteret i Erhvervskontaktudvalget, så der har været politisk viden om, at nu kørte det her projekt, men det politiske ansvar for at føre det rem til byrådet, det har ligget i borgmesterens afdeling.”

I16: ”Som du nævnte, så var der ikke i styregruppen og arbejdsgruppen, det var bredt sammensat, men der var ikke nogen medlemmer fra byrådet, hvordan har den kommunikation og evt. sparring med inputs og ideer så fungeret mellem grupperne?”

HH16: ”Jamen jeg ved såmænd ikke hvor meget de enkelte gruppe, altså partigrupper egentlig har været involveret i, altså de har været orienteret om, at nu kørte den her branding-proces, at der var nedsat en arbejdsgruppe under erhvervskontaktudvalget, men mere har de sådan set heller ikke været involveret, ikke udover det som rådmændene, som jo også repræsenterer de forskellige grupperinger i byrådet, har været involveret via erhvervskontaktudvalget og det tror jeg, for nu lige at vende tilbage til det jeg sagde før, det tror jeg, at det er en værdifuld ting at vi ikke har, selvom jeg også selv er politiker, at man ikke har en politisk indblanding i sådan en proces, så kan det altså meget hurtigt og meget let køre af sporet og det er der ingen grund til.”

I17: ”Vil det sige, at det er argumentet for at man har valgt at organisere det, som man, altså for at give de folk arbejdsro men også?”

HH17: ”Jamen jeg ved ikke om det har været, det har det i hvert fald været i den proces, al den stund det har ligget i erhvervskontaktudvalget, under erhvervskontaktudvalget, men borgmesteren havde jo heller ikke noget ønske om at gå ind og blande sig politisk i det her eller forsøge at sætte hendes præg, hendes ideologiske holdninger på det her arbejde, absolut ikke. Der opfatter jeg, at der

Bilag

er en almindelige enighed politisk om igen, at når de her arbejdsgrupper kører, så arbejder de og kan vi efterfølgende tage politisk stilling til det resultat, der kommer ud af det, er det godt nok eller vil vi gerne have det ændret osv. Der er jo så også modsat respekt ved erhvervskontaktudvalgets medlemmer; bliver noget ændret politisk, nå jamen i sidste ende er det jo byrådet og dermed politikerne der bestemmer og sådan er det.”

I18: ”Hvis man skal kigge lidt på den rollefordeling, der har været i processen, hvordan vil du så karakterisere hhv. politikernes og embedsmændenes rolle i det?”

HH18: ”Jamen det sidste, embedsmændenes rolle i hele den her brandingproces har jo været at yde sekretariatsbistand for arbejdsgruppen, det har de gjort loyalt og det politiske, det har jeg næsten allerede sagt et par gange, at de har stort set blandet sig udenom i hele processen, eller i processen indtil de kommer som en endelig indstilling til byrådet.”

I19: ”Hvordan i forhold til implementering af branding?”

HH19: ”JA det er jo så den efterfølgende implementering ikke, jeg synes det begynder lige så stille nu at komme op til overfladen, det her slogan; viden, puls og rødder, det bliver brugt mere og mere, men jeg synes, det har jeg også givet udtryk for, hvad jeg selv syntes om det, da jeg hørte om det første gang, at det er lidt svært at sige, at det her er vores udadvendte slogan som kendetegner Århus og få det brugt og det gælder både i embedsværket og i det politiske system, altså hvis jeg går op i min gruppe og spørger; hvad er det nu lige præcis der er vores branding-slogan her i Århus? Så vil de fleste nok kigge lidt forvirret og sige hvad er det du mener? De skal være rimelig interesseret og være rimelig opmærksom, for den sådan lige er det første der banker ud af munden på dem, det tror jeg altså og dermed igen sige at det måske er lidt svært tilgængeligt.”

I20: ”Det var også en af de ting Michael Bruun nævnte, at Louise Gade var hun havde nok været lidt skuffet over det, fordi hun havde nok forventet New York Big Appel og det fik hun ikke helt.”

HH20: ”Ja det var jo også det du siger ikke, det var jo som sagt ikke sådan at vi stod op i byrådssalen og klappede hinanden på skulderen og sagde det er det er simpelthen bare fint og hvis jeg husker rigtigt, var det faktisk også sådan, at vi bad arbejdsgruppen om liiige og prøve at gå i tænkeboks en gang til og prøve om man kunne på noget mere, jeg vil ikke sige begavet men mere regelret, mere, ja jeg er jo ikke markedsføringseksperter, sådan mere noget der sagde bang og det kunne de ikke, hvis et skulle beskrive Århus som den by vi er, kommunen vi er med mange unge mennesker, uddannelsesinstitutioner og en lang historie bag sig, så var det de kunne frem til og så var der jo så også en endelig accept af produktet, men jeg tror da at Michaels vurdering af vores daværende borgmesters begejstring for det er rigtig.”

I21: ”Hvis man skal se sådan mere generelt på, hvordan en sag bliver behandlet, når den kommer på den politiske dagsorden, er der så en meget klar rolle/opgavefordeling mellem politikere og embedsmænd i forhold til at håndtere det?”

HH21: ”Tænker du på politiske sager generelt?”

I22: ”Ja”

HH22: ”Ja det er der, altså i den sidste ende er det rådmanden der har det politiske ansvar, han har selvfølgelig hans eller hendes direktør, som de pågældende rådmænd og borgmesteren arbejder tæt sammen med, men der er en helt klokkeren rollefordeling. Når en sag kommer frem til byrådet, så uanset hvor tumpet den end er beskrevet, så er det rådmanden selv og borgmesterens ansvar sådan er det.”

I23: ”I forhold til hvilken rolle en politiker primært skal have, vil du så mene, at det er at skabe de overordnede linier og visioner for kommunen og så?”

HH23: ”Tja, jeg vil sige både og, generelt set ja, i løbet af det efterår skal vi bl.a. diskutere ny byplansstrategi og det er jo nogen overordnede streger som vi som politikere i Århus Byråd skal tegne og så skal de fyldes ud efterfølgende af embedsværket og sådan skal det være. Nogle gange synes jeg vi som lokalpolitikere har en tendens, det har jeg også selv med det arbejdsområde jeg

beskæftiger mig med hr man nogen gange tendens til at gå ned og blive sagsbehandler, det skal vi passe utrolig meget på med, dermed ikke sagt, at vi ikke i forhold til en lokalplan, altså de medlemmer der sidder i teknisk udvalg eksempelvis, ikke bliver sagsbehandlere, kaster sig ind i enkelte sager, vi har en sag i øjeblikket der kører ude i Åbyhøj, en sag med et erhvervsbyggeri, der efter naboens opfattelse bliver 2 etager for højt, jamen så dykker de medlemmer i teknisk udvalg jo ned i den her sag ikke, og blander sig i den enkelte sagsbehandling, men ellers vil jeg sige generelt set skal vi passe på som politikere med ikke at blande sig i det, forholde sig politisk til en sag, men vi skal ikke ind og være sagsbehandler på enkelt-sager, det er drøn-farligt, for det første kunne vi få rigeligt at lave og for det andet ville det være at så en mistro til embedsværket, sagsbehandlere der sidder forskellige steder i forvaltningerne og det skal vi ikke. Der må vi have tillid til medarbejderne, at de for det første passer deres arbejde og gør det i henhold til den lovgivning og de regler som nu engang er gældende. Det kan vi selvfølgelig have forskellige opfattelser af, jeg bryder mig ikke om gældende lovgivning på beskæftigelsesmæssige område, men det må jeg jo leve med indtil de får valgt nogle andre på Christiansborg, sådan er det”

I24: ”Nu taler du som om en meget specifik sag, en sag i Teknisk udvalg, men f.eks. en sag som det her branding-projekt, der jo egentlig skal favne meget bredt og profilere Århus hele vejen rundt, vil du sige, at det politiske fundament for det, hvor stor betydning har det? I en sådan en sag som bliver sådan mere bred?”

HH24: ”Jamen det har da en vis betydning, at der er et politisk fundament, nu kan jeg ikke huske stemmetallet mere i byrådet, men det kan I selvfølgelig gå tilbage i arkiverne og søge, men jeg mener faktisk at huske at det var et rimelig bredt flertal af byrådet, der sagde ja til den her branding-strategi, men politikere, uanset om det er her i Århus eller Aalborg eller på Christiansborg har det også med at de søger sager, de kan profilere sig på og det her var (Kort afbrydelse)

I25: ”I forhold til at du talte om at I som politikere nogle gange ender med at gå ind i sagsbehandling”

HH25: ”Ja, jeg tror det, jeg var ved at sige det var, at jeg tror ikke, at uanset om det er lokalpolitikere eller på Christiansborg, så vil man gerne have nogle sager, man eller ens partigruppe kan profilere sig på og jeg vil ikke sige at det her med branding at det sådan lige præcis var det man går ud og profilerer sig på, det var det jo ikke. Der var en almindelig erkendelse af at vi skal have branding af Århus og en almindelig erkendelse af at det her måske ikke var det mest begavede, men det var, har jeg nær sagt, det bedst opnåelige og alle har accepteret at jamen sådan er det osv.”

I26: ”Mener du, at det er vigtigt, at embedsmændene, at I ligesom indgår i et ping-pong og at embedsmændene deltager i politikformuleringensfasen?”

HH26: ”Jamen det gør de jo qua deres arbejde, det er jo dem der sidder og formulerer indstillingerne i samarbejde med de respektive rådmænd i samarbejde med udvalgene og udvalgsformændene. Og der tror jeg det er vigtigt i udvalgsarbejdet, selvom vi er en magistrat styret kommune, hvor det jo meget er rådmændene og de enkelte magistratsafdelinger der former og kommer med de politiske indstillinger og knap så meget udvalgene, så synes jeg det er vigtigt, at man også har det her ping-pong i udvalgene, altså jeg oplever det i hvert fald meget i beskæftigelsesudvalget, hvor vi har skullet forme en ny beskæftigelsespolitik og det gælder ikke kun i Århus men det gælder i kommunerne generelt, med et nyt jobcenter osv., at vi har det ping-pong med embedsværket, hvor de kan komme med holdninger om, at det der er måske ikke lige præcis den rigtige måde at gøre det på og vi kan have nogle politiske opfattelser af, at vi bliver nødt til at gå den og den vej, der er det uvurderligt at vi har det ping-pong, det er det.”

I27: ”Har det også været sådan omkring branding-projektet?”

HH27: ”Nej sådan opfatter jeg det ikke, der har det meget været arbejdsgruppen, der har kørt det løb med embedsværket som sekretariatsbistand, erhvervsafdelingen i det her tilfælde, dengang var

Bilag

det jo Michael der sad som erhvervschef, men loyalt fulgt det arbejde, men uden, sådan opfatter jeg det i hvert fald, uden at blande sig i hele processen.”

I28: ”I forhold til branding-projektet, men også generelt, hvordan kan man sige, at samarbejdet i praksis fungerer mellem politikere og embedsmænd, er det meget sådan under faste rammer og formelle rammer eller er det også uformelt?”

HH28: ”Jeg tror det er meget personafhængigt, det tror jeg faktisk det er. Jeg kan jo ikke sige, at det ikke finder sted, men jeg ville have det dårligt med at, ja det lyder måske lidt mærkeligt og firkantet, men jeg ville have det dårligt med at have et privat bekendtskab altså komme sammen privat med en ledende embedsmænd på de arbejdsområder eller i det hele taget, som jeg har som politiker, det kan meget let blive for sammen-gnidret. Det betyder jo ikke, at vi ikke kan have det rart sammen med hinanden, når vi eksempelvis er på studietur eller på konference, så snakker vi som kollegaer, men at komme for tæt på hinanden, det tror jeg vil være uheldigt.”

I29: ”Nu har vi været inde på det, at der var en politisk ro omkring det her brandingprojekt, og det kan egentlig også godt være, at du har svaret på det, men vil du sige, at det er normal praksis for den type af projekter i Århus, at der er politisk ro omkring det?”

HH29: ”Ja altså de projekter og initiativer der bliver taget i erhvervskontaktudvalget, der synes jeg at der er den praksis, eksempelvis kører vi i øjeblikket et projekt omkring udvikling af en ny uddannelsesstrategi, altså en ting er at vi i Århus har mange studerende, vi har universitetet, handelseshøjskolen, som nu også bliver fusioneret sammen universitet, vi har ingeniørhøjskole, maskinmesterskole, arkitektskole, osv., og derudover en række uddannelsesinstitutioner som tager sig af erhvervsuddannelser, men det kunne jo godt være at vi kunne gøre det på en anden måde og prøve at få uddannelsesinstitutionerne til at arbejde mere sammen og tættere sammen og det er faktisk min opfattelse, at erhvervskontaktudvalget også i den forbindelse har været drivkraften til bl.a. ikke med den nuværende rektor, heller med den tidligere, men den forrige igen rektor ved roret, at få universitetet til at åbne sig mere op. Jeg har aldrig gået på universitetet, men altid opfattet det som sådan noget højtideligt noget og en bygning, som lukkede sig om sig selv og gik man på universitetet så var man sådan i en lidt anden verden og hvor vi på et tidspunkt, det var i øvrigt på det tidspunkt, hvor jeg kom i erhvervskontaktudvalget, havde en diskussion om at vi bliver altså nødt til at få det her universitet til at åbne sig op og indgå et samarbejde. På det tidspunkt havde man i Aalborg en civil-ingeniør-uddannelse, hvad vi også gerne ville have i Århus og hvad alle kunne se nytten af, men universitetet havde en helt anden opfattelse af det og ville ikke samarbejde med bl.a. ingeniørhøjskolen og der lykkes det faktisk i nogle arbejdsgrupper, lige så stille, det tog godt nok et par år, men lige så stille få lirket op, sådan at universitetet åbnede sig op, så derfor også dannelsen af en arbejdsgruppe der skal prøver at se kan vi skabe en ny uddannelsesstrategi i Århus, få uddannelsesinstitutioner til at arbejde endnu tættere sammen, selvfølgelig med det overordnede formål, politisk set, at gøre Århus endnu mere kendt som en markant uddannelsesby, måske til stor ærgrelse for Odense og Aalborg, men vi konkurrerer jo også på den kant og jeg må igen sige, at der er en almindelig politisk accept af, jamen fint nok, der er nu nedsat en arbejdsgruppe, det er lavet i erhvervskontaktudvalget, den arbejdsgruppe er nedsat igennem erhvervskontaktudvalget og så kører det arbejde og så må vi se det output der kommer ud af det. Det synes jeg er en fin måde at arbejde på, havde den arbejdsgruppe skulle nedsættes politisk, havde kommisioriet skulle dannes politisk, så er jeg sgu bange for at vi ikke var blevet færdige med at diskutere det endnu, så det synes jeg igen det viser styrken i den måde vi arbejder med erhvervspolitikken på, uddannelsespolitikken på.”

I30: ”Er det så fordi egeninteresser og partipolitiske interesser kommer til at blive for styrende?”

HH30: ”Nej ikke egeninteresser, men der går jo let politisk ideologi i det. I en stor kommune som Århus, der er det jo de politiske ideologier der er kendetegnede for diskussionerne måske i modsætning til en mindre kommune, hvor det er meget mere naturligt at der går man altså ind i

konsensus politik og bliver enige og får handlet af osv. Her er det jo kendetegnet ved de to grupperinger de borgerlige og så os der ligger lidt mere til venstre. Så det er klart, sådan er det.”

I31: ”Hvis man skal se på en samlet vurdering af forløbet omkring branding, hvad vil du så hovedsagelig se det som, et politisk eller et administrativt projekt?”

HH31: ”Jamen det er et politisk projekt, ingen tvivl om det, selvom de erhvervsfolk der sidder i erhvervskontaktudvalget vil slå syv kors for sig for at blive beskyldt at være politikere, så har de jo i hvert fald en politisk opfattelse og det er jo også en politisk opfattelse, hvordan brander vi den kommune vi nu bor i og lever i og udvikler os i og som vi gerne vil blive med at bo og udvikle os i, det er jo selvfølgelig politik, selvom det måske ikke ligger i gæns forstand, men det er da nogle politiske opfattelser af det, så det er en politisk proces vi har fat i.”

I32: ”Hvad kan man sige, at politikerne og de politiske opfattelser har betydet i projektet?”

HH32: ”Jamen jeg tror, at jeg har sagt det før, at jeg opfatter, at der har været en stor grad af konsensus omkring det her, så det har ikke været et emne, der har været velegnet til politiske slagsmål eller markering af politiske ståsteder eller ideologiske holdninger. Der har været en fælles forståelse af at byrådet, et stort set samlet byråd, vil markere Århus med nogle værdier og nogle værdisætninger som vi stort set har været enige om og det er jo om ikke andet, så et godt udgangspunkt og også en understregning af at det er et politisk projekt.”

I33: ”Vi har været omkring det at Århus er en magistrat styret kommune og at det selvfølgelig har en betydning for samarbejdet, hvis man skal se på det enkeltes byrådsmedlems indflydelse, efter din mening, hvad betyder magistrat styret så for det?”

HH33: ”Det er måske sværere i forhold til eksempelvis Aalborg Kommune, som jo har mellemformsstyre, måske hælder lidt mere til udvalgsstyre, at som enkelt byrådsmedlem at komme igennem med sager. Tænker jeg på vores egen byrådsgruppe, jamen så står det jo hvert enkelt byrådsmedlem frit for at komme med et beslutningsforslag, men det skal for det første handles af i gruppen, det er så måske lidt lettere i enmandsgrupperne, men i en 13-mandsgruppe som vores, der skal den i hvert fald handles af, hvor man får gruppens opbakning og så skal den jo ikke mindst handles af med rådmanden, som efterfølgende skal følge den politisk igennem, så det er mere besværligt arbejde. Modsat så synes jeg også at en magistratstyret i forhold til en udvalgsstyret kommune signalerer mere åbenhed, jeg synes vi har en utrolig opmærksomhed omkring det politiske og de politiske sager i Århus byråd, pressen skriver lige så snart der har været afholdt magistratsmøde, skriver pressen om ikke alle sager, så i hvert fald de større sager, når de bliver behandlet i byrådet, når de går i udvalg og kommer tilbage til byrådet, jeg synes der er stor åbenhed og stor opmærksomhed omkring det politiske arbejde i Århus. Som sagt i forhold til hvad jeg oplever som en udvalgsstyret kommune, hvor det er meget handles af i udvalgene, politikken formes i udvalgene, handles af i udvalgene og så bliver det banket af på et byrådsmøde, hvor man måske kan klare 50 sager. Det er så lidt mere besværligt i en magistratstyret kommune, diskussionerne og sagerne tager noget længere tid, altså et byrådsmøde ved os, det tager typisk fra kl.16 om eftermiddagen til kl.22 om aftenen, det tror jeg ikke det gør i Aalborg, det er ikke det jeg hører fra Kaj, min kollega deroppe, så det er både besværligt, men det besvær skaber også efter min mening mere opmærksomhed og mere åbenhed i forhold til en udvalgsstyret kommune.”

I34: ”Og måske nogle ’bedre’ resultater, eller i hvert fald nogle resultater, hvor man måske har diskuteret det mere?”

HH34: ”Jeg ved ikke om vi kan sige at magistratstyret kommune skaber bedre resultater, det synes jeg ikke vi har noget grundlag for at sige, men en bedre diskussion og måske også en bedre politisk behandling af sagerne, en mere gennemgående politisk behandling af sagerne.”

I35: ”Du var lidt inde på den forskel, der kan være på små og store kommuner, er der efter din vurdering, forskel på hvordan det samarbejde fungerer mellem politikere og embedsmænd i små og store kommuner?”

Bilag

HH35: ”Jamen jeg tror det ligger i sagens natur, at politikere og embedsmænd i en lille eller mindre kommune, nu er det jo ikke noget hedder lille længere, men i en mindre kommune, jeg kan tage eksemplet nede i Odder kommune med 20-22.000 indbyggere at der er man da tættere på hinanden og dermed måske også et tættere samarbejde mellem det enkelte byrådsmedlem og embedsværket end vi har for eksempelvis i Århus kommune. Det jeg siger her, det behøver ikke at afholde mig fra at gå op til personalechefen i Århus Kommune, hvis jeg har et eller andet, en eller anden sag, jeg gerne vil have drøftet med ham, men det der meget nære kendskab, det tror jeg ikke vil heldigt i en så kommune som Århus, det tror jeg ikke.”

I36: ”Vi har jo været lidt inde på din holdning til politikernes, deres betydning for sådan et projekt, for vi kan jo se i forskellige andre byer, hvor man brander sig, at der er der en noget større sådan involvering af politikere i selve arbejdet omkring processen, det er jo bare en forskel der er i hvert fald i forhold til Århus’s måde at gøre det på”

HH36: ”Tja, jeg vil næsten sige det på den måde, fordi man nu tilfældigvis er valgt ind i et byråd eller en kommunalbestyrelse, hvad forstand har man så på branding? Jeg har sgu ikke noget forstand på det, det er der folk, der har taget lange og fine uddannelser om, som har meget mere forstand på end vi har, hvordan er det man får budskabet ud, hvordan får man folk i tale, og det skal vi da ikke blande os i politisk, vi kan forholde os, som vi har snakket om her undervejs, til det endelige resultat, om vi synes det er ok ikke. Men selve processen, det synes jeg vi skal afholde os fra som politikere og det er uanset, det er i hvert fald min holdning, om det er en mindre kommune eller en stor kommune.”

I37: ”Tror du det har en nogen betydning for projektets ’levedygtighed’ sådan ud i fremtiden og implementeringen af det?”

HH37: ”Jeg tror det har betydning for levedygtigheden at vi ikke blander os i det politisk i selve processen.”

I38: ”Så mener du at det bliver et bedre projekt?”

HH38: ”jeg tror i hvert fald at vi har bedre muligheder for at skabe et bedre projekt, end hvis det var politisk behandlet undervejs, det tror jeg helt bestemt. Det kan der jo være andre opfattelser af og fuld respekt for det, men det er jo min opfattelse.”

Bilag 11: Transskribering af interview med Kim Ruberg og Anne Hasselholm

Interview med Kim Ruberg og Anne Hasselholm, Jøp, Ove og Myrthu

Tirsdag den 26.06.07

I1: ”Vi kan lige starte lidt indledende med hvad Jeres baggrund er og Jeres erfaring er med at arbejde med kommunal branding?”

KR1: ”Baggrunden er jo at vi er kommunikationsfolk, som jo arbejder med branding også lang tid før vi begyndte med kommuner, der havde vi jo i højere grad vores erfaring fra private virksomheder, vi kommer begge to fra Tele Danmark, så vi har stået bag branding af Tele Danmark, da de gamle teleselskaber skulle slås sammen og jeg har så tidligere siddet som direktør for et meget stort fælles europæisk forsknings- og udviklingssamarbejde i Bruxelles, som også skulle brandes, det minder lidt mere om kommune-branding fordi det var et i statslig regi og fælles europæisk regi osv., men det er jo kommunikationsteknikker der bruges og der vil jeg sige, Horsens lærte vi meget om at kommune branding er meget forskelligt fra virksomheds branding og det der er i særdeleshed er forskelligt, det er at virksomhederne blive rigtig mange penge på det og har det rimelig simpelt, du tager en beslutning og så tager du og laver en storylinie og så indrykker du i øvrigt annoncer og bare medietryk og gentagelse og gentagelse og gentagelse, den slags penge har en kommune overhovedet ikke og derfor er det nogle helt andre elementer, der skal bruges i en kommune, det er først og fremmest at sørge for at få kommunens egne indbyggere er ambassadører for kommunen i så vid udstrækning som overhovedet mulig og at man så i øvrigt får positiv presseomtale og det betyder, at det er en proces, hvor det ene er medietryk og gentagelse, så er en kommunebranding et spørgsmål om at skabe en positiv proces internt i byen.”

AH1: ”at drive den.”

KR2: ”Der er meget stor forskel, større end vi troede, da vi startede på Horsens, som vel var den første rigtige kommunalbranding i Danmark.”

AH2: ”Og så har vi jo en, kan du sige, en journalistisk tilgang til mange ting ud fra at vi er journalister.”

I2: ”I hvilken periode har I været tilknyttet branding af Århus, vi ved, at du (Kim) startede som formand af styregruppen og at du (Anne) var tilknyttet som ekstern konsulent?”

KR3: ”Ja men de ringede mig op, det var mens jeg var i Bangladesh, kan jeg huske, så det har været ved årsskiftet 2002-2003 og så sluttede processen vel her for et par siden ikke?”

AH3: ”Jo altså selve kontrakten løb et år ikke og så havde Kim jo en arbejde inden, kan du sige, ja.”

KR4: ”Ja så det har vel været til udgangen af 05 vil jeg tro, så det har været, altså selve den kommercielle del af det, det var fra engang i 04 til udgangen af 05 og så har der så været de par år i forvejen, hvor det så ikke var, om jeg så må sige, ikke var Jøp, Ove og Myrthu, men mig de havde bedt om at blive formand for et brandingudvalg, der skulle se på om Århus skulle brandes eller ej.”

I3: ”Hvad opfatter I som hovedformålet med brandingprojektet, var primært ekstern rettet eller var det også internt rettet?”

KR5: ”Det var helt klart eksternt rettet, Århus har jo ikke, hvad skal jeg sige, dårligt udtryk, jeg skal finde et andet et end røven på slibestenene, Århus har ikke den brændende platform, som f.eks. Horsens havde, at det simpelthen bare var gået så dårligt i så lang tid, at nu skulle vi skabe en helt anden gejst internt i byen, Århus har det godt, Århus har en høj gejst, Århus har en høj grad af tilfredshed osv., så det var et A.P. Møller ville kalde rettidig omhu ikke og sige, konkurrencen på det her område er ved at blive så stor at selvom alt går godt her, så skal vi se på, hvad kan vi bruge det her redskab til, for at bevare og helst udbygge den positive position vi har, så nej der var ikke meget internt i den opgave. Det siger jo også, det var erhvervskontaktudvalget som henvendte sig, som jo består af borgmester, og de væsentligste partiforvalg plus repræsentanter fra det store erhvervsliv i Århus, så det var jo lige som helt klart et udad sigte ikke”

I4: "I den rapport der blev lavet omkring branding Århus, der blev der peget på at man ville satse på nogle værdier og styrkepositioner, der allerede var kendetegnede for Århus, som så blev til viden, puls og rødder, hvem har defineret dem for værende kendetegnede for Århus?"

KR6: "Jamen det har branding-udvalget jo efter indstilling fra os, og det der skal man jo ligesom dele det i to punkter, det første var at de første par år, der hvor jeg stod i spidsen for en hel række diskussioner med de væsentligste grupperinger i Århus, har vi brug i branding eller ej og i givet fald hvordan og hvor? Og der konstaterede vi at ja der var brug for, men det var usikkert hvad retning det skulle gå og vi, hvis der er en erfaring vi har fået fra det branding vi har lavet, så er det du skal altid brande dig på realiteter, ikke på ønskedrømme og ikke på hvor du måske kan være om 20-30 år og hvis du brander dig på noget du til dels ikke har nu, men vil have, så skal du have sikret dig at pengene er sat af til at du kan nå det inden for en overskuelig fremtid, så det var ligesom noget af det der var kendt og så var det man besluttede at lave hvad skal vi sige, en mere professionel, kommerciel del, hvor vi så vandt kontrakten, og jeg vil gerne sige, at jeg var ikke som formand på det tidspunkt, det var ikke udvalget der havde med det at gøre, det var kommunen. Og vores udgangspunkt for det var at gennemføre, ja er det reelt 1000vis af online interviews med"

AH4: "Ja vi lavede online undersøgelser på højere læreranstalter med studerende i hele landet og vi lavede kvalitative interviews med en del opinionsdannere osv., plus alle de inputs der kom i den møderække der."

KR7: "Og ud af det enorme materiale og vi taler alts om adskillelige meter, så var der nogle ting, der sådan helt klart stak ud, og det var det her med at Århus var en by, hvor en større del af befolkningen end noget andet sted i Danmark har en høj uddannelse, altså har en længerevarende uddannelse, en større del af befolkningen er beskæftiget i uddannelsessektoren, især den længerevarende, end noget andet sted i landet og en større del af befolkningen er unge under uddannelse end noget andet sted i landet og herunder inkluderer vi altså København, så det ligger på de væsentlige parameter højere end København og det er klart med en tid med vidensøkonomi, så er det gefundens fressen, det vil være fuldstændig forkert at overse, så derfor bliver viden meget hurtigt dokumenterbart den største styrke og derfor Århus som (ord mangler) og så når vi gik alle de kommentarer igennem, så var det også meget meget tydeligt, at der fremkom en opfattelse, især blandt de unge, der var flere unger der ville studere i Århus end i København eksempelvis, på landsplan og det havde altså noget at gøre med en eller anden

AH5: "Vi stillede et åbent spørgsmål, der hed; når jeg siger Århus, hvad siger du så? Og så sagde de, og det var noget af det, der var med til at karakterisere den der puls, jamen her en ganske bestemt stemning, her er dejligt at være, her er hyggeligt, her er campus område, her er caféliv osv., og de ting kunne ligesom puljes til at sige, at det har noget med den særlig puls at gøre og den var meget var meget bastant må man sige."

KR8: "Ja både i forventningerne hos folk der ikke boede her og i realiteten hos folk, der allerede boede her, så der har viden og den helt særlige puls, som jo også er logisk, fordi når du er den by i Danmark der uden sammenligning har flest unge i forhold til indbyggertal og så oven i købet unge under videregående uddannelse, som nok alt andet lige er mere aktive deltagere i en hel række kulturelle osv. ting i byen, jamen det skal give en helt anden puls ikke. Og det tredje element rødder, jamen det var så noget med at de to ting her, viden og puls, noget som mange byer hævder at have og mange byer også har, og hvis vi nu skulle se det med internationale øjne, så selvom vi er bedst i Danmark med det, så må vi jo nok i al beskedenhed sige, at det nok ikke er nogen reel konkurrence med hverken Oxford eller Cambridge eller Amhorst eller osv., der kan vi ligesom komme rundt i verden og sige i Danmark er i nummer 1, men der er nok få i verden, der vil sige; hold da kæft, jamen så må vi hellere komme til Århus af den grund, så vi mangler noget også set med erhvervslivets øjne som ligesom kan også i Beijing og Tokyo og New York sige Århus ikke? Og der fandt vi så ud af at i de år var så samtidigt en hel del udgravninger, i øvrigt lige her er det

ældste af Århus og der fandt man ud af at Århus er mindst lige så gammel som nogen anden by i Nordeuropa og vi har en meget kraftig formodning om at kommende udgravninger, som vil gå i gang på storetorv her i foråret og næste år vil vise, at Århus nok egentlig er den ældste storby i Nordeuropa, så begynder det at blive interessant fordi hvis vi knytte rødder til begrebet den ældste by i Nordeuropa så kan man ligesom begynde også i Beijing og Tokyo og New York og hvor pokker det nu kan være og sige, jamen det var måske et sted vi skulle hen, hvis vi skal besøge det, så vi vil gerne have en international dimension også og samtidigt må vi nok konstatere, at på grund af enormt mange tilflyttere osv., så viden af den almindelige århusianer om Århus's historie i virkeligheden meget begrænset, så vi satte en hel masse projekter i gang, som så nu er ved at blive materialiseret, senere i år vil gadeskiltene her i indre by blive udskiftet med et mere moderne, hvor de også lige fortæller, jamen altså volden her lå, byens østre vold fra det her år til det her år og sådan nogle ting der og så bliver det også interaktivt, så man kan via bluetooth og andre teknologier få en dybere forklaring på sin mobiltelefon osv. Så det var ligesom det element, der manglede i en ordentlig branding-position, vi vil altså også gerne have noget i en by af den her størrelse, det er ikke sikkert, at du har brug for det i Horsens, men når du er oppe i en størrelse som Århus, så har du brug for at det også kan ses internationalt, fordi vi også er internationale, så det blev så summa summarum viden, puls, rødder og det var så det forslag vi gik ud i en høringsrunde med, hvor vi så tog en ny runde møder med alt og alle og det faldt i god jord alle steder, så sådan er det.”

I5: ”Nu er vi jo meget interesseret i sådan politikernes rolle og involvering i det, umiddelbart kan vi se at politikerne har været involveret i nogle faser af processen, hvornår man sige, at involveringsgraden har været størst?”

KR9: ”Det har den vel været op til beslutningen om at vi skulle gå ud og lave de her undersøgelser og komme med en melding, der havde jeg mange møder med økonomiudvalget, typisk økonomiudvalget, og sjældent hele byrådet, det gælder vel i alle kommuner, op til den endelige beslutning om at gøre det, var der en del møder med økonomiudvalget og så var der et par møder efter vi ligesom var ved at nærmere os konceptet, hvor vi så konstaterede, at det holdt, så det har været i slutningen af fase 1 og i begyndelsen af fase 2 og derefter begyndte det jo så at gå i, hvad skal vi sige, almindelig drift og så blev overtaget af kommunen selv ikke. Og så sker der jo det, at der kommer et kommunalvalg og en ny borgmester og en helt ny og bliver der mange nye dagsordner, sådan er politik.”

I6: ”Hvis I skulle karakterisere politikernes og embedsmændenes rolle i den her brandingproces, fordi de har selvfølgelig haft den her sekretariatsbetjening, hvilke ord vil I måske sætte på det?”

KR10: ”Jamen”

AH6: ”Det har vi jo i virkeligheden mærket meget lidt til ikke, altså jeg er lige ved at sige, at der først beslutningsprocessen den ligesom var”

KR11: ”Politikerne har jo, hvad skal vi sige, været dem vi har afrapporteret til og så taget en diskussion med ikke, det var så det ikke og så har der været et par forskellige niveauer, styregruppen og så sekretariatet, som har sørget for at ting kørte, at vi havde det lokale vi skulle bruge, at der blev sendt invitationer ud osv., så styregruppen har haft et overordnet ansvar for at se om vi kunne styre økonomien ordentligt og sekretariatet har gjort livet lettere som professionelle dygtige embedsmænd nu gør ikke og så har vi selvfølgelig også brugt dem som sparringspartnere, de har jo et indgående kendskab til mange grupper osv. i byen ikke, så hvad vil de der sige til, hvis vi stiller forslaget på den måde osv. ikke.”

I7: ”I styregruppen og den senere arbejdsgruppe, der var jo ikke sådan nogen direkte medlemmer fra byrådet”

KR12: ”Nej, styregruppen forblev styregruppen, arbejdsgruppen forblev arbejdsgruppen, det er to forskellige ting, det har aldrig været det samme.”

Bilag

I8: "Hvordan har kommunikation, evt. sparring og inputs fungeret mellem grupperne og så kommunalpolitikere?"

KR13: "Jamen det ved vi jo ikke så meget om, vi har haft vores egen kommunikation med politikerne, typisk via økonomiudvalget ikke og så har vi jo haft masser af møder med masser af grupper, som jo var politisk funderet og ville være gået tilbage til deres politiske bagland og have diskuteret og afrapporteret osv., men den har vi jo ikke været med i, altså vi har taget de møder med dem og det var masser af mennesker der var partipolitisk aktiv men også masser af mennesker fra interesseorganisationer osv., det fleste interesseorganisationer er igen politisk forankret osv., så der er ikke nogen tvivl om at de enkelte byrådspolitikere har fået det ind mange steder fra, men vores opgave var dels at afrapportere direkte til dem med vores indtryk og dels at tage de her mange møder, hvor vi skulle, hvad skal vi sige, begejstre folk for ideen, eller i første omgang finde ud af hvad vi skulle gøre og i næste omgang, når vi havde besluttet os for hvad vi skal gøre, begejstre folk for ideen og det skulle helst ikke være nødvendigt med byrådspolitikerne, da det jo var dem, der havde besluttet, at det var sådan det skulle være, der var den ligesom klaret ikke, men jeg er ikke i tvivl om, når jeg ser på hvem vi har mødtes med, at de hver især, næsten alle, men mange af dem har jo haft politisk forankring som har betydet, at de har gået tilbage i deres politiske bagland, det er jo måden det kan og skal fungere på i en kommune."

I9: "Man kunne jo godt have valgt at placere nogle politikere i styregruppen f.eks."

KR14: "Nej! Der er jeg meget firkantet, det gider jeg ikke, det vil jeg ikke og det har vi ikke haft nogen steder og vi vil advare kraftigt imod det. Styregruppen skal være en styregruppen, der indenfor de politiske rammer, der er afstukket sørger for at økonomien er ok og at vi er i rette forum, men du har ikke brug for, at når du har besluttet dig hvor du skal hen, så har du ikke brug et politisk forum for et politisk forum vil pr. definition have et behov for at markere sig i forhold til hinanden. Når vi laver kommune-branding har vi en forudsætning, som vi simpelthen forlanger opfyldt for at vi vil påtage os opgaven og det er, at der er et overvældende flertal i byrådet bag både at der skal være branding og når vi så er blevet enige med dem om også hvilken vej den branding skal køre og så har det ikke noget formål at du egentlig laver en politisk styregruppe, det skal være en styregruppe der skal styre indenfor de rammer byrådet har og så skal de selvfølgelig afrapportere og det er så helt op til politikerne, hvem er det vi afrapporterer til og som jeg siger, jeg tror det altid har været økonomiudvalget i de kommuner vi har været inde"

AH7: "Ja"

KR15: "Ganske simpelt fordi byrådet er for stort, men som regel har jeg også et par talk and dance for hele byrådet sådan hen af vejen for ligesom at forklare hvordan det er, det har der så ikke været i Århus, der har det hele tiden været økonomiudvalget, som har været den politiske forankring sammen med erhvervskontaktudvalget i øvrigt."

AH8: "Ja jeg skulle lige til at sige erhvervskontaktudvalget."

KR16: "Så det har været de to og typisk med fællesmøder i øvrigt, men altså selve, hele byrådet har ikke involveret, det er også et meget stort byråd i Århus og de har meget lange dagsordner i forvejen."

I10: "Ifølge rapporten branding Århus bliver det også nævnt det der med at det er vigtigt, at der netop ikke er den politiske indblanding og at det er vigtigt, at der er ro omkring projektet, fungerede det også sådan i praksis, fik I arbejdsro?"

KR17: "Ja, ja"

AH8: "Ja det synes jeg."

KR18: "Der var ikke politisk indblanding, altså de var ok, de var tilfredse med de afrapporteringer vi lavede, de var tilfredse med beretningerne, de var tilfredse osv. ikke og på grund af en professionel og god styregruppe, jamen så kører økonomien også, ja altså det er os der kører økonomien, "

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

AH9: ”Altså der vil jo altid være når projektet, når sådan et projekt er på byrådsmødet, så vil der jo altid være noget politisk ’palaver’ og det er der er altid, fordi der er altid nogen der mener at man kunne også osv., osv. men i selve arbejdsprocessen, der har der været, altså der har været de politiske debatter der skulle være, når de skulle være der og så har der været arbejdsro når processen har forløbet og det er ufattelig vigtigt for ellers kan man ikke køre sådan noget.”

KR19: ”Og det har været, hvis I læser referaterne fra de politiske debatter der har været i selve byrådet, der vil I jo kunne se, at nogle virkelig har taget til mægle og sagt, jamen vi synes ikke at det er ok osv., men stemmeafgivningen har vist et andet billede, der har været helt opbakning bag det og det er jo netop det egentlig en understregning af hvorfor du ikke skal have politikere siddende i styregrupper, fordi det er jo deres fag at være uenig med hinanden og det har vi jo ikke brug for i den del af processen, ikke når de har taget en beslutning.”

I11: ”Så deres uenighed eller hvad man skal sige, de debatter har ikke sat nogen aftryk på selve brandingprojektet?”

AH10: ”Nej”

KR20: ”Tja det har det jo nok op til selve beslutningen ikke,

AH11: ”Ja, ja”

KR21: ”fordi selve beslutningen og indstillingen har jo selvfølgelig forsøgt at afspejle de holdninger og uenigheder, der er kommet frem og der må vi så tro på at den afspejling har været så tilstrækkelig god at der siden da ikke har været noget bøvl eller noget brok med det ikke, for det er jo en del af det håndværk vi kan yde i sådan en situation det er at lytte til græsset og så høre, jamen hvad gør vi for også at få det parti komfortabelt med den platform vi præsenterer og vi foreslår.”

I12: ”Kan I huske nogle konkrete eksempler på, hvad I har gjort?”

KR22: ”Ja men det vil vi ikke ind på.”

I13: ”I forhold til, at I har været tilknyttet som konsulenter og som de professionelle i forhold til at køre det her igennem, hvad har det konkret betydet for projektet og hvad har Jeres primære rolle været i forhold til det?”

KR23: ”Det har jo været at drive processen og så”

AH12: ”Ja det skulle jeg lige til at sige, procesdriver er jo det altafgørende for som Kim også startede med at sige, så handler kommunalbranding om proces og ikke om penge, penge, penge, fordi det er bare en umulighed, så derfor er vores primære rolle at drive processen, få sat de rigtige grupper sammen, sikre at der er fremdrift osv.”

KR24: ”Ja og så tror vi da også på, at vi efterhånden har gjort det så meget, at den erfaring vi har, altså vi har stået i de fleste problemstillinger før og det giver alt andet lige altså nogle fordele, når du står i processen og så er vi jo professionelle kommunikationsfolk giver altså også en ret stor fordel, for det her er et kommunikationsprojekt.”

I14: ”Hvis man skal foretage en samlet vurdering af forløbet og processen, vil I så mene, at det hovedsagligt har været et politisk projekt eller et administrativt projekt?”

KR25: ”Jamen det har været et politisk projekt, det her ikke, men I skal vide om branding af Århus, at det var jo et begrænset, meget begrænset, branding-ambition, altså det var jo ikke en ambition til en altomfattende brandingproces som for eksempel i Horsens og som vi er i gang med nu i Fredericia osv., det var altså, lad os få nogle branding-værdier og fyrtårne og så dribler vi stille videre med dem sammen med en masse andre ting fremover ikke, så det var sådan egentlig en meget clear cut opgave ikke. Giv os, hvad kan man sige, platformen og så vil vi selv køre videre med den, hvor vi normalt er inde i en proces, hvor vi både udarbejder platformen, men sørger også sørger for over en årrække at den er dybt forankret i hele organisationen, der er Århus en meget stor kommune og der kører tingene anderledes og i mange, mange, mange parallelle forløb.”

I15: ”Men har det også noget at gøre med det udgangspunkt, der var, som I nævnte, at Århus jo egentlig er, at det kører meget godt som det er?”

Bilag

KR26: ”Jo det tror jeg, det er klart, det er meget meget lettere, selvom det i virkeligheden burde være sværere, altså at finde penge til det i en kommune, hvor man er på røven og hvorfor jeg siger, at det burde være sværere, det er fordi de netop mangler penge, det er en af grundene til at de er på røven, men omvendt kan de se, jamen det er en nødvendighed at investere i det her for at vi kan komme frem, den nødvendighed er ikke nær så tydelig i Århus.”

I16: ”Det var nemlig også en af de ting, som Michael (Bruun) nævnte, han sagde, at det var fuldstændig vanvittigt, at man skulle diskutere så meget om det beløb, for det var jo ikke ret meget, set i forhold til det store budget.”

AH13: ”Nej det må man sige.”

KR27: ”Og det er jo, men det viser netop at det er sådan noget alle har en holdning til, alle har et forhold til branding, der er det meget sværere at have et forhold til at investere i en hel masse nybyggeri osv., men som regel er der så meget teknik i det at det er sværere at forholde sig til.”

I17: ”Hvad vil I mene, at politikernes involvering i projektet har betydet?”

KR28: ”jamen det har vel først og fremmest betydet ro på bagsmækken?”

AH14: ”Ja det skulle jeg lige til at sige, det er nok i virkeligheden det væsentligste, det er jo at de har nikked til processen og de har holdt sig til, kan du sige, at debattere der hvor der skulle debatteres og give processen ro og det er jo det der er afgørende for at man kan nå i mål.”

I18: ”Vil I sige, at de har betydning for implementering og sådan videreførelsen af projektet?”

KR29: ”Det er jo lige netop hagen ved det, de er jo nødt til at påtage sig det for at det bliver implementeret og videreført og i særdeleshed rådmændene i en by som Århus, der har en række sideordnede borgmestre næsten ikke, de er jo nødt til at tage det på sig som en del af deres driftsopgave og det ser vi da også, vi ser hvordan viden, puls og rødder penetrer mere og mere tankegangen, men det er en lang, lang proces, når man ikke har ønsket og gøre sådan som i Horsens, hvor der ligesom kommer nogen ned og banker det ind i alle de forskellige administrationer.”

I19: ”Hvis man skulle sammenligne det med nogen af de andre branding-projekter I har haft, omkring involvering, hvordan er det så sammenlignet med det?”

AH15: ”Altså politisk involvering eller hvad?”

I20: ”ja”

AH16: ”det ligner vel i virkeligheden meget hinanden ikke?”

KR30: ”Altså der har vi jo simpelthen den måde at arbejde på, at vi forlanger ganske simpelt som forudsætning for at man politisk i alt overvejende grad er enige om det koncept, hvis vi ser et næsten lige splittet byråd, så vil vi fraråde dem overhovedet at gå i gang med en branding-proces, så det er ligesom en forudsætning for os ellers så spilder vi deres penge, ganske simpelt også fordi jamen hvis du har det så tæt på, så vil og vi kører i hvert fald 5 års projekter, og det gør vi bevidst for at komme på den anden side af en ny valgperiode, for at de skal forstå, at det her er ikke bare noget, der er op til et valg, men er en proces, der skal køre ikke og med de forudsætninger kan vi sige, jamen enten så hopper de af meget tidligt i forløbet og siger, jamen det kan vi ikke blive enige om her i byrådet, fint, og så tror vi ærligt og redeligt, at så har de sparet en masse penge fordi at forsøge og sætte et brandingprojekt i gang, hvor 51% er for og 49% er imod, det er døden, det vil aldrig kunne gå alene af den grund at de der 49% ville udtale hele i tiden i medierne imod projektet og så vil du få en by, som udadtil virker splittet og i splid med sig selv.”

I21: ”Det vil sige, at i forhold til det er det vigtigt at politikerne fungerer som ambassadører for det?”

AH17: ”Ja det er helt klart afgørende”

KR31: ”Ja, det er afgørende”

AH18: ”Ja jamen i det hele taget er det netop og det hænger igen sammen med at det er processen, der er så vigtig, så vi kan drive processen og igennem processen skal der ske en involvering og den

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

involvering skal have en afsmittende effekt både indadtil og udadtil, ellers så er der ikke noget der kører, sådan er det.”

KR32: ”Det er kommunernes styrke, at de har masse af mennesker, som kan være ambassadør for den og det starter inde i deres byråd, fordi det er mennesker, de har valgt og har tillid til og så er det de mennesker, der sidder på det store apparat i en by ikke. Så det er det apparat der først og fremmest kan gennemføre og udføre de enkelte aktiviteter der understøtter branding og der kan ikke have nogen, der har en anden dagsorden. ”

Bilag 12: Transskribering af interview med Marianne Gjerløv

Interview med Marianne Gjerløv, Erhvervsafdelingen Århus Kommune 14.06.2007

Marianne Gjerløv (MG)

Interviewer (I)

I1: Jamen allerførst så vil vi jo gerne bare høre lidt om hvor længe du har været her i Erhvervsafdelingen og hvad det er du primært laver?

MG1: Ja, men her i Erhvervsafdelingen der har jeg været i fire år, men jeg er sådan en gammel kending af rådhuset for jeg har faktisk været her i over 20 år bare en etage ovenover hvor stadigvæk, altså vi er jo en magistratsstyret kommune og så har jeg altså hele tiden været ansat i Borgmesterens afdeling der har jeg så været nogen år i Økonomisk afdeling og jeg har været konstitueret sekretariatschef for borgmesteren og så her i Erhvervsafdelingen og det er så alt sammen en del af Borgmesterens afdeling. Så på den måde kan man sige jeg har sådan igennem alle årene været meget tæt på det politiske niveau, det er enormt spændende, haft fornøjelsen af fire forskellige borgmestre og så for fire år siden der kom jeg så hened i Erhvervsafdelingen altså oppe ovenpå, altså jeg startede som fuldmægtig som det hedder dengang og så blev jeg vicekontorchef, kontorchef en hel del år oppe ovenpå og så er jeg så kommet hened som souschef i vores Erhvervsafdeling og det har jeg så været i fire år. Udover det så er jeg universitetsuddannet her fra Århus.

I2: Men hvor længe har du været involveret i det der projekt om branding af Århus, er det al den tid du har været i Erhvervsafdelingen, eller?

MG2: Ja det er det faktisk mere eller mindre, men det var startet før jeg kom her, daværende borgmester altså for sidste periode Louise Gade, det var faktisk hende der fostrede ideen og det er nok en fem år siden eller sådan noget. Men det var så Erhvervsafdelingen henede der fik bolden og lavede et kæmpe, kæmpe, kæmpe, kæmpe stort arbejde, analysearbejde inden, det er noget af den rapport I også har set, som ligger til grund for hele vores projekt her og den rapport den var færdig inden jeg kom her og så fik jeg så fornøjelsen af at overtage det altså hvor, jamen der har været nedsat sådan en styregruppe og på den måde så måtte man gøre den tjans med en hel masse repræsentanter udefra også udefra byen og det er selvfølgelig vigtigt for at sætte ejerskab til det i det hele taget og så fik jeg fornøjelsen af at overtage projektet sammen med selvfølgelig et par medarbejdere, altså ikke fuldtids på det her projekt men og så bevilligede byrådet 1,2 millioner kroner til at vi kunne få det implementeret ikke, sige hvad gør vi så. Og det første vi så gjorde det var at nedlægge den der styregruppe og så lave en ny det vi kaldte brandinggruppen, sådan en bredt sammensat gruppe med jeg tror en 15-20 aktører ude fra byen af som så mødtes med jævne mellemrum for at generere nogen ideer, nej nu springer jeg faktisk en fase over som var meget vigtig fordi et er, at man så fik lavet den her analyse som pegede på de her tre karakteristika Viden, Puls og Rødder, men der sagde byrådet så til os; er I nu også helt sikre på det ikke også, og så det allerførste jeg var med til det var så netop at være ude ved, jeg tror vi holdt 17 eller 18 møder med en lang række aktører ude i byen for ligesom at prøve de her karakteristika af. Og det viste sig simpelthen at folk kunne nikke genkendende til det, altså det var f.eks. en aften med en masse repræsentanter for fritid og sport ikke også, en anden dag med repræsentanter fra de længere videregående uddannelser eller mellemlange og korte uddannelser og det var fra LO altså arbejdsmarkedets parter ikke også og Dansk Industri osv. Der var en aften hvor vi også for at få den der med rødderne, altså de historiske rødder der havde vi samlet sådan en hel masse museumsfolk og både fra byen og udenfor byen fordi det er også vigtigt og sådan høre om, ikke om man er til grin ikke, men altså om det er noget folk kan nikke genkendende til. Det kunne man så og det så på baggrund af det så kunne vi så fremlægge byrådet igen og vores Erhvervskontaktudvalg som sad

med det her det er bare go, og så bevilligede de de 1,2 millioner til den der gruppe som skulle prøve at generere nogen ideer til nogen projekter altså for at sige, nu mener vi det her. Men det der er det helt specielle og unikke ved vores projekt frem for, jeg vil ikke sige alle andre ikke også, men mange, mange andre det er at vores udgangspunkt for at gå i gang med at brande byen det er positivt fordi vi har en velfungerende by ikke også, og vækst og skatteindtægts grundlag der er stigende og sådan, men ellers kan man jo altid gøre det endnu bedre. Så derfor skal vi ikke ændre image ligesom så mange andre skal, altså jeg plejer altid at bruge Horsens som eksempel, jeg ved ikke om I har været inde og bore i det?

I3: Vi har set lidt ja

MG3: Men altså og jeg kan godt tillade mig, og det siger jeg bestemt også af kærlighed til byen for jeg kender den ret godt da jeg lige var færdig på universitetet der var jeg ansat der i trehalvt år, og da har jeg kunne iagttage set udefra ikke også hvor stor forandring der er sket. Og de gik i gang med at brande byen og også ofre mange, mange, mange millioner på det fordi de ville væk fra det der image de oprindeligt havde med at det var en fængselsby, altså fængslet lå oppe på bjerget som vi kaldte det dengang det gjorde det virkelig, og noget af deres første det var at gå i gang med at lave lobbyisme, altså at det var et gammelt fængsel ikke også for at få det flyttet udenfor byen, altså det er jo et helt andet udgangspunkt. Og så har de så ofret en masse andre ting på det ikke også og I ved sikkert det der med de har fået alle de der koncerter til byen, det er også noget som jeg tror både Aalborg og i hvert fald Århus er død misundelige over det men der er virkelig sket noget ikke altså det er virkelig blevet en forstad til Århus og de bygger som tossede dernede ikke også og det går bare rigtig godt. Tilbage til det med branding det tror virkelig det har haft en effekt dernede ikke også og det der med at ændre image men det er ikke det vi har skullet her i Århus og det er også det der er baggrunden for at Byrådet ikke har villet afsætte ekstra penge til det udover de 1,2 millioner det er jo egentlig ikke ret meget. Og nu så efter to år så skulle vi så afrapportere til byrådet og det er ved at være 1½ år siden nu og der lå i den afrapportering det er også hvis vi så skulle, altså her i Erhvervsafdeling altså jeg skal også frigive ressourcer til andre ting ikke så vi har selvfølgelig et generelt ansvar for at videreføre den her brandingproces men ellers er mange af tingene sådan forankrede andre steder i vores turistorganisation ikke f.eks., den del der handler om pulsen og rødderne og også noget viden og ellers vores uddannelsesinstitutioner. Fordi det der med at arbejde med branding også dengang det var på det højeste, det er højest 10% af mit arbejde ikke også, og her i Erhvervsafdelingen vi er egentlig en lille afdeling sådan 12 personer og vi er sådan en lille strategisk afdeling og det vi er gode til det er at initiere nogen ting og koordinere nogen ting og så er det enormt vigtigt for os at komme ud af det når der kommer en driftsfase ud af det, for ellers så drukner vi og det skulle jeg hilse og sige det har jeg altid svært ved fordi hver gang der er et eller andet med branding alligevel ikke også så bliver blikket rettet mod kommunen og borgmesteren ikke også og så går de ind og kigger på nettet og så tænker de Marianne det er stadigvæk hende og sådan er det jo ikke også.

I4: Ja du har jo været lidt inde på det men selve ideen om det branding hvem har været først med den?

MG4: Jeg kan simpelthen ikke huske det i detaljer ikke også, men jeg er helt sikker på at det er Louise Gade dengang ikke også, for fem år siden og det er sådan set meget naturligt for hun kommer ind som ny borgmester, ung og kreativ ikke også, og så var det jo altså et enormt modefænomen ikke også altså det er jo ikke nogen hemmelighed at, vi kan også godt se det ikke, altså jeg, altså det er også mode med at skrive opgave i det, jeg har fået henvendelse fra otte forskellige parter, altså hvor det kan jeg se er forskellige slags, det er lige oppe i tiden.

I5: Michael, Michael Bruun der han nævnte noget om at der også havde været noget om at der også.. At den midtvejs evaluering der havde af Vækst i Århus II at der havde erhvervslivet peget på

Bilag

det der med at man ville gerne have noget mere markedsføring, at det måske også var noget af det, det var udsprunget af at man var startet med det her med branding osv.?

MG5: Ja det kan han have ret i, ja det er en klar illustration og det havde jeg ikke lige tænkt over at I havde snakket med ham, fordi det var Michael der var inde i det først det var ham der var formand for den første styregruppe der ikke også, og det har han ret i det er fordi han kan hele historien, ikke altså fuldstændig fordi det er nemlig rigtigt for i erhvervshandlingsplan tre der står nemlig noget med opprioritering af markedsføring, ja og det blev der ikke gjort så meget ved dengang har jeg så hørt. Og så pludselig så kom det her brandingprojekt og så fik det en drejning og sådan er det jo at tingene udvikler sig. Men det har han helt sikkert ret i at det der det var også startet før, men så i stedet for så altså I ved jo godt også det der med pludselig så kan man lægge markedsføring væk og så er det branding.

I6: Ja så har det skiftet navn.

MG6: Ja

I7: Men sådan i forhold til politikere og hvad skal vi sige det politiske system og sådan noget, nu nævner du også det der med at det har været meget organiseret med mange udefra altså det kan man jo også se i de der styregrupper og den senere brandinggruppe og sådan noget, hvordan politikerne, hvem altså udover Louise Gade er der nogen der sådan har deltaget sådan hvad skal vi sige, mere aktivt i det?

MG7: Altså det er jo sådan set et, hvad kan man sige, et samlet byråd der står bag det her og det er jo også vigtigt ikke også, at man går ud og markerer det samlet udadtil, fordi brandingprojektet her det er jo, det er jo ikke bare Århus Kommune som virksomhed det gælder for, at det er bysamfundet Århus der skal tage ejerskab til de her ting og sådan nogen ting det tager jo tid. Og, jeg skal nok lige vende tilbage til det med politikerne, men de der tre karakteristika vi nu har det er jo, og tilbage til det der med at vi skal ikke sådan have ændret image fordi altså for os der er f.eks. hvis man tager viden som eksempel det er så lysende et fyrtårn med 40.000 studerende ikke også og byen syder af ungdom og alt sådan nogen ting, men det vi gerne vil det er så altså det er ikke vigtigt for os at folk ude i byen kan huske det der med Viden, Puls og Rødder men det skal gerne være sådan at når man kommer til Århus så føler man at det er en vidensby ikke også, og derfor vil vi gerne gøre en masse for at understøtte endnu mere at Århus bliver endnu mere populær som uddannelsesby og sådan, det er på den måde det skal forstås. Og på den måde så er der mange forskellige der er i gang ikke også, og tilbage til det der med politikerne, på den måde så er der også mange af dem der sådan, nogen gange direkte med også jo indirekte bidrager til noget af det her. Hvor f.eks. de enkelte rådmænd i deres enkelte afdeling de kan sætte nogen initiativer i gang eller de kan understøtte nogen initiativer som jo er med til generelt at brande byen. Så på den måde vil det være helt forkert at sige at det kun var Louise Gade, eller den nuværende borgmester. Men altså vores politikere kender jo også de her karakteristika og sådan noget ikke også, men hvor meget sådan lige det konkret betyder for dem i deres hverdag, altså jeg tror ikke det er noget de går og tænker over fra morgen til aften vel, altså det kan jeg vist godt sige. Men altså jeg tror også altså vores pointe er også altså branding det er ikke bare sådan lige noget man gør og så er det slut, vel altså, det fortsætter i det uendelige, altså mener jeg i princippet det er simpelthen, altså det er en proces. Altså vi har jo også nogen eksempler på hvor, og det har vi så, jeg håber ikke jeg lyder for grov i hvert fald ærlig ikke også, altså vi har ikke ret meget respekt for de byer der f.eks. lige laver en eller anden kort event også siger de nu har vi bare besluttet at vi vil være kendt for det og det og det. Prøv at lave test en uge efter eller bare en dag efter hvor mange mennesker der så vil kunne huske det, det kan I måske fordi I har arbejdet med det lige nu men I vil ikke kunne efter den 8. august når I har fået jeres karakter det er jeg sikker på.

I8: Men vi kan jo også se at, i den rapport blandt andet, at det her brandingprojekt det bygger på nogen værdier og på nogen styrkepositioner som I mener var tilstede i Århus i forvejen. Er det

nogen, altså er det noget der har været arbejdet på specifikt, altså forud for, altså sætte ord på hvad for nogen værdier der kendetegner Århus?

MG8: Nej det tror jeg faktisk ikke. Men altså det har været inde, altså det kommer overhovedet ikke bag på os, altså det der med at, det er også så lysende et fyrtårn det der med viden, det er alle der siger, og man altså byen har i mange år arbejdet på også at understøtte hele uddannelsesmiljøet og sådan noget så på den måde er det jo ikke noget nyt at man gør noget på det område der, jeg tror nok at det kom lidt mere bag på dem der lavede undersøgelsen, altså det der med puls og det er fordi det kan man heller ikke, altså omkring det med viden ikke også der er det sådan helt objektivt det kan man gå ud og måle på ikke også, altså der er simpelthen flere studerende pr. indbygger her i Århus end der er alle mulige andre steder, altså jo ikke i absolutte tal, men altså Århus er mere ung også end København, vi ved godt at der er flere i absolutte tal og sådan noget, så det er sådan helt objektivt og det er egentlig rimelig nemt og gå ind og finde nogen indikatorer. Men det der kom frem dengang, det der omkring pulsen ikke også, det var sådan noget med, jamen man syntes bare Århus var dejlig at besøge og man havde en fornemmelse af at her var rart og alt sådan nogen ting og der var gang i den og der var noget med musik og hundrede vis af andre ting. Og det er så ligesom det man i processen kaldte sammen til at sige byens puls og det har man selvfølgelig også bidraget til at understøtte men man har ikke sådan tænkt bevidst over det, det tror jeg bestemt ikke. Det har jeg i hvert fald ikke altså nu har jeg jo så boet her i byen i 30år og været studerende her og været ansat sådan tæt på det politiske og det er ikke sådan noget vi har gået og snakket om, altså vi har hele tiden gået og snakket om det der med Århus som vidensby ikke, men ikke sådan det specielt med pulsen. Og slet, slet ikke det med rødderne. Altså jo, vi ved da godt at vi har Moesgaard museum og vikingerne og alt det der ikke, og kan godt historien når der kommer gæster til rådhuset og sådan, men ellers ikke.

I9: Men det kunne vi også forstå på Michael at det var også noget af det som Kim Ruberg (Jøp, Ove og Myrthu) det var også noget af det han havde været med til sådan og rigtig at få, hvad skal vi sige, sat i værk det der med rødder og trække det frem?

MG9: Ja det er fuldstændig rigtigt

I10: Men er det noget man har gjort noget ud af at diskutere f.eks. i byrådet, om man netop støtter op om de tre værdier?

MG10: Jamen det gør man, det kan du tro det gør de. Altså det gør bysamfundet Århus, altså meget ikke, altså hvor man prøver at selv lave, jeg har et eksempel som med U-days ikke også, hvor det var noget vi satte i gang nu er det så uddannelsesinstitutionerne der kører det selv. Altså for når man skal til at begynde og læse efter, det er jo ikke sådan nogen som Jer, det er jo så et led før ikke, altså så er det jo meget ofte det der med at uddannelsesinstitutionerne holder åbent hus og sådan, der har vi tre dage hernede med U-days hvor alle uddannelsesinstitutionerne, 25 i alt, gør det på de samme dage altså for at få flest muligt unge mennesker fra resten af landet til at komme til byen ikke også, og der altså bare sådan nogen små eksempler altså, så kører de unge mennesker gratis i bus altså for at gøre det så lækkert og så attraktivt som muligt ikke også, og aktiviteter i byen ikke også, og de skal bare synes at det her det er en by med knald på ikke også, det er sådan et fælles projekt for uddannelsesinstitutionerne men byen, kan man sige og byrådet de understøtter det jo også fordi man kører jo ikke bare gratis med bussen, det er jo så fordi man giver nogen penge til det et eller andet andet sted. Så jeg ved ikke det var sådan lige et eksempel, og sige at det gør man altså. Altså et andet konkret eksempel vi satte i gang det var sådan noget der hedder Presseguider Århus, I er så unge at I kan ikke huske at der engang var sådan et spørgepanel Jeres forældre har måske snakket om det der hed Spørg Århus, der var Århus meget kendt det er også en del år siden hvor man sådan en række professorer og andet godtfolk ikke også, der var i fjernsynet, det var dengang man nærmest kun havde DR der var jo ikke adgang til så mange kanaler som i dag, og der var der sådan et panel hvor man kunne stille dem mange kloge spørgsmål, og det var så, jeg ved ikke om de alle

Bilag

sammen var fra Århus, men det foregik i hvert fald her i Århus og det hed Spørg Århus det program og i forbindelse med det her projekt hvor vi skulle udvikle nogen ting, det var bl.a. der Kim Ruberg fra Jøp, Ove og Myrthu sagde at man måske kunne lave sådan et eller andet altså tilsvarende, altså ikke på den måde, det vi har gjort det er at vi har lavet sådan en gruppe og betaler dem så for at stå i spidsen for det, fordi de er jo simpelthen et enormt dygtigt rådgivende kommunikationsfirma, en Presseguide Århus fordi som de selv siger, de er jo selv journalister, det er at journalister de er ærkedovne og når der så er et eller andet tema der er oppe i tiden så vil de gerne have sådan et lille opslagsværk og se, nå der er en professor ditten og datten fra Århus der lige ved noget om det og det og det. Og der har vi lavet et pilotprojekt henover to år, vi skal til at evaluere nu her, hvor man samler en kreds fra uddannelsesinstitutionerne og får dem til at stille nogen eksperter til rådighed hvor vi så gætter på hvilke temaer der er 'it' i en konkret periode ikke, og så laver vi så og sender ud til pressen med sådan en række folk, hvis det er det tema så kan de ringe til dem og hvis det er det tema så kan de ringe til dem, sådan ekspertpaneler. Vi er ikke helt sikre på at det har været så stor en succes som, der er lidt delte opfattelser af det ikke også, jeg glæder mig til at se evalueringen. Fordi sådan er det jo også at man sætter nogen projekter, altså U-days det er en stor succes ikke, Presseguide Århus er jeg lidt i tvivl om.

I11: Hvis man skal se sådan lidt overordnet på formålet med brandingprojektet, du snakkede om det der med at I skulle jo ikke rette op på et dårligt image og I skulle jo egentlig heller ikke skabe jer et nyt, men I skulle bare skabe yderligere fokus om det der var der, kan man så sige at det har været primært eksternt rettet? Du snakkede meget om det der med at vise de unge at det er en super god by at være studerende i og sådan noget eller har det også været internt rettet, altså i forhold til at skabe en fællesskabsfølelse i byen?

MG11: Ja det har det, altså det har været internt rettet både i forhold til Århus Kommune som virksomhed, fordi et er, altså Århus Kommune som virksomhed altså det er jo 30.000 ansatte og et er at vi i erhvervsafdelingen her og tæt knyttet op på borgmesteren synes at vi er i gang med et enormt vigtigt projekt altså det er ikke ret meget ved hvis vi kun sidder 12 mennesker her med borgmesteren i spidsen ikke, hvis resten af kommunen ikke.. Og det er jo et stort projekt altså proces der skal sættes i gang her ikke også, og det er også en stor proces at få hele bysamfundet med men jeg synes at det er, et langt stykke hen ad vejen synes jeg det er lykkedes rigtig godt altså, VisitAarhus vores turistorganisation de har virkelig taget det til sig, vores Cityforening har taget det til sig og sådan ikke, og vores nye logo 'smilet' og sådan ikke også, altså det må man sige. Og jeg synes da også at man, altså mange af vores politikere når de holder taler og sådan, altså vi sørger selvfølgelig altid for at det er inde i borgmesterens taler altså, snakker om de her værdier der karakteriserer byen, for netop hele tiden at arbejde for at skabe den der fælles forståelse, men det er et stort både indadtil i Århus Kommune og i bysamfundet det er det helt sikkert. Og jeg vil også sige at hvis I gik ud og interviewede folk på gaden nu her altså så er jeg da helt sikker på at der er mange der ikke lige vil kende de her karakteristika, men det er jeg så også ligeglad med hvis bare de synes at byen er rar at være i, og den oses af både viden og historie, så det er det der er vores pointe kan man sige.

I12: Ja for Michael han snakkede også lidt om det der med at der også måske en overgang var lidt en usikkerhed om hvorvidt det her Viden, Puls og Rødder det egentlig var, hvad skal vi sige, det egentlige brand eller det var sådan lidt på vej derhenad eller, altså at man sådan, om det var helt udviklet?

MG12: Det er rigtigt ja, han har da en god hukommelse ham Michael.

I13: Måske fordi, han nævnte nemlig noget om at ja at Louise Gade måske blev lidt skuffet over det, hun syntes måske ikke helt det var helt så 'catchy' som hun måske havde drømt om at det skulle være?

MG13: Nej

I14: Det var ikke sådan lige 'New York Big apple' som hun måske havde drømt om?

MG14: Nej og det er jo også rigtigt ikke også, det er enormt godt husket af Michael, det er derfor jeg griner, det er helt fint at blive mindet om det igen. Jamen det er nok rigtig nok, men det er jo før jeg kom herved ikke også, så det er nok ham selv der har oplevet det lidt mere end jeg har ikke også, fordi så altså så besluttede byrådet at det var sådan, eller er sådan, og så er det jo klart så er det den vej vi går. Ja, så Michael har garanteret mere oplevet det der altså fordi jeg ved godt at der er da et kæmpe arbejde i det inden og så er det jo altid sådan lidt frustrerende at du kommer med noget rigtig godt og så får at vide at det er bare træls at det ikke er 'the big apple', ja det er det jo altid ikke. Men så i en senere fase det der så også har, så lå det jo i kortene at man så måske alligevel skulle have udarbejdet et egentligt slogan for byen og et logo. Og der var så en gruppe der arbejdede som jeg selv havde fornøjelsen af at være formand for og det var kanon sjovt og det spændende og det var godt nok også forvirrende, fordi først havde vi et udbud hvor vi så fik sat et konsulentfirma på, og så igen det der med vi skal også kigge udenfor bygrænsen og dem der så vandt det var et lillebitte firma ovre fra København og det er jo fint og forfriskende at få dem til at kigge på Århus med nye øjne. Og de, vi var sammen den ene gang efter den anden ikke også og vi diskuterede, der havde vi også en masse med fra bysamfundet, men omkring sådan noget der, logo, altså der har alle jo en mening ikke også, og et er at man kan have noget fagligt men som smagsdommer, så synes den det slogan, og synes den det slogan osv. og det vi så fandt ud af der og det var en stor lettelse det var faktisk at, det kan også være det er en del af det Michael tænker på, det var at Viden, Puls og Rødder det *var* faktisk det vi gerne ville bruge og det var svært at finde noget der var bedre, men det vi så i virkeligheden manglede det var et nyt logo og det var så der smilet i den nyorienterede udgave kom og pludselig, vi havde mange forskellige ting fremme på bordet og da det der smil kom da kunne, havde jeg nær sagt, unge og gamle tykke og tynde, altså forskellige repræsentanter, fordi nogen syntes det der fordi altså smilet i den nyorienterede udgave ikke også fordi, som vores stadsdirektør sagde og det er jeg bare helt enig i, hvorfor betale 50 millioner for at markedsføre et nyt logo når vi har 'smilets by'? Hvis der er en eller anden TV Avisen eller Nyhederne eller et eller andet der siger nu har vi et interview med den og den og den prøv og læg mærke til hvor tit de siger fra 'smilets by', og hvorfor dog så lave om på det, vel og prøve at finde noget nyt og smart, så det er vi sådan set vældig tilfredse med, det er jo så sådan det landede.

I15: Netop omkring det der med at det nu er en magistratsstyret kommune, det betyder selvfølgelig noget i forhold til styring og organisering. Men hvordan kan man sige at hierarkiet eller beslutningsprocessen har været i forhold til brandingprojektet omkring og få tingene sådan videre igennem systemet og sådan noget? Altså hvem har haft beslutningskompetence til at sige 'go' hvornår og sådan noget? Altså I har selvfølgelig været sådan meget udførende i forhold til nogen ting.

MG15: Det er borgmesteren, altså det er det entydigt borgmesteren kan man sige men det vi har gjort, og det er netop for så at sikre ejerskab til det i processen, så ud over brandinggruppen der har vi faktisk haft en lille styregruppe som ligger med kompetence, og der det sådan at vi har så direktørgruppen her og det er jo så stadsdirektøren der selvfølgelig sidder for bordenden og så direktørerne for de fem magistratsafdelinger og de mødes jævnligt. Og der synes jeg selv at jeg fik den geniale ide at vi skulle lave en lille styregruppe med, og det ville være for vildt med alle direktørerne fordi de er simpelthen så travle, men så fik jeg vores stadsdirektør med og foreslog at to af de der direktører at de skulle repræsentere hele direktørgruppen i sådan en styregruppe og det synes jeg det var en rigtig god ting fordi vi mødtes sådan, det er jo svært at mødes men nogen gange lige sidst på dagen i dette lille mødelokale de to og mig og en af mine medarbejdere og vores konsulenter og så kunne vi ligesom få dels idé genererende men også lige få konfirmeret nogen ting som gør at de går tilbage i deres bagland til deres rådmænd og alt det der ikke også. Så det gjorde jo

at når det kom til byrådet selvfølgelig var der jo synspunkter på det men det var jo ikke sådan at man ikke syntes om det vel? Så på den måde så, men det er vi jo også ansat til som embedsmænd altså prøve at bane vejen for de her ting jo, det er jo ikke altid sikkert det lykkes vel, men prøve at sikre sådan koordineringen på den måde der.

I16: Så det fungerede sådan både som orientering men selvfølgelig også koordinering?

MG16: Ja koordinering og ide genererende ikke, altså. Altså også fordi når vi satte nogen ting i gang ikke også så prøve det af på dem ikke også, og sige sådan og sådan ikke. Men bestemt også ide genererende der kom jo nogen, bestemt også nogen kreative ideer fra dem, ikke også, altså hvor det jo så ikke bare kan føres ud i livet, ikke også. Men det var så også opgaven ikke, altså hvor vi sådan har linet nogen projekter op ikke også, det er den vej vi vil prøve at gå og synes selv at vi har prøvet dem af, og så er det jo sundt at få dem til, fordi de er gode og kvikke og de kommer jo ikke sovende herind de har jo læst på lektien når de kommer, og så kommer de jo og siger; hvorfor nu det? Og det er jo en god prøve og se kan man nu argumentere for det her, holder den i retten, om jeg så må sige. Plus at, jeg kan huske, det har vi tit grinet af fordi en kvindelig direktør, Kirsten Jørgensen, hun brugte sin egen datter og så siger hun, og nu bruger jeg så datteren der igen det vil hun sikkert ikke bryde sig om, men som eksempel, hun havde så kigget de der projekter igennem som vi havde stillet op, og da hun så kom til møde, jeg glemmer det aldrig jeg kigger ned hun sidder i den stol, og så siger hun: Marianne nu siger jeg noget som du nok ikke er så vild med høre, men det der med at nu vil vi så gerne køre på det der med en ung by og en videnby osv. så siger hun, men altså al den her række projekter som er linet op her, I har linet op med den der eksterne brandinggruppe de er fine og gode alle sammen men der er ingen af dem der vil 'trikke' min datter. Og det har jeg brugt mange gange, det var tankevækkende ikke også, og det der var hendes budskab det var selvfølgelig at det kan godt være at der var nogen ting rettet mod det historiske og mere voksne folk og sådan noget men der skulle være noget mere mod unge, mod purunge. Og det er da et vigtigt signal og så kan man jo nå at få det justeret, ja det var såmænd et meget konkret eksempel på det, men som sparring og de gik bestemt op i det, det er helt sikkert så det var dejligt.

I17: Hvem var den anden direktør der sad med?

MG17: Det var, altså Kirsten Jørgensen hun er direktør i Kultur og Borgerservice og den anden det var Bent Peter Larsen han er kommunaldirektør oppe i Randers.

I18: Hvis vi skal gå videre til det her med, ja nu er vi faktisk lidt inde på det, politikere og embedsmænd, hvordan vil du karakterisere deres roller hhv. politikere og embedsmænd i den her proces omkring branding?

MG18: Det ved jeg ikke, altså tænker I på noget bestemt sådan eller?

I19: Jamen sådan lidt i forhold til, hvad skal vi sige, det der samspil der har været, netop det du nævnte med at nu har de to direktører siddet med her og kommet med input og sådan og været idé genererende og sådan altså hvordan det der ping-pong har været kan man sige?

MG19: Jamen der har været meget ping-pong altså embedsmændene imellem ikke, eller i hvert fald en del ikke også, men der er jo ikke sådan en daglig ping-pong med politikerne, nej altså det er der ikke så, en gang om året så kommer vi frem med en indstilling, altså en sagsfremstilling til byrådet det er jo det der er en indstilling, og så beslutter de sådan og sådan, og så vil den jo blive sendt til behandling i udvalg, typisk økonomiudvalget, og hen ad vejen hvis jeg så synes, i den tid jeg var formand for det og var meget en del af det, så syntes jeg nogen gange at nu skal byrådet lige orienteres om sådan og sådan, og det synes jeg selvfølgelig fordi det er jo enormt vigtigt at, igen at man ikke går i et fejlspor, det er jo byrådet der er vores opdragsgivere, det er jo mine arbejdsgivere med borgmesteren i spidsen, og der er det jo enormt vigtigt at vi sikrer os at vi ikke går af nogen spor eller retninger som de ikke synes om. Så på den måde ping-pong men det er jo ikke sådan at man går og snakker med dem om det i det daglige, altså fordi her i Århus, det hænger sammen med størrelse tror jeg altså nu er alle kommuner jo blevet større men sådan i mindre kommuner, altså nu

sad vi til byrådsmøde i går fra klokken fire til klokken ti og der er også byrådsmøde i aften de har vanvittig mange sager der sidder hvert byrådsmedlem med to store bunker af sager så meget er der generelt at læse så de kan slet ikke gå ind i de enkelte projekter på den måde der. Men det er selvfølgelig sådan at hvis nogen ringer hertil eller kommer forbi så servicerer vi da *alt* det vi kan og udstyrer med materiale det er klart.

I20: Kan man sige at det har været erhvervsafdelingen og embedsmændene der ligesom har drevet processen omkring det?

MG20: Det er det ja, det må man sige. Og så når det er sagt så er det jo selvfølgelig enormt vigtigt at man har den der overbygning, altså det politiske ikke også fordi det er jo dem der sådan for alvor også skal gå ud og markedsføre det ude i byen ikke. Altså hvad ved jeg når de indvier ting og sager, i det hele taget ikke også, og i det hele taget være foregangsmænd og –kvinder med hensyn til det.

I21: Det er klart de skal være en form for ambassadører for i forhold til det.

MG21: Lige nøjagtig, ja.

I22: Men i forhold til det kan man så sige at politikernes primære rolle og opgave det er ligesom at tegne de der sådan overordnede linier og så selvfølgelig bakke op det, både I laver, men også det der så er besluttet?

MG22: Ja, det er helt præcist. Altså de tegner retningen eller man kan kalde det, det overordnede, rammerne for det og så forventer de helt klart at vi er de udøvende.

I23: Så en meget klar opgavefordeling eller rollefordeling?

MG23: Ja det synes jeg.

I24: Men i forhold til processen og udviklingen af projektet og sådan noget så har det meget, har det så mest været Jer der har kommet med ideerne og inputs? Nu nævnte du selvfølgelig det med den mini styregruppe med de to direktører hvor du også nævnte at der har været en del idé generering, men har det primært været her det ellers er foregået?

MG24: Mjaah, altså jeg synes at det meget er her sammen med konsulenterne der, Kim Ruberg, ikke også og så internt at ideerne er kommet ikke også, og vi har snakket om altså, det er nok forventeligt fordi så nedsætter man sådan en stor brandinggruppe og det er jo folk der hver især har deres daglige virke og er travle folk ikke, altså og så kommer de lige ind ikke også og så, men de er jo guld værd til at konfirmere tingene kan man så sige ikke altså. Men de går jo ikke generelt sådan i det daglige og bruger tid på det altså det, jeg synes jo hvis man kan sige det på den måde, bearbejdet, men også idé generering, det har da meget ligget her ikke. Uden på den måde overhovedet at kritisere de andre, ikke også.

I25: Hvis man skal se på hvordan det der samspil sådan har foregået, det virker til at, har det primært været sådan under formelle rammer, altså det med at man har haft de her udvalg og så har man kunnet sende ting til høring i økonomiudvalget og sådan noget? Jeg mener også Michael han nævnte noget om at Kim Ruberg havde haft en præsentation på et tidspunkt i økonomiudvalget for ligesom at opdatere på hvordan tingene gik og sådan noget.

MG25: Ja det havde han også. Jeg skal lige have spørgsmålet igen, altså hvad?

I26: Om det samspil, om det sådan primært er under forholdsvis formelle rammer, når man har haft møder og sådan noget eller om der også har været en sådan mere uformel kontakt i nogen situationer?

MG26: Jamen det har der jo til den enkelte afdeling og sådan noget ikke fordi der kan være et projekt sat i gang ikke også, hvor det er afdelingen for Teknik og Miljø så ringer jeg jo op og snakker med dem, dem kender jeg jo også fra alle mulige andre sammenhænge; hvordan går det? Ikke også, masser af sådan nogen ting ellers ville det slet ikke du, nej slet, slet ikke. Der er det guld værd det vil I også opleve når I kommer på arbejdsmarkedet, hvis ikke man, altså man har det formelle og så har man det uformelle, og hvis man ikke har det uformelle så er man godt nok på spanden. Der er så mange problemer der kan løses, med et smil eller lige når man sidder overfor

Bilag

hinanden og siger; vi skal altså have det her løst, så jo det har været meget uformelt, altså også, ikke også.

I27: Omkring sådan selve organiseringen, med de grupper osv., altså først styregruppen og så den der brandinggruppe det så blev bagefter, den er jo så bredt repræsenteret med turistforening som du nævner og flere andre interesseorganisationer hvis man kan kalde det, det. Der er jo så ikke nogen medlemmer fra kommunalbestyrelsen eller rådmænd, hvordan har kommunikationen så fungeret fordi de har jo så selvfølgelig ikke så haft nogen sådan direkte vej ind der?

MG27: Nej, men det er rigtigt altså og det er helt bevidst ikke også, altså hvor, hvad hedder det, altså den der brandinggruppe det skulle jo være en, altså det er jo en arbejdende brandinggruppe der skulle generere ideer og projekter ikke også, og det ville være en dårlig idé at sammenblende det med politikere, altså fordi det skulle jo ikke, altså politikere de lever jo næsten nogen gange af og, forstå mig ret, at slås med hinanden, at have divergerende synspunkter og det er jo ikke det der er meningen her, her der er alle jo enige om at nu skal der bare komme en idé generering og så skal vi bare stå sammen om det her med Århus det er alle jo enige om også byrådet. Så på den måde så har de ikke været involveret så har brandinggruppen kunnet sætte nogen aktiviteter i gang og der vil jeg da sige der har det sådan været mig der har været meget omdrejningspunktet, det har været mit ansvar at skulle vurdere, altså hvis vi nu sætter det og det projekt i gang så at gå op i økonomiudvalget og orientere om det eller nogen andre steder, det kunne være teknisk udvalg eller et eller andet, for at være helt sikker på at, altså vi går jo ikke ud og sætter en masse ting i gang og så bliver der skrevet om det i avisen og så ved vores byrådspolitikere det ikke vel, altså den går ikke, det vil ikke være, så er jeg her ikke ret lang tid vel, det vil ikke være smart. Så på den måde finder man ud af det hen ad vejen, så hvad angår sådan et samarbejde altså der opfører vi os selvfølgelig ordentligt overfor hinanden, det skal man jo også gøre det er klart.

I28: Der stod i den der branding rapport der at det netop var vigtigt det her med at der ikke var, altså politisk indblanding eller uro omkring projektet men at arbejdsgruppen skulle have arbejdsro, altså det der med at man ikke skulle gå ud sådan og bruge det i en politisk kamp eller noget, at det var vigtigt at der var opbakning. Er det også det der generelt har været altså at der virkelig hele vejen rundt at man har bakket op om projektet?

MG28: Ja, altså indadtil i kommunen ja ikke også, men jeg synes da også at, der ingen tvivl om at nogen eksterne aktører godt kunne gøre det bedre ikke også, og sådan helt konkret så, altså men det er lidt en anden historie, at vi har Århus Stiftstidende her og vi har Jyllandsposten, altså JP Århus, og de er i evig konkurrence ikke også, og hvis den ene er for noget så er den anden imod og omvendt, det betyder f.eks. at dengang vi barslede med det nye logo, der valgte Jyllandsposten helt konsekvent at gøre det man egentlig ikke må, da der er manual for det, og vende det omvendt og gøre nar af det og sådan nogen ting. Og det er jo selvfølgelig enormt træls ikke også, fordi så er det jo ikke nemt at markedsføre det vel. Hvis nogen bare på forhånd har været imod det, og det forsøgte vi jo ellers at forebygge ved både at have en repræsentant fra Århus Stiftstidende og en fra Jyllandsposten med i brandinggruppen.

I29: Det lykkedes ikke helt så

MG29: Nej det kan man ikke sige.

I30: Der var andre ting der spillede mere ind

MG30: Ja, så jeg vil også sige at, nu skal I til at skrive rapport eller sikkert er i gang og sådan nogen ting der, altså I kan roligt sige at sådan noget som, et er at der er lang vej fra at man sådan politisk beslutter at nu vil man brande og have hele bysamfundet med og så til det virkelig er implementeret og alle har ejerskab til det, det er det, det er en svær proces. Og nogen gange så oplever man lige at nu spiller det, nu kører det, nu er der medvind man kan næsten ikke nå at tænke tanken og så 'umph' så får man lige igen den der med smilet der vender den anden vej eller sådan. Men altså generelt så synes jeg at så er der da pæn opbakning ude i byen det synes jeg.

I31: Og også blandt byrådets medlemmer? Der er ikke nogen der har stukket ud sådan?

MG31: Nahn, altså jeg tror da nok at der er nogen der, der er mere forelsket i smilet end andre, men der er de jo også, altså der er man jo loyal overfor de beslutninger der bliver truffet og det bør man også være indtil det modsatte ikke også.

I32: Nu har vi jo nævnt Kim Ruberg et par gange, hvad har det betydet for projektet at have de to med (Kim Ruberg og Anne Hasselholm)?

MG32: Jamen jeg synes at det betydet rigtig meget, altså hvor, de er dygtige folk begge to det er der overhovedet ingen tvivl om og de markedsfører sig på, og jeg tror faktisk de har ret, at de er Danmarks bedste kommunikationsbureau og de ved virkelig noget om de her ting. Og det synes jeg har været guld værd at have dem at spille bold op ad det må jeg sige. Altså også, men det vil jeg mene i al almindelighed, men også fordi dengang jeg lige kom herved som ny i erhvervsafdelingen, jeg er jo ikke specielt uddannet indenfor markedsføring og sådan nogen ting, i al ubeskedenhed mener jeg at jeg kan så meget andet og jeg kan sagtens køre sådan et projekt og sådan nogen ting, men sådan faglige input altså hvordan er det lige man så skærer det når det handler om markedsføring og sådan, der har det da været guld værd at have dem at spille op ad og der synes jeg bestemt at de har leveret varen.

I33: Ja så de har været den der professionelle vinkel?

MG33: Meget ja, og jeg synes, men det er sådan en hel særlig historie ikke altså fordi efter det der år hvor vi har haft sådan et nært samspil ikke også, altså hvor det fungerede bare så godt at man simpelthen Anne og jeg vi har snakket sammen for nylig og vi kommer helt til at savne hinanden når det så holder op. Så de har jo været med i det hele, det var Kim Ruberg der var formand for brandinggruppen og så var det mig der var formand for den der interne styregruppe vi havde.

I34: Altså nu er det jo lidt specielt her i Århus med at I jo har det her magistratsstyre, hvad betyder det efter din mening for samarbejdet mellem embedsmænd og politikere, hvis det betyder noget?

MG34: Nej altså, vi altså det er klart jeg refererer til borgmesteren her ikke også, så ham har jeg jo meget med at gøre, altså hvor de andre afdelinger de har sådan meget med deres egen rådmand at gøre og sådan nogen ting ikke også. Men nogen gange kan det godt være sådan et lidt stivere system måske, altså hvor f.eks. så skal tingene komme frem til behandling i Magistraten hvor de så sidder og der er jo selvfølgelig også et politisk spil og sådan. Men altså jeg synes ikke at det er nogen særlig barriere at vi har et magistratsstyre, overhovedet ikke. Altså men det betyder igen det der, og det kan bare ikke tillægges nok vægt, det der med at man snakker med hinanden, altså på tværs af magistratsafdelinger i åben dialog og kan kortslutte nogen ting, altså og man ringer op og siger; nu sender jeg lige en indstilling frem med sådan og sådan og sådan, eller sende det op, hvad kan vi sige, 'under hånden' som vi bruger som udtryk, altså sådan et rådkast op og siger; hvad siger I til det? Sådan at man i hvert fald som embedsmænd er enige om at det der bliver sendt frem det er fagligt korrekt, at så der kan være politisk uenighed, jamen det, altså jeg plejer at sige at der er stor forskel, den forskel der er på det offentlige og så det private det er at i det offentlige, vi lever af at have en bestyrelse, altså byrådet, der er uenige og i det private der lever man af at have en bestyrelse, det kan godt være de er uenige, men altid udadtil så er de enige ikke. Så det er en verden til forskel.

I35: Der får man virkelig brug for det der uformelle samarbejde og det tværgående

MG35: Meget ja, og finde ud af hvad er det for en retning vi går i, altså det skal jo heller ikke bare være bestemt af det politiske ikke også, altså forstået på den måde at man skal jo have en kurs ikke også, hvis det er indenfor ældreområdet de gamle skal jo passes og så skal man jo have en faglig kurs indenfor det, det skal jo ikke være afhængigt af politik vel. Det kan de yderste dele være men, jeg tror godt I forstår hvad jeg mener ikke også. Men tager vi det der med at passe ældre, grundlæggende så er det jo det samme hvad enten det er en Venstre eller en Socialdemokrat eller en SF rådmand ikke også, men selvfølgelig vil hver enkelt af dem jo selv sætte en krølle på ikke også.

Bilag

I36: Ja de politiske nuancer viser sig

MG36: Ja, altså og man sætter nogen flere penge af til hjælpemidler, hvad ved jeg, altså et eller andet ikke.

I37: Hvis man igen i forhold til magistratsstyre, kan man sige hvis du skulle vurdere på det, om det har nogen betydning for det enkelte byrådsmedlems indflydelse? Altså det med at det er samlet i de der magistratsafdelinger. Og, i og med at der selvfølgelig er nogen ting der ikke kommer..

MG37: Jamen jeg tror altså helt sikkert at de enkelte byrådsmedlemmer ikke også at de kan da godt opleve magistratsstyret som altså en klods om benet i forhold til deres egen karriere kan man sige ikke, altså hvor her i Århus Kommune der har vi ganske vist et økonomiudvalg ikke også, men det reelle økonomiudvalg det er jo Magistraten. Så man kan sige det der at hvis man sidder med i økonomiudvalget her i Århus, eller i en magistratsstyre kommune, at det er knapt så magtfuldt som hvis man gør det i en udvalgsstyre kommune og sådan er det også med andre ting. Så, men det er også noget der oppe til løbende revision nu her vi er jo den eneste der stadigvæk har magistratsstyre og det er der meget, meget delte opfattelser af også, der er stadig flertal for det nu ellers så var det jo ikke sådan.

I38: Hvis man skal se sådan samlet på forløbet indtil nu, nu nævnte du netop også at det er ved at blive afsluttet og skal forankres et andet sted og sådan noget, hvad vil du så umiddelbart, hovedsageligt vurdere det som et administrativt eller et politisk projekt, brandingprojektet?

MG38: Altså nu og fremefter eller?

I39: Nej altså hvordan processen har været indtil nu?

MG39: Jeg er nødt til at sige, altså give sådan et rigtigt, at det er både/og ikke også fordi grundlæggende ikke altså det ville være fuldstændig forkert at sige ikke også, altså det er jo et politisk projekt fordi det er dem der har sat det i søen og det er dem der ønsker at det skal fortsættes, det er det helt sikkert. Og det er dem der har en meget vigtig rolle som ambassadører ikke også, men når det er sagt så er embedsmændene jo altså utrolig vigtige til at understøtte det, helt klart fordi vi skal jo alle sammen gerne være, altså på hver vores niveauer være, ambassadører, indadtil på rådhuset og i forhold til Århus Kommune men også udadtil i forhold til bysamfundet. For jeg er slet ikke i tvivl om at det har en enormt vigtig rolle i at køre det her videre og hele tiden.. For jeg ved jo godt at nu er det forankret et andet sted, men stadigvæk altså, det tror jeg også jeg startede med at sige, så synes jeg vi har en vigtig rolle og stadigvæk hvis et eller andet så vender man blikket mod mig, altså for et halvt år siden så synes nogen ude fra byen at kommunen selv brugte det nye logo for lidt og sådan og så er det jo stadigvæk mit ansvar at få sat gang i processen og få borgmesteren med på at skubbe til de andre rådmænd og sige nu skal de altså bruge det på den og den og den slags brevpapir helt konkret ikke også når man sender nogen ting ud hvor det skal være synligt og i kommunens annoncer og alt sådan noget der. Så på den måde er det både politisk og også administrativt, så det er både/og.

I40: Vil du sige at det her brandingprojekt repræsenterer et typisk forløb for samarbejde mellem politikere og embedsmænd i Århus?

MG40: Ja det synes jeg faktisk, ja det synes jeg. Ja men altså generelt det der med at det er politikerne der udstikker rammerne og sådan og så er det simpelthen os andre der har til opgave at udfylde dem og selvfølgelig løbende orientere eller justere i forhold til de ønsker der er.

I41: Hvis man skal vurdere på hvad politikernes involvering i projektet det så har betydet, det har selvfølgelig konkret betydet at de har taget en beslutning om at ville gøre det og man har afsat pengene, men..?

MG41: Det ved jeg såmænd knap hvad jeg skal svare til. Jamen altså de har ikke været involveret konkret sådan, det har de altså simpelthen ikke.

Altså tænkte du på noget specielt, jeg skal lige være sikker på at jeg forstår dit spørgsmål rigtigt?

I42: Hvis man nu skulle sætte det op imod at man havde valgt at organisere det med at man f.eks. havde haft nogen kommunalbestyrelsesmedlemmer i den her brandinggruppe og at man sådan havde måske involveret dem på anden vis?

MG42: Det kan godt være at det havde givet noget andet ikke også, altså men på den måde er det sådan et typisk her altså hvor det har de altså bare ikke tid til, altså det har de ikke fordi altså de almindelige byrådsmedlemmer de har jo et helt almindeligt job ved siden af og de får så mange, altså de fleste af dem sidder i to forskellige udvalg i forvejen plus byrådsmøderne, plus de har nogen bestyrelsesposter hvis vi begyndte at belemre dem med alt det andet her ikke også, det ville, det er også derfor jeg siger at det er typisk en proces i forhold til det andet, altså det er de helt trygge ved de skal nok komme efter os hvis ikke vi gør, altså det gør vi selvfølgelig, men hvis de synes så at der er gået for lang tid så beder de jo selv om at få en orientering om brandingprojektet i økonomiudvalget f.eks. Eller nogen kan ringe til mig og sige; sker der noget? Så har de måske glemt det i tre måneder og så kommer de til at tænke på det eller har hørt nogen ude i byen snakke om det; laver I noget inde ved kommunen på det der projekt? Det er jo den måde det foregår på, og så ringer de og så er det selvfølgelig rarest for mig hvis jeg kan sige; det gør vi! Så det er den måde og jeg mener også det er den måde det skal være på, altså i hvert fald i så stor en kommune som her ikke også, altså så er det svært at forestille sig det anderledes.

I43: Netop i forhold til det vil du så også mene at der vil være en forskel på det samarbejde der er mellem politikere og embedsmænd i en kommune som Århus og så en mindre kommune, til trods for at kommunerne selvfølgelig er blevet større efter sammenlægningerne?

MG43: Det er jeg slet ikke i tvivl om at der er, altså forskel. Og det handler meget om tid, ja det gør det, det er jeg sikker på.

Bilag 13: Transskribering af interview Michael O. Bruun

Interview med tidligere chef for Erhvervsafdelingen i Århus Kommune Michael O. Bruun, gennemført torsdag den 07.06.2007

MOB0: ”Det der viden, puls og rødder var jeg dybt involveret i, det er en meget lang historie og kompliceret historie, som sådan noget altid er i et politisk forum. Vi laver jo Erhvervshandlingsplaner i Århus Kommune, og det har vi gjort siden begyndelsen af 90’erne og den første kaldte vi Vækst i Århus I og så vækst i Århus II og III og nu i øjeblikket vækst i Århus VI som jeg lige lovede at være med til at lave, det er den der folder sig ud hos min efterfølger. Men vækst i Århus III som dækker årene 2001-2005 indeholder et initiativ under det der hedder markedsføringsstrategien og der er to initiativer omkring markedsføring, så der startede det. Den her bliver så vedtaget under borgmester Flemming Knudsen og der bliver så vidt jeg husker nedsat, som man altid gør, ét udvalg med henblik på at føre det her ud i livet med en Torben Jørgensen (nu afdød), som var med i vores Erhvervskontaktudvalg, jeg tror vi fik ham som formand. Dette udvalg skulle udmønte det her initiativ, nu skal vi markedsføre byen. Så har vi et kommunevalg, hvor Louise Gade, fra venstre, går ind og bliver borgmester i stedet for Flemming og sådan er det jo i det politiske liv, så skal der ske noget nyt, hun har selvfølgelig interesse i at sætte sine fingeraftryk og Århus Kommune er jo en magistrat-styret kommune som den sidste i landet, det betyder at en borgmester i Århus som egne områder dels har økonomien, altså det er borgmesterens ansvar at det økonomiske fungerer som det skal, derudover havde hun næsten kun erhvervs politik som sit eget domæne, ellers så havde hun en rådmand indenfor skolepolitik, kultur, teknik osv. Der sidder så en rådmand der er ansvarlig og nogle gange af en anden politisk observans og det vil sige, at borgmesterens måde at styre på via økonomien via byrådet, det er sådan lidt skægt, man har sådan fem små kongedømmer og det betød at Louise selvfølgelig var interesseret i at markere sig på det erhvervspolitiske områder og noget af det var omkring markedsføring og det gjorde så at initiativet herfra simpelthen blev smidt op i luften og et nyt udvalg blev sat i søen og vi fik Kim Ruberg (fra Jøp) som formand. Jeg har samlet mit eget lille arkiv af dokumenter omkring processen. Kim gik i gang sammen med Erhvervsafdelingen, hermed undertegnende. Louise var selvfølgelig meget interesseret i det her og Kim Ruberg var vi enige om at det var manden vi skulle have fat i, så det starter i februar 2003, udgangspunktet er overordnet branding og der blev så lavet nogle konkrete analyser, hvor man spurgte bl.a. studerende om hvad man synes om Århus – Hvis jeg siger Århus, hvad siger du så?”

I1: ”Du nævner at da Louise Gade kommer til, så bliver der nedsat et nyt udvalg, så det vil sige, at det er hende der vil fremme det her branding?”

MOB1: ”Ja

I2: ”Er det hendes idé eller?”

MOB2: ”Nej det kan man ikke sige, det er født i Vækst i Århus III og man går i gang med at markedsføre byen og det bliver så til branding senere, men så sker der et partiskifte, det vil sige vi får en ny borgmester og helt naturligt vil hun gerne sætte sit fingeraftryk og noget af det der interesser hende er så der her og det giver selvfølgelig altid lidt støj, lidt turbulens, når man har noget der er i gang, så der kommer der en ny borgmester, hun har i øvrigt været med til at vedtage den gamle erhvervshandlingsplan, men sådan er det, hun vil gerne præge det og vores Erhvervskontaktudvalg er også blandet ind i det, for det er dem, der har ansvaret for erhvervshandlingsplanerne, erhvervsafdelingen – det er selvfølgelig os der stod for det udførende og så på et tidspunkt blev man enige om at starte en ny gruppe med Kim Ruberg som formand og der bruger man så ordet branding i forbindelse med det første møde. Erhvervskontaktudvalget den 09.12. beslutter at der skal udarbejdes en overordnet branding for Århus, altså vores erhvervsråd, så det kommer derfra. Hvornår det blev besluttet at nedsætte en ny gruppe og arbejdet dermed startede

forfra ved jeg ikke, men sådan er vilkårene nu engang. Kim Ruberg lavede en analyse og der blev så indkaldt til et møde på Vilhemsborg, et sted Århus Kommune ejer, og der blev indkaldt en række nøglepersoner som blev interviewet af Anne Hasselholm, som var medarbejder ude ved Kim, og der blev man så interviewet om Århus, en efter en. Så blev de spurgt om alt muligt om Århus og det var skægt nok at det var på det tidspunkt, at det var de tre ting, der blev nævnt, viden det var oplagt, universitetsby osv, og pulsen det er de unge mennesker der drøner rundt, og nede ved åen og sådan noget, teater, så det ville man gerne have, at det var en vigtig ting og det blev så også nævnt, men så kom det historiske, men det viste sig, at det var stort set alle der blev interviewet, vi så bagefter alle de der interviews, der nævnte det historiske, at byen har sine rødder, det fæstnede vi os en del ved, hvornår det så kommer til at blive viden, puls og rødder, det kan jeg ikke huske, det kommer formentlig allerede i forår/sommer 2003, det var firmaet Kim Ruberg og co. Der fandt på det, lige præcis hvem, det ved jeg ikke. Det var helt uafhængigt af hinanden at man nævnte det historiske. SÅ havde vi et morgenmøde med Louise Gade, viden, puls, rødder, det var man ikke særlig imponeret af, det var Louise heller ikke, hvad er nu det for noget. Det er også rigtigt, jeg har i øvrigt holdt her i foråret holdt nogle forelæsninger i faget innovation her på økonomi og der snakkede vi branding og der spurgte jeg de studerende om hvad de synes om det, og de synes ikke det var noget og de havde aldrig hørt om det, for det første og det var selvfølgelig træls og de synes heller ikke det var specielt slagkraftigt, men det er ikke så ringe endda synes jeg, dels er der en solid baggrund for, viden, puls, rødder. I forhold til undersøgelsen blandt de studerende, så er det at der foregår noget, studieby, kultur og de efterfølgende interviews påpegede det samme, men det er rigtigt det er jo ikke, det bringer en ind på, hvordan kan man brande en by? Vi havde et møde med Grundfos, deres marketingsdirektør, som vi trak en del på, han var også i styregruppen. Han fortalte om opbygning af deres brand. Efter min mening opstod der i kølvandet en lidt usikkerhed omkring hvorvidt viden, puls og rødder var brandet eller om det var et stadie før man fandt ligesom New York Big Apple, var det lige før vi fandt det eller var viden, puls, rødder brandet? Sådan husker jeg det, der var noget usikkerhed om det nu hvad det, om vi var færdige eller om der var mere. Udvalget sluttede sit arbejde og så efterfølgende blev der sat penge på og så skulle det udnyttes. Ideen er vel at der følges op på det og jeg kan jo se at de bruger det ikke mindst turist direktøren har taget det til sig, men det var i hvert fald en god struktur at have, hvis man skulle markedsføre byen, så havde man ligesom de tre ting, viden, puls og rødder, at gå ud fra, hvis vi skal gøre et eller andet, så skal det være indenfor de tre ting, det er der byen har sine stærke kort.

I3: "Hvor længe var i Århus Kommunes Erhvervsafdelingen og i hvilket tidsrum?"

MOB3: "Det var helt præcist fra 01.01.1991 – 28.02.2005"

I4: "Var det i funktionen som erhvervschef?"

MOB4: "Ja det var som chef for deres erhvervsafdeling"

I5: "Og så var du involveret i markedsføring/branding hvor længe?"

MOB5: "I alle årene, det kan der også siges meget om, det var en ny afdeling og en ny stilling i 1991, indtil da havde man haft et klassisk erhvervskontor der lå udenfor kommunen, primært betalt af kommunen, erhvervsservice. Men så blev man enige om at man ville styrke erhvervspolitikken, det var i Thorkild Simonsens tid og så lavede man en kommunal afdeling og den blev jeg så chef for og så tog man dem, der tidligere havde været udenfor kommunen og flyttede dem ind. Små kommuner har typisk turistkontorer og erhvervskontorer selvstændige ting, der ligger udenfor, erhvervsråd, her har vi et erhvervskontaktudvalg, erhvervsrådene er mange gange bestemmende, erhvervskontaktudvalget er rådgivende overfor kommunen, man har jo forskellige politiske udvalg, økonomiudvalg osv. Som ligger indenfor, det er der deres kontaktudvalg ligger lidt udenfor, og der sidder så borgmesteren og de fem rådmænd fra kommunens side, så det er stærkt besat og så sidder"

I6: "Ja også politisk?"

MOB6: ”Ja meget politisk tungt, det har været meget sjovt at se det blive brugt også af erhvervslivet, så sad formanden for handels- og industriforeningen, senere Erhverv Århus og nogle medlemmer derfra, DA. Så var der, lige inden jeg rejste, en del tovtrækkeri mellem DI og DA, fordi DI mente at de repræsenterede erhvervslivet og de ville gerne være medlem og der var så noget med erhvervspolitik, var det DA der tog sig af det eller var det DI og det tror jeg nok er endt med DI, de er så kommet ind i erhvervskontaktudvalget, så sådan er det struktureret.”

I7: ”Vækstplanerne, det var erhvervskontaktudvalget der var ansvarlig for dem?”

MOB: ”Tja, det var hos erhvervskontaktudvalget at initiativet lå, nu nedsætter vi en styregruppe, som så udarbejder sådan en plan, den bliver så godkendt i erhvervskontaktudvalget og derefter i byrådet, så den er både forankret i byrådet og

I8: ”Er branding et politisk ønske?”

MOB8: ”Ja men det er begge dele, men formelt er det erhvervskontaktudvalget der siger her er en plan, som vi synes er god, den er vi enige i og så lægger man den i byrådet og siger er i enige i den plan? Vækst i Århus III er godkendt i byrådet 12.09.2001. ejerskabet til planen er kommunen, men via erhvervskontaktudvalget.”

I9: ”Var der nogle politikere, som har taget et større ejerskab af brandingprojektet?”

MOB9: ”Jeg havde den løbende kontakt med Louise, da jeg sad lige nedenunder hende, så fra min optik kan det meget godt se ud som om det var primært Louise, men det var selvfølgelig noget, som blev drøftet i erhvervskontaktudvalget, der sad alle de andre rådmænd, så der sidder hele det politiske spektrum og formanden for økonomiudvalget sidder også med. Nej jeg synes ikke der var nogen, der var mere eller mindre enig i de ting der blev forlagt og der blev også bevilliget penge til det via vores erhvervspulje, så nej det var der ikke. Så det der viden, puls, rødder, det faglige, det blev ikke rigtig diskuteret, det blev almindeligt accepteret, så vidt jeg husker, der var ikke nogen, der tog sig til hovedet og sagde hvad fanden er det? Jeg synes den dag i dag, at det ikke er så ringe, selvom som sagt de unge mennesker. Men det er svært at brande byer ikke? Det var meget oppe i tiden dengang, også i udenlandske tidsskrifter. Randers har også hældt et par millioner i det. Kim kunne noget med at Århus var den ældste storby, vikingeby. ”

I10: ”Viden, puls og rødder er kommet frem via interviews mv. er det ikke diskuteret i byrådet eller erhvervsafdelingen?”

MOB10: ”Jo på den måde, at man var så meget bevidst, at i den her erhvervshandlingsplan vækst i Århus III, der dukker universitetet og it meget tydeligt frem, universitetet er ved at være en samarbejdspartner, man bliver meget bevidst om at Århus forcer og fremtid er viden og vidensindustri. It-virksomheder dukkede op. Aalborg blev af staten udråbt som it-ny og fik en masse midler, Århus fik ingenting. Der blev nedsat et it-udvalg sammen med amtet, katrinebjerg opstod.

I11: ”Var det så lidt i kølvandet på det, at man ville brande sig, skabe opmærksomhed?”

MOB11: ”Nej sådan oplevede jeg det ikke, for det var ligesom lykkes, da vi nåede vi frem til det der, der var der fuldt gang i det, vi var kommet på banen med det, ligesom København og Aalborg og vi følte, at vi havde markeret os. Det var nok mere at branding var oppe i tiden. Vi lavede nogle midtvejsevalueringer, hver gang vi lavede en erhvervshandlingsplan, så to år efter skulle den evalueres og der havde vi tre forskere, som hjalp os for at gøre det uvildigt, den ene er Mogens, der sidder lidt længere nede af gangen og så to fra handelshøjskolen. De lavede en så en midtvejsevaluering og der var de blandt andet ude at spørge erhvervslivet om, hvad de synes man skulle satse på og der kom det tilbage, at markedsføring, i hvert fald den midtvejsevaluering der ligger før Vækst III, derfor optræder det meget tydeligt i Vækst III, så det er erhvervslivet der peger på, at der synes man bør prioriteres højt, så derfor indgår der så et initiativ heri, der så vil kigge på det meget specifikt.”

I12: ”hovedformålet med branding er markedsføring?”

MOB12: ”Ja”

I13: ”Det er eksternt rettet?”

MOB13: ”Det er set fra vores synspunkt erhvervsudvikling, jamen vi kæmpede jo en kamp gennem alle årene for at tiltrække udenlandske virksomheder til byen, også indenlandske, men primært udenlandske, men derudover var man også bevidst om at trække dygtige folk til byen, dygtige studerende, så derfor erhvervsmæssigt var det vigtigt at byen brandede sig, så var der selvfølgelig også den turist mæssige side af det, få nogle til at besøge byen og bruge penge, men der havde vi jo turistforeningen, som i øvrigt blev finansieret af erhvervsafdelingen, det lå under vores regi, så selvfølgelig havde vi en snak med dem og jeg mener også at Steen Berg den daværende turistdirektør var med i det, men for vores synspunkt var det primært det erhvervsmæssige qua vores tænkesæt.”

I14: ”Du nævner at dine studerende ikke kender viden, puls og rødder, så det er måske ikke slået så meget igennem internt?”

MOB14: ”Nej helt tydeligvis ikke, de sagde at de kom udenbys fra, så de synes, at de burde være blevet præsenteret for det på en eller anden måde. Det er da et problem”

I15: ”Det er jo afhængigt af hvad ideen/formålet har været med branding, da det jo både kan være eksternt og internt rettet, det kan jo bruges til at skabe identitet.”

MOB15: ”som en struktur i den måde man tænker på, det var selvfølgelig begge dele, men der blev sat en hel del penge af lige inden jeg rejste, nu skulle der folde sig en hel masse ting ud med henblik på at slå det her fast. Min forespørgsel i auditoriet finder så sted to år senere, men det er jo et tilfældigt udsnit, det er svært sådan noget.”

MOB16: ”Kommunens økonomi var trængt og vi håbede på 1,2 mio. til projektet, hvilket jo var småting sammenlignet med det Grundfos brugte på deres brand. Men man skal også tænke på hvad man vil opnå med viden, puls og rødder, vil man opnå at de studerende ved hvad det er eller at man bruger det internt sådan at den måde man agerer internt giver effekt, så kan det være godt.”

I16: ”Det er nok svært hvis man skal målrette det til både at være den måde man tænker på og den man er og tiltrække virksomheder og arbejdskraft

MOB17: ”Ja men så vil jeg så sige ved at påvirke den måde du er udadtil, så tiltrækker det, sender det nogle signaler. Der er meget interessant at sige om det, for netop det jeg sidder med nu, det er en analyse af byens erhvervsudvikling i de 15 år, hvad kan du lære af det, meget gerne trække nogle generelle erfaringer ud af det, og det jeg på den måde, branche for branche, jeg går ikke ind og vurderer mig selv eller så videre eller erhvervshandleplaner, det jeg primært bruger min forskningstid på, det er at kigge på brancherne bag kulisserne, hvad skete der rent faktisk i de forskellige brancher og det er tydeligt at de der klassiske brancher, jeg er lige blevet færdig med fødevarerbranchen, det er dramatiske ting, der sker i den branche i de her 15 år, hvor det ene hovedsæde efter det andet forsvinder til udlandet, de lægger sig sammen, Århus Oliefabrik, som jo var byens store markante virksomhed, gud dødmø om ikke den er blevet halvt svensk, jamen havd er det der foregår, det store bryggeri ligger pludselig med hovedsæde i Fakse, sol-is er forsvundet, det ene med det andet, så det har været en meget dramatisk tid for, samtidigt får man alle de her vidensvirksomheder ovre på den anden side af gaden, der vokser de sig op, men det er selvfølgelig en anden type personer de beskæftiger, så ved at sige viden, puls og rødder er det ligesom at sige, jamen det er også dem vi gerne vil have, altså de gamle fødevarer virksomheder, skidt med dem, altså det kan man ikke, Arla Foods det ville være rigtig grimt, hvis de flyttede fra byen, de truede de lidt med, da de havde forhandlinger med et hollandsk firma og hvis det var blevet til noget var det rigtig grimt.”

I17: ”Ja det er mange arbejdspladser”

MOB18: ”Ja det er mange arbejdspladser. Hvis man kigger på statistikkerne over fødevarerbranchen, så falder det da lidt, men ikke dramatisk, men der sker dramatiske ting nedenunder. Det er også

skidt for en by, hvis du får beslutningerne lagt andre steder, f.eks. Århus Stiftstidende, den gamle hæderkronede avis, hvor ligger beslutningscentret i dag – det ligger i England, vores gamle avis, selv Jyllandsposten er halvvejs styret fra København med sammenslutningen med Politiken.”

I18: ”I forhold til branding, vi er meget interesseret i at få afdækket rollefordelingen, hvor er idéen kommet fra, selve processen, og hvordan samarbejdet har fungeret mellem Erhvervskontaktudvalget, Erhvervsafdelingen og kommunalbestyrelsen/byrådet?”

MOB19: ”Kim Ruberg er heller ikke så tosset at snakke med, men min optik er stadig nede fra Erhvervsafdelingen.

I19: ”Ja men måske hvordan du vil karakterisere politikernes rolle i processen?”

MOB20: ”Jamen jeg vil sige sådan, at politikerne var meget bevidste om det var en rigtig tankegang, at man skal markedsføre byen, ingen tvivl om det, det var der ikke nogen der imod, og som jeg sagde før, mit indtryk var også at det viden, puls og viden profil var generelt accepteret, Louise var så skuffet, jeg tro hun havde forestillet sig et eller andet slagord, men sådan et, det kan man ikke bare finde, så hun accepterede vel efterhånden også.. (bånd udløber) men der skal bevilliges penge, det egentlige slagsmål, set med mine øjne, foregik internt blandt de andre embedsmænd om ressourcerne, inden det når frem til politikerne og der sad jeg jo og var en del af økonomisk afdeling/forvaltning og jo stod for pengene og det havde vi det jo svært ved at og den daværende stadsdirektør var meget hård med sådan noget, han var helt med på det, men pengene skulle være der og de var de ikke, kommunens budgetter var meget anstrengte, hårdt presset, jeg synes, så vidt jeg husker, at vi havde døje med internt embedsmændene imellem at få de der penge frem, for politikerne har mange gange, de har selvfølgelig tillid til at embedsmændene, at når vi f.eks. lagde et budget frem, vi skal vi have 5 mio. kr., så vil de have tillid til at de 5 mio. kr. var der og så ville de have sagt ja, det tror jeg, selvfølgelig 5 mio.kr. sammenlignet med Grundfos der bruger mindst 10 gange så meget, så var det jo småpenge, men det vil også være med den sidebemærkning, at de vil også have tillid til at penge var der og de var svære at finde, der var sparerunder osv., så derfor blev det mange gange sådan noget med, det var så Erhvervsafdelingens ansvar om vi kunne finde de penge på en eller anden måde og der var vi da trængt og der fandt vi på noget med at det skulle være, vel egentlig meget tænkt, hvis vi selv skulle sige det, at vi gik ud og snakkede med f.eks. universitet og deres markedsføring, Ingeniørhøjskolen og deres markedsføring osv, så vi kunne få de forskellige markedsføringsbudgetterne rundt omkring til at spille sammen, på den måde kunne man så hæve det op på et højere niveau, dvs. at vi markedsfører os overfor nogen, som så markedsfører sig ud i den store verden, så på den måde, der var en byrådsindstilling på det, vi har ikke pengene selv, men vi kan måske gå sammen med andre og få andre til at bruge der her viden, puls og rødder i deres markedsføring og på den måde få det og det tog vi fat på. Høringsmøder i forbindelse med frivillig koordineret branding af Århus blev forarbejdet til det.”

I20: ”Vil det sige, at Jeres rolle som embedsmænd har været at indsamle information, finde pengene?”

MOB21: ”Drive processen, hele tiden skubbe det, drive det.”

I21: ”Også præsentere hvordan det kunne lykkes?”

MOB22: ”Det er også noget der kommer fra afdelingen med at lave det med fælles markedsføring, som jeg husker det. Vi var jo pressede, det var en måde at lave et budget på, som man ikke blev halshugget på oppe ved stadsdirektøren med, så det hang meget godt sammen, så det gik vi i gang med. Hvad det helt nøjagtigt endte ud i kan jeg ikke huske, jeg deltog ikke selv.”

I22: ”Efter I har været igennem det og I kunne præsentere et budget og et forløb, der hang sammen, så var politikernes rolle så at vende tommelfingeren op eller ned?”

MOB23: ”Ja det vil jeg gætte på, ja for så skulle vi jo betale vores del af det, så på et eller andet tidspunkt er der nok, rapporten branding Århus kommer i marts 2004..”

I 23: ”Den proces der har været omkring både vækst i Århus III og branding-planen, er det er typiske eksempler på hvordan samarbejdet fungerer mellem embedsmænd og politikere, at man laver nogle overordnede ting og så går arbejdet i gang?”

MOB24: ”Ja, altså det jeg havde med at gøre, jo vi arbejdede meget målrettet og når først vi havde fået det der, så gjorde vi det jo. Endelige byrådsbehandling i juni 2004, her har jeg bedt om en plan for hvordan får vi det her drevet frem, det er jo meget embedsmændenes rolle at drive det frem og det gjorde vi så, virkede det ikke på en måde, så prøvede vi på en anden måde, det var det med budgetterne. Jamen det var jo vedtaget, det skulle jo brandes, det skulle vi jo have gjort.”

I24: ”Så vil du sige, at der var en meget klar rollefordeling mellem politikere og embedsmænd?”

MOB25: ”Helt oplagt ja, men sådan noget, men der er vi ovre i mere ledelses og organisationsteori, hvis ikke der er nogen, der påtager sig ejerskab, der driver det frem, så går sådan noget død og det kan jeg snakke længe, hvis ikke der er det, så kan det godt være at det bliver behandlet, og der vil være møder omkring branding, men det vil være møder vi kalder for ’siden sidst møder’.”

I25: ”Man kommer ikke rigtig videre?”

MOB26: ”Nej man orienterer hvad gjorde du så og ja jeg så været til et møde i København og der skete sådan og sådan og det var meget spændende og jamen han havde været til et møde i Herning og så mødes man igen til et møde nogle måneder senere og har man noget nyt at fortælle. Det er selvfølgelig vigtigt, at der er nogen der har et ejerskab og der må man sige, at Erhvervskontaktudvalget og Louise var glimrende, så der var en nerve i det, hvis i forstår hvad jeg mener.”

I26: ”Også fra begge sider, både fra embedsmændene og fra politikerne?”

MOB27: ”Vi tromlede jo frem, vi var jo enige i at det var vigtigt at byen fik en branding, det kom en lille krølle på det, der dukkede jo pludselig de her seancer op nede i Horsens, hvem var den første Bob Dylan eller Poul McCartney, det var i øvrigt Kim Ruberg, den skurk, der havde været dernede og lære dem hvordan man skulle brande sig som andet end en fængselsby, det var godt nok skægt fordi det, det gjorde indtryk på politikerne, de opdagede for pokker, der foregår noget dernede i Horsens, hvorfor er det ikke i Århus Poul McCartney kommer og de var jo søde i gåseøjne at sende billetter til Louise, så hun kunne komme derned og de sendte også en plakat med billede af Poul McCartney der står ude et eller sted i Horsens, det havde vi meget spændende snak om, og hvor jeg personligt hvad af den mening og det er jeg stadigvæk, at hvis man brander sig, det må være noget med at man brander sig med at det er byen, hvor de store stjerner kommer eller sådan noget, og det er jo erhvervslivet dernede der har været opfindsomme og givet underskudsgaranti, der er jo ikke nogen tror, at fordi Poul McCartney kommer derned så er Horsens lige pludselige blevet til London vel? Jeg synes afstanden mellem det Horsens i virkeligheden er og så det at Poul McCartney kommer den er så stor, så det er der ingen der lader sig narre af, men jeg ved det ikke.”

I27: ”Det er også noget vi har diskuteret meget, skulle man flytte til Horsens fordi der er 4 koncerter om året?”

MOB28: ”Jeg mener nej, jeg havde en vældig diskussion bl.a. med Louise, fordi hun ville jo gerne have haft dem til Århus, det er så kommet må man sige og der bliver brugt buler af penge på det og det kan man så diskutere om det er fornuftigt, men det kom midt i det her branding, det havde vi det lidt skægt med og det var jo den samme rådgiver.”

I28: ”Ja de har godt fingre i mange kommunale branding-projekter.”

MOB29: ”Ja men ikke alene samme firma, men samme person! Middelalderfestival har det også haft dernede, det har han også profileret, det er Kim Ruberg der har startet det. Det er jo et spændende område, det er jo svært at vurdere, også det med de koncerter i Horsens, giver det noget? Når alt røgen er drevet væk, hjælp det så? Så lavede de i øvrigt på samme tidspunkt, så begyndte de pludselig at markedsføre sig med billige grunde i Horsens i Århus aviserne og vi havde jævnlige

Bilag

møder med borgmesteren dernede, det gav også nogle gnister; hvad var nu det for noget? Det var noget med at de havde lavet nogle sammenligninger med hvor meget billiger man kunne bo i Horsens, hvis man arbejdede i Århus.”

I29: ”I forhold til hvordan politikere og embedsmænd arbejder sammen, ser du så det som politikernes primære rolle at skabe de overordnede visioner for en by/kommune og så overlader ”fodarbejdet” til embedsmændene, hvordan kan vi gennemføre det her i praksis, hvordan finder vi pengene?”

MOB30: ”Embedsmændene er jo selvfølgelig blandet lidt ind i begge dele og politikerne har vel også lidt tendens til at blande sig lidt i begge dele og det er jo også en interessant diskussion, hvor holder embedsmænds rollen op og hvor starter politikerens? Jeg tror nok, at vi i min periode og også i den daværende stadsdirektørs periode også påtog os meget af den aktive rolle, man kan sige, at embedsmænd er passive, de sidder og venter på deres kontor indtil deres dør går op og der kommer en politiker ind og siger vi vil gerne gøre sådan og sådan, så tænder man og går i gang med at gøre det, man får at vide, at det vil de gerne have, men sådan er det jo ikke i praksis, i hvert fald ikke i 15 år jeg, der kom det meget det udfarende udspil, vi havde fået det ansvar at erhvervsudviklingen, det var noget vi skulle have med at gøre, så udspillene kom, erhvervshandler og alt sådan noget, det er embedsmændene der laver dem, men med politikerne blandet ind i processen, men drivkræften kom mange gange fra embedsmændene.”

I30: ”Ideen og?”

MOB31: ”Ja og drivkræften, politikerne er draget ind i det og selvfølgelig Thorkild Simonsen var en ørn til det, vaks og forstod lynhurtigt hvad det var, men embedsmændsrollen er meget at være udfarende og være den der holder fast i tingene

I31: ”og med til at formulere?”

MOB32: ”og med til at formulere, ja ja, og politikerne kan så læse det igennem og havde kritikpunkter, men meget af det her er også formuleringer og ping pong omkring hvordan den skulle se ud foregik i en styregruppe, der sidder også politikere, ja der sidder også erhvervs politikere, altså ikke folkevalgte, men formanden for dansk Arbejdsgiverforening og sådan nogen, interesserorganisationer.”

I32: ”Omkring branding-projektet så der ikke ud til at være politikere i den styregruppe?”

MOB33: ”Det kan sagtens passe, der har man også opfattet styregruppen som meget udførende, som meget teknisk styregruppe, det var teknik, hvordan laver man branding osv. Så skulle politikerne så senere beslutte om de synes det var godt nok, der har vi nok tænkt på at det var meget teknik.”

I33: ”Så politiske inputs til den styregruppe, har du nogen eksempler på det og hvordan det er foregået?”

MOB34: ”Jamen det har jeg da, så vidt jeg husker, økonomiudvalget var jo vores udvalg af de formelle udvalg, af de fuldt kommunale udvalg, erhvervskontaktudvalget er rådgivende, så havde vi økonomiudvalget, jeg mener, det er jeg ret sikker på, at Kim Ruberg var i økonomiudvalget og præsenterede, det må også have været her i foråret 2003, vores tanker, udvalgets tanker og fik den ping pong og det var inden det kom i byrådet, så inddrog man økonomiudvalget for at sikre sig. Louise deltog jo også, hun var meget aktiv, det skal jeg skynde mig at sige.”

I34: ”Men har det primært foregået under forholdsvis formelle rammer – Kims præsentation via økonomiudvalget, er det sådan at der har været kontakt mellem?”

MOB35: ”Nej det var meget sådan formelt, men også meget op til embedsmændene at udnytte de formelle muligheder og det gjorde man meget og det er der meget godt at sige om at man har sådan nogle formelle rammer, dels får du Kim Ruberg til at forberede sig ordentlig, han får tænkt tingene igennem og får det lagt frem på en måde, det spillede man på og det skal man også gøre, sådan at politikerne fik et medejerskab, men det var svært for en borgmester at gå ind i det substantielle for

det lå jo buler af rapporter og undersøgelser bagved de ting og det er svært, som jeg også sagde, det er jo ikke mærkeligt at de dygtige folk til branding, de kører rundt i biler med brede hjul osv.”

I35: ”Der står i branding rapporten, at det var vigtigt for projektet, at der netop var politisk ro omkring det, at man ikke gik ud og brugte det i en valgkamp, gik i medierne og gik imod viden, puls og rødder, fungerede det også sådan i praksis, var der den opbakning politisk?”

MOB36: ”ja det synes jeg, den eneste lille uro, der var omkring var da det gik fra den første styregruppe til den anden, omkring borgmesterskiftet, ellers synes jeg der var meget”

I36: ”Har det været enestående for det her branding projekt eller er det også sådan med f.eks. Vækst i Århus III, at der har været politisk opbakning til det og ro omkring det?”

MOB37: ”Ja det synes jeg i kommunen, at der igennem de 15 år, der var nogle eksempler, hvor der skete nogen ting, men det normale var konsensus.”

I37: ”Du har berørt det lidt omkring Århus Kommunes magistrat styre, efter din mening, har det nogen betydning for det samarbejde der er mellem embedsmænd og politikere?”

MOB38: ”Det har den betydning, at man kan godt blive enige om noget, nu skulle man gøre sådan, f.eks. fælles markedsføring, det var ikke bare erhvervsafdelingen og erhvervspuljen skulle finansiere det i første omgang, men de andre magistrat afdelinger skulle være med og som jeg nævnte før bredt ud og snakke med en del masse; institutioner, virksomheder osv. Der var med til den her fælles branding, men så skulle du have de andre magistratsafdelinger med også meget gerne lidt på budgetsiden også og det kunne en borgmester ikke bare sige vel, det kunne man ikke fra borgmesterens afdeling sige, det bestemte de jo selv i første omgang, i hvert fald et langt stykke hen ad vejen, det var jo da besværligt, der sad et på det tidspunkt, et direktørmøde, hvor stadsdirektøren sad med de fem magistratsdirektører og det var et koordinerende organ, så kunne man lægge det derop og sige nu skal I høre, nu skal I være med, men der kunne de jo godt slå sig i tøjet og erhvervsafdelingen, vi skulle jo gå på tværs og det var vi meget bevidste om, at vi virkede via diplomatiet og at vi kom rundt, at vi skulle lokke og manipulere og have nogle gode argumenter og sådan noget, vi kunne ikke komme og sige, nu har borgmesteren besluttet sådan og sådan, jamen det kan da godt være at hun eller han har det, men vi vil nu sådan og vores rådmand han siger, jamen sådan er det, den eneste måde borgmesteren kunne ’bosse’ rådmanden var ved at gå i byrådet, det var da klar, at det var uhensigtsmæssigt på mange punkter, så et stykke hen ad vejen fungerede det som 5-6 små kongedømmer og nogle af dem synes jo ikke at erhvervs politik var særligt vigtig, de gjorde de jo ikke, så det har da givet mange interessante oplevelser.”

I38: ”I forhold til det mere politiske, magistratsstyre i forhold til det enkelte byrådsmedlems indflydelse, har det umiddelbart nogen betydning, netop med de 5-6 kongedømmer, er det der indflydelsen ligger?”

MOB39: ”Jeg synes det enkelte byrådsmedlem på mange måder havde rimelig gode muligheder, hvis man ville have indflydelse på en sag, men det kostede jo arbejde, så skal de jo sætte sig ind i den, i byrådsalen, nede ved os gjorde vi i hvert fald det, at hvis der var et byrådsmedlem som havde nogle bemærkninger, så tog vi dem meget alvorligt, hvis de rejste sig op i byrådsalen og sagde denne her sag, de kunne altid sende noget i udvalg, hvis de var tre, og det blev brugt flittigt, og det var jo en måde, de ville godt lige have det og det vendt i økonomiudvalget, vi røg typisk i økonomiudvalget, det skete meget tit, så på den måde kunne de så få indflydelse og hvis jeg blev ringet op af et byrådsmedlem, det tog jeg da meget alvorligt, men i øvrigt en af de ting, som jeg blev kritiseret for at jeg gjorde det for lidt, det snakkede vi om i alle 15 år lidt frem og tilbage, altså idealet var at man satte sig op, når der var en byrådsbehandling og når så der var pauser i møderne kunne man gå hen og snakke med den pågældende, du sagde sådan og sådan, hvad mente du egentlig der, det var idealet. Og det var ikke sådan at jeg ikke forsøgte det, men der var så meget andet man skulle ordne, men ved byrådsmøderne sad jeg altid nede på mit kontor og lyttede, det blev transmitteret i radioen og så sad jeg der og arbejdede og så kunne jeg jo gå op, når jeg kunne

Bilag

høre, at nu kom det. Så der var en kultur for at det så man gerne, i hvert fald dengang, at man lige tog en snak og så havde man jo de der økonomiudvalgsture, de var super gode til at man fik drøftet forskellige ting med de forskellige byrådsmedlemmer, så jeg synes egentlig de havde megen indflydelse, hvis de ville.”

I39: ”Vi har umiddelbart en forventning om at der vil være forskel på den kultur omkring samarbejde mellem embedsmænd og politikere i små og store kommuner, jeg har ikke indtryk af, at du har arbejdet i en lille kommune, men hvad er din vurdering af det?”

MOB40: ”Det har jeg heller ikke, men vi havde et ti-kommune-samarbejde, det var et samarbejde med de ni nabo-kommuner til Århus, Hammel, Rosenholm, Rønne osv. Og det var et erhvervsmæssigt samarbejde og der havde vi så et borgmestermøde, hvor borgmestrene mødtes og så havde man et embedsmandsmøde, hvor det var kommunaldirektørerne der mødtes med os og hvor stadsdirektøren sad for bordenden, så på den måde fik man da indblik i deres sagsbehandling. Det er jo klart, at i en lille kommune de der kommunaldirektører de havde jo alt muligt, det er jo klart de tog sig jo af meget mere, der var ikke så mange medarbejdere, de kunne jo ikke uddelegere ting, så de sad med meget af det selv, det gjorde de.”

I40: ”Vil du umiddelbart mene, at det betyder, at man har et tættere samarbejde mellem politikere og embedsmænd netop fordi der ikke er så mange i kommunen?”

MOB41: ”Jeg ved ikke om der var et tættere samarbejde, jeg tror de havde nemmere ved at komme igennem med deres tanker, de kunne nemmere sådan sige, det var sådan og sådan, det var der penge til, det ville de godt være med til, hvor vi jo mere havde hele det frygtindgydende byråd, magistratsmedlemmer osv. så det var ikke altid nemt, de havde mere styr på om det var noget de kunne gå ind for eller ej, de var hurtigere på aftrækkeren.”

I41: ”Kan man kalde det for et lidt mere uformelt samarbejde?”

MOB42: ”Ja det er jo klart.”

I42: ”Om det er mere uformelt samarbejde i en mindre kommune?”

MOB43: ”Ja de går vel mere ind og ud hos hinanden. Jeg kender det som sagt kun fra vores egen kommune, men jeg har da også været ude at rejse med deres kommunaldirektører, men der synes jeg egentlig, at vi havde et lige så godt forhold til vores, lige så uformelt.”

I43: ”Men kan selvfølgelig også være betinget af hvilken kultur man har for samarbejde”

MOB44: ”Hvilke personer og sådan. Stor, stor forskel, fra Thorkild Simonsen, til Flemming Knudsen til Louise Gade, der er jo kæmpe forskel i deres måde at agere på. Men det var typisk i de små kommuner, at kommunaldirektøren tog sig af det erhvervspolitiske som en del af hans, der var vi jo flere. Man vil umiddelbart gætte sig til at det vil være mere uformelt i en lille kommune.”

I44: ”Hvor meget har stadsdirektøren været involveret i erhvervsarbejdet her i Århus?”

MOB45: ”Rigtig meget, det var også en af hans hjertebørn, det var i sin tid ham der sammen med Thorkild Simonsen i det hele taget etablerede en erhvervsafdeling og fandt det utrolig vigtig og derfor kom der erhvervshandlingsplaner og uden hans opbakning kunne vi jo ikke have gennemført alle de der, med Katrinebjerg som det største fyrtårn, hvor man har fået en hel bydel ændret i retning af universitet og IT osv., det havde ikke kunnet lade sig gøre uden støtte fra den øverste embedsmand og han synes det var sjovt og det var det også, men til gengæld var han også benhård på pengekassen og der er også grænser for hvor langt det offentlige skal gå, det skal jo helst være erhvervslivet selv, der driver det.”

I45: ”Var han specifikt involveret i branding-projektet?”

MOB46: ”Ja det var han”

I46: ”Hvordan var han det? Vi har ikke kunnet se det i dokumenterne”

MOB47: ”Han engagerede sig heller ikke så meget i det, han var mere interesseret i byudvikling og sådan nogle ting, lokalplaner og den slags, det lå hans sangstemme meget nært, hvorimod sådan noget som branding, men han deltog i det på den måde, at han kiggede efter budgetterne, men nej

de ting er han ikke engageret så meget i, det ved jeg jo ikke, men jeg tror i hvert fald, at han var meget enig med mig i det med Horsens, det tror jeg, det var noget pjat.”

I47: ”Det var ikke lige I skulle satse på?”

MOB48: ”Nej det var ikke lige det, men igen helt opbyggende og selvfølgelig dygtig som han var kunne han sagtens indse at det med at markedsføre sig, det var vigtigt, så byen den på en eller anden måde ikke bliver glemt.”

I48: ”Afslutningsvis, en vurdering af det samlede forløb, hvad ser du det mest som, et administrativt projekt eller et politisk projekt?”

MOB49: ”Drivkraften i det var selvfølgelig administrativt, så jo det var et, det må siges at være et administrativt og så erhvervspolitisk, altså eksternt, altså politikerne, de der erhvervspolitikere, hvad hedder sådan nogen, fagpolitikere.”

I49: ”Altså en kombination af at erhvervslivet efterspurgte markedsføring?”

MOB50: ”Efterspurgte det og så at vi drev det frem, det vil jeg sige, at det var administrativt og så dog alligevel, så kommer Louise pludselig på med, hun engagerede sig i en periode med Poul McCartney, jamen det gjorde hun.”

I50: ”Jamen vi har også set hendes navn på flere dokumenter fra magistraten”

MOB51: ”Og som jeg sagde før var der også det helt specielle og det var formentlig naturligt nok at Thorkild Simonsen og Flemming Knudsen kom fra Socialdemokratiet, som havde også en del rådmandsposter og det vil sige at Socialdemokratiet og borgmesteren havde let ved at profilere sig på forskellige sager, bl.a. erhvervspolitik men også andre sager fordi det lå stadig indenfor partiets resour. Louise var jo blevet borgmester og havde ingen venstre rådmænd, så hun var alene, så hun havde kun det erhvervspolitiske som var helt hendes eget, hun havde måske nogle andre ting, men det var noget af de få ting hun havde, der kunne hun spille ud, det var blandt andet derfor hun engagerede sig meget i det.”

I51: ”Kan man umiddelbart sige at processen omkring branding-projektet har været et typisk forløb for samarbejdet mellem embedsmændene og politikerne i Århus Kommune?”

MOB52: ”Nej det kan man ikke, netop fordi der kom det borgmesterskifte ind i det, det gør det atypisk, normalt kører det meget mere, så drev vi det frem”

I52: ”Jævnt?”

MOB53: ”Ja simpelthen, hvor det ene fulgte det andet, her blev det så pludselige kastet op i luften og det gav også lidt støj i forhold til erhvervslivet, de synes at nu havde de jo været godt igang og nu skulle det hele ses fra en anden vinkel, derudover vil jeg sige, at det havde jo også det der med at pludselige når man satte penge på, så blev de lidt store i en kommunal sammenhæng, det blev lidt voldsomt og så var det vi kom i gang med at brede det ud, og sige at det var i virkeligheden ikke vores budget, men det var manges budget, så kunne vi puste ud igen.”

I53: ”Det er klart politisk 1,2 mio. kr. det er mange penge, at bruge af skatteborgenes penge.”

MOB54: ”Ja selv i en kommune med et budget i milliard størrelsen, det er interessant, det synes jeg er underligt. Et millionbeløb det var mange penge, mens der suste millioner ud hist og pist og alle vegne, det er mærkeligt. Eller det er ikke så mærkeligt, det er nemt at forklare hvad der foregår, budgettet er jo delt op i så mange og så er det de enkelte budgetter der skal styres hver for sig og man havde i kommunen, vi havde en erhvervspulje som vist var på 10-12 mio. kr. om året.”

Bilag 14: Transskribering af interview med Anna Noe Bovin og Tanja Christiansen

Interview med Anna Noe Bovin og Tanja Christiansen, Morsø Kommune 12.06.07

Anna Noe Bovin (AB)

Tanja Christiansen (TC)

Interviewer (I)

I1: Hvad er det Jeres jobfunktion er og hvad er det sådan det indebærer?

TC1: Ja, altså jeg leder jo udviklingsafdelingen og har den koordinerende funktion i forhold til det vi bredt kalder Vision Morsø 2010 projektet og det er jo alt med planstrategi og lederudviklingsdelen og LEAN og så har vi Ambassadørprojektet og, hvad hedder det og så under hvis det er specifikt i forhold til Ambassadørprojektet så er vi jo udviklings bidrag det er jo at sekretariatsbetjene, hvad hedder det, styregruppen idet her og egentlig styre projektet ind i hvad hedder det, varetage projektet sådan set, gøre bearbejdet og så også at sikre sammenhængen til de øvrige ting der er i gang med projektet i kommunen. Og så er jeg en del af styregruppen for også at have linket der imellem...

AB1: Jeg er projektkoordinator for Ambassadør projektet og mine opgaver det er meget at skrive og tage billeder og indkalde til møder og sørge for at der er praktiske ting i orden sørge for at det er koordineret og sådan. Men det der med at skrive tingene til hjemmesiden og til nyhedsbrevene og sådan noget det er også en stor del af det, pressemeddelelser.

I2: Hvor længe har I været i jeres job?

TC2: Jeg startede i januar 2006 og det er ved at være 1½ år siden jeg begyndte her

AB2: Og jeg begyndte 18.september 2006

I3: Er det noget med, er du sådan projektansat, eller?

AB3: Ja det er jeg

TC3: Altså man kan sige det vi så også arbejder på det er jo at forankre det så, vi har en fortsat kommunikations og brandings, ja markedsføringsmæssig, indsats i kommunen og på Mors så det ikke er projektmæssigt men vi også for det sat i drift. Vi har jo lagt et fundament for det med projektet og så er det at videreføre det. Og det vil jo så også være funktionerne vi tænker der skal videreføres det er det her med at sikre intern kommunikation og ekstern kommunikation få pressemeddelelserne ud og holde en god kontakt til medierne og lave koordinationen i forhold til interessenter her på Mors.

I4: Det nævnte Ellen og Viggo godt nok også at man gerne vil have det lagt ind som en strategi og ikke som et projekt, fremadrettet

TC4: Netop, og så kan man sige så det er os der ved det der kommer til at udspringe af det her det er jo at der er nogen koordineringer af aktiviteter det kommer vi også til at få lidt mere travlt med nu her i den, efter sommerferien velsagtens. Fordi ambassadørerne, ambassadørkorpset de har jo givet nogen gode ideer og forslag til hvad man kan, nogen mini, hvad hedder det, nogen aktiviteter eller små-projekter eller hvad man kan kalde det, det kan være litteraturfestival eller et eller andet så der er jo nogen koordineringsopgaver i forhold til det, at sætte de rigtige folk sammen og så få, og så kan man jo også sige at der vil være nogen aktiviteter rundtom på Mors vi så også kan bidrage til at promovere, altså hvis det indgår i, hvis man kan sige det indgår i den fælles hat omkring branding af Mors.

I5: Hvem kan man sige der er kommet med ideen omkring det her brandingprojekt?

TC5: Det er, det er sådan set meget sjovt, fordi det er boblet op mange forskellige steder med, i, hvad hedder det, det der hedder erhvervsstrategien der blev, nu sidder jeg lige og tænker hvornår det var, det var i 2004, der var der nogen, en række grupper og der var der blandt andet en der hed bosætning, der tog meget fat på at man burde have nogen der gik ud og promoverede øen og så var

der også andre grupper der var inde omkring emnet. Så der er det i hvert fald refereret ned at hvad hedder det, nu skulle man gøre et eller andet, og så er der jo sådan en som Kjeld Vang der også har arbejdet med nogen ideer for at man burde brande øen, ja fra Jøp, Ove og Myrthu, han kommer jo fra området og har derfor så et forhold til at vi burde have et bedre omdømme. Og så ja, har den vel, det er jo sådan en ide der har gået og pippet mange steder, politikerne har jo så også haft deres ide om at man skulle, vi skal have de gode historier ud om Mors, så det er sådan nogen, mange ting der til sidst er, der er gået meget synergieffekt i og spundet sammen til et projekt.

I6: Nu blev det jo det der konsulentfirma KKDS der lavede det der projektforslag, eller hvad skal man sige forløberen til det...

TC6: Ja det forstår jeg ikke helt hvad I tænker på der

I7: Det der hedder Vision, selve det der..

TC7: Vision Morsø 2010

I8: Ja

TC8: Det er nok mere en blanding KL har også været inde over og noget der hedder Mukon og...

Det er fordi at det er et delelement af det...

Vision Morsø 2010 har jo dybest set tre pejlemærker og tre ben:

Vi står sammen om fælles mål. Og det er blandt andet der hvor KKDS har arbejdet med og nu har vi så Niras involveret også i samarbejdet og det er strategiplan, eller planstrategien hedder det og det er der hvad hedder det, der skal lægges et vist, der skal samles op hvad er det, hvilke visioner er det vi har for øen udvikler sig og hvilke strategier skal vi så følge for at nå dertil. Og det bliver så rent teknisk udmønter det sig i en kommuneplan i 2008. Så det næste det er, og man kan sige det her med at vi står sammen om fælles mål det kan man sige det er jo så også et pejlemærke omkring, hvad hedder det, Ambassadørprojektet eller det udmønter sig i, Ambassadørprojektet udmønter jo det ved at vi sammen profilerer Mors.

Det andet ben det var så den der hedder ledelse, Sammen er vi bedst ledelse, og der har vi KL involveret og vi har noget der hedder Mukon, det er et konsulentfirma i Skive, der så har taget sig af, Mukon har taget sig af ledelsesudvikling i stedet, i forhold til et bredt lederforum, bidraget til at vi fik et kodeks der. KL har kigget på organisationsindretningen i kommunen og på hvad hedder det, kodeks for god politisk ledelse og for topledelse. Og de indgår så i øvrigt i et andet kodeks for godt medarbejderskab nu her.

Og så har vi jo LEAN, Vi får mest ud af ressourcerne, der har vi KMD med inde som konsulenter. Og man kan sige de folk der, hvad hedder det, der skrev, eller hvad hedder det, det er rigtig nok at KKDS skrev den der, men det er så kun det ene ben.

I9: Det er kun relateret til det der, ok. Vi har også godt set altså de andre dokumenter omkring der hvor KL så har været med indover.

TC9: Så hvis du så skulle formulere det spørgsmål du gerne vil stille?

I10: Ha ha, jamen det var jo egentlig bare hvordan det kan være at det dem der ligesom var kommet på banen i forhold til at udarbejde det her?

TC10: Der tænker du på, så er det egentlig alle de involverede du tænker på?

I11: Nej, primært KKDS

TC11: Ja, i forhold til planstrategien?

I12: Ja

TC12: Ja. Jamen det er dybest set fordi at vi har haft gode erfaringer med KKDS som proceskonsulent i forhold til en borgerinddragelsesproces i Sallingsund, jeg har arbejdet i Sallingsund kommune forinden det her job og det har vores kommunaldirektør også..

I13: Med det der pendler region

TC13: Ja, njaa..

I14: Eller hvad?

Bilag

TC14: Nej egentlig, jo både/og faktisk men hvis vi starter med den første historie så havde vi et samarbejde med KKDS omkring det der hedder Fremtidsbilleder af Sallingsund og det var en borgerinddragelsesproces som gik godt og derfor var han faktisk også inde i det der var netop pendler region Morsø – Sallingsund erhvervsstrategiudvikling så der har vi, der har været nogen gode erfaringer med ham som proceskonsulent, en der, han hedder Peter Kjær der har det firma. Og KL har været inde fordi at de jo også har været interesserede i at køre pilotprojekter med nogen kommuner der havde tid til at kigge på noget med ledelse og måske endda nogen alternative organisationsformer som vi også har ja.. Så der er sådan nogen forskellige. Og de har også været meget drivere faktisk i at lave den samlede, hvad hedder det, projektidé udvikling for hele Vision Morsø 2010.

I15: Hvad kan man sige at fra starten af hvad har så hovedformålet været med brandingprojektet?

TC15: Og der går vi så ind i, hvad hedder det, mere Ambassadørprojektet som sådan?

I16: Ja

TC16: Det har jo oprindeligt som det er formuleret så har det jo meget været på at man fik den, egentlig fik ekstern branding. Der har været et element af at det også var internt på Mors at man skulle arbejde, men det har nok, det har nok blevet udviklet sig til at der er lidt mere fokus på det interne i virkeligheden at vi skal så først og fremmest have, hvad hedder det, morsingboernes stolthed af øen givet noget gødning til det og så, hvad hedder det, ud fra det formulere, eller platform for markedsføring udadtil, i hvert fald som et bidrag.

AB4: Det handler lidt om det der omdømme der, Mors havde for et par år siden. Hvor man så begyndte at udvikle lidt på at det ikke var retfærdigt det omdømme, blandt andet nogen TV programmer og nogen andre forskellige ting så, så det er vel en eller anden, altså det er vel ikke kun for at brande men også for at ændre nogen opfattelser og det er en lang proces.

TC17: Man kan sige hvis vi ikke gør det så er der jo alligevel nogen opfattelser der bliver, Kjeld han har et meget godt udtryk for det der med at hvis ikke vi kommunikerer så bliver den viden eller det omdømme vi har det bliver jo præget af alt muligt stort og småt og skidt og møg ikke altså, det bliver jo de der ting der står tilbage efter en urimelig TV udsendelse der, DR måtte trække tilbage så behøver vi ikke snakke mere om det, og det kan være det der præg af at man er sådan en gylleø der ligger i udkants Danmark og så er det det, altså vi dyrker nogen

AB5: Altså noget af det billede jeg sidder og har inde i hovedet det er det der med at man først er kommet dertil eller hvis man får et dårligt omdømme så, så sker der det at en journalist kan finde på at ringe til en fordi så er det sikkert også dårligt på Mors eller på Lolland eller sådan altså man får den der. Men hvis man nu har markeret sig godt indenfor et eller andet eller bliver kendt for noget andet så risikerer man eller så har man måske den chance for at journalisten ringer for at når der nu er noget godt eller positivt at sammenligne med f.eks. noget med god ledelse eller noget i den stil.

TC18: Det er faktisk rigtig godt sagt. Vi havde faktisk oplevelsen af det, hvad hedder det, den positive for en gangs skyld det var, hvad hedder det, efter der var en sag med at de havde filmet på en institution og set at de her pædagoger de snakkede rigtig grimt til beboerne så informationen (dagbladet Information) de valgte jo så at sige de ville have en historie hvor de sagde, jamen hvad kan man gøre for at undgå det hvor er det egentlig at det går godt og så havde de jo så faktisk hørt ja om at der var noget i gang omkring udvikling af ledelse på Mors og så ringer de og beder om de kan få en artikel og så fik vi sådan en dobbeltside om at ordentlighed på Mors og hvordan vores proces havde bidraget til det, så det har du (Anne Bovin) ret i at det er meget vigtigt at man får vendt den der cirkel så det ikke bliver den onde spiral.

I17: Hvad skal vi sige grundlaget for projektet det har jo været at, altså for hele Vision 2010, at I har haft sådan nogen seminarer omkring hvilke værdier og holdninger som er kendetegnende for Mors, hvordan har den proces foregået med ligesom og finde ud af jamen hvad er det, hvad er det vi kan og hvad er det vi vil og hvad står vi for?

TC19: Jamen vi har jo, og det er jo rigtig nok det er jo der hvor vi er oppe i, hvad hedder det, i det der også skal udmønte sig i en egentlig planstrategi, det har været i første omgang at kommunalbestyrelsen fik mulighed for at diskutere i en god proces, hvad er det vi, hvilke værdier er det vi har på Mors, hvad er det vi gør godt hvad vil vi udvikle og også hvilke visioner vi har. Derefter så har vi så indbudt borgerne, på baggrund af det kommunalbestyrelsen det blev sammenfattet i et hæfte med hvad der var sket så havde vi fokusgruppe interview hvor vi havde, hvor vi fik folk ind fra diverse interessentgrupper altså erhverv, kultur og uddannelser you name it altså hele rækken rundt. Og det blev så filtreret ned eller sammenfattet jeg ved ikke om, vi prøvede jo at snævre det ind så hvilke temaer der så skulle være man skulle arbejde sig ud fra og det blev så til fire fremtidsværksteder og emner og hvor borgerne så kunne melde sig direkte til, det andet der havde vi jo inviteret, til det her der var der annonceopslag hvor alle kunne komme. Så det er sådan set der og så processen med det den løb jo så også sideløbende endnu at her henover efteråret der skal vi så have slået sømmet i, det skal tilbage og blive politisk behandlet. Og det er så det man gør. Og så kan man sige at, at hvad hedder det, det understøtter jo hinanden og det, hvad hedder det, Ambassadørprojektet jo kommer til at gøre det er jo så at få det ja viderebragt, videreformidlet hvilke værdier det er vi..

I18: På logoet Vision 2010 der er de der tre ord om dynamik, hjerterum og pålidelighed er det nogen der stammer fra den tidligere kommunalbestyrelse eller hvor er de ligesom kommet ind henne?

TC20: Jeg tror de er kommet ind sådan slutningen af 2005, de var kommet, jeg må indrømme de var kommet før min tid så de er kommet lige sideløbende med at vi har startet op

I19: Ja, ok. Det var lige for at få fundet ud af hvor de kom fra om de var en del af processen eller det er noget der ligger før?

TC21: Altså det ligger med i optakten man kan se, hvad hedder det, for at projektet ikke, under projektbeskrivelsen her der har man jo også været inde og definere altså det er jo en projekt Vision Morsø 2010 var jo konstitueringsgrundlaget for den nye kommunalbestyrelse men op til valget der, der skulle man jo også ind på men hvad er det vi skal, hvad er vores udfordringer hvor er det vi skal have fat så selvfølgelig så har der gået nogen, har der været en eller anden form for dialog omkring hvad skal det her rumme og så hvad hedder det har de defineret værdierne. Altså som sagt det har været før vores tid.

I20: Ud fra meget af det materiale vi har kigget igennem der kan vi se at, at politikerne de har været meget involveret i processen omkring Ambassadørprojektet, hvornår kan man umiddelbart sige de måske har været involveret mest? Sådan hvis man skal sådan se på faserne af projektet?

TC22: Af Ambassadørprojektet konkret og ikke af meget af det andet?

I21: Ja

TC23: Det er jo svært synes jeg faktisk fordi, hvad hedder det, selvfølgelig spiller det, det spiller jo utrolig meget sammen de her ting der har kørt. Men hvad hedder det, det er jo sådan set meget løbende i den her periode synes jeg nu hvor vi har sat styregruppen i værk og hvor vi har inddraget politikerne i, de tre politikere i styregruppen men man kan jo sige optakten til at vi gør det her der har i blandt andet i kodeksarbejdet for god politisk ledelse der har det jo også været oppe og vende hvad er det vi, hvad hedder det, skal gøre for at Mors kan få det omdømme vi fortjener det har været et meget bredt politisk ønske at vi skal have profileret denne her ø noget bedre vi skal have et bedre ry og så har de faktisk i det kodekshæfte jo også forholdt sig til hvad der skal til for det, det er jo med at huske også at få de gode historier ud og det er noget med også at huske at holde dialogen internt mellem administrationen og politikere så man tænker lidt over hvad det er, hvordan, hvad det er man får bragt ud i medierne ikke. Men der er jo selvfølgelig altid et behov for at man klarer nogen ting af, men man kan jo vælge at lade være med at gøre det for åbent tæppe ikke.

Bilag

AB6: Konkret med Ambassadørprojektet der var de jo inde i begyndelsen af projektet rigtig meget for at være med til at pege på de her Ambassadørkandidater.

TC24: Og så kommer de det i virkeligheden også nu tænker jeg, hvad hedder det, i forhold til at de gennemgår et medietræningskursus her på torsdag, og der for de jo så også den her syn for sagen ikke altså for det bragt op til, for det italesat hvilke behov der er for at koordinere de meddelelser man sender ud via pressen og øvrig kontakt og de for også nogen tips og tricks også til hvordan man får sit budskab godt igennem, men så selvfølgelig så kommer det, jeg synes det er lidt drypvis faktisk hvordan involveringen, fordi du har ret i at der meget sådan med at de så bød ind på hvilke ambassadører er der og selvfølgelig også besluttede sig for det her projekt og så er en del af kommunalbestyrelsen jo med løbende i styregruppen og så kommer der f.eks. som også medietræningen nu og så har vi også en politiker med i inspirationsgruppen så der er meget politisk bevågenhed på det på den måde.

AB7: Det er jo også kun naturligt fordi når man er lokalpolitiker så er man jo dybt engageret og interesseret i hvad der sker, så og når man så laver sådan et projekt her så er det klart at det får stor bevågenhed fra de mennesker der er meget interesseret i det, det bider sig selv lidt i halen engang imellem.

TC25: Og så har de jo også fået en opdatering her midtvejs i økonomiudvalget på hvordan det egentlig står til i projektet så jeg synes egentlig det er meget svært at sige, det er der de er allermest involveret jeg synes det er lidt drypvis.

I22: Det er jo kun positivt hvis der er sådan en løbende involvering. Hvis I skulle give en karakteristik af Jer som embedsmænd, eller kvinder, og politikernes rolle i brandingprocessen, hvad kunne den så evt. lyde?

TC26: Politikerne sætter jo dybest set målet for hvor det er vi skal arbejde hen og vi arbejder jo så for at vi, vi kan nå det mål og gøre noget benarbejde i forhold til det og, hvad hedder det, udføre det og, hvad hedder det, sikrer så også sammenhængen til de ting der i øvrigt foregår så vi kvalificerer vel egentlig det arbejde eller det, sikrer at vi når hen mod det mål der er lavet også er det jo, selvfølgelig der er en dialog, en løbende dialog.

I23: Ja, men vil du sige er der en meget klar opdeling i forhold til hvad I tager Jer af og hvad politikerne tager sig af?

TC27: Altså det er jo, altså hvis du tager den samlede kommunalbestyrelse så er det jo med at, hvad hedder det, der er nogen overordnede mål for hvad vi gerne vil nå og så, hvad hedder det, er vi nok mere der på men altså vi finder vejen til hvordan vi så når dertil.

AB8: Det er rigtigt men der er også en anden ting en anden funktion som Tanja f.eks. har en del og det er det der med at når der kommer nogen interesseret mennesker f.eks. har der lige været en skole fra Rusland og der har været, altså der har været mange eksempler på det efterhånden med nogen som gerne vil høre noget om Mors og så stiller vi selvfølgelig op og laver et oplæg om det og det, det får vi så tit f.eks. Ellen til også at holde et oplæg og Tanja holder et oplæg og Per Flemming, kommunaldirektøren måske og måske gør jeg også og måske gør Kjeld Vang så det der med hele tiden at kommunikere en masse og det gør både politikerne og det gør embedsmændene også det er jo sådan lidt med hvem der har tid men også lidt med indholdet selvfølgelig altså emnet hvem der sidder tættest på

I24: Hvem der er mest egnet?

AB9: Ja men i princippet så kan vi jo godt, det er jo de samme ting vi siger

TC28: Ja det er det jo, det er jo så mere, lidt en anden vinkel nogen gange ikke man ser det jo lidt fra forskellige sider måske men, men jo du har ret altså det er jo det samme, det er jo igen det også fordi der er jo den her dialog vi ved jo hvor hinanden er kan man sige og hvor projektet bevæger sig hen, men man kan sige det er jo, jeg ved ikke helt det er måske også for helt hvad det er I, om vi svarer på det I spørger om? Men dybest set så er det jo at vi, hvad hedder det, at vi sikrer, at vi

styrer jo projektet i praksis efter de mål som der er sat op for det her. Så det er måske mest umiddelbart..

AB10: Jeg glemte lige at Egon Pleidrup, Borgmesteren han stiller også tit op til de der ting og holder oplæg

TC29: Og det er klart han taler med en større autoritet end vi gør sådan umiddelbart, altså. Og det er jo vigtigt at de så også, og det er jo en føling at få med det ikke, altså det er jo fordi de er involverede og engagerede i det at de kan gøre det og vil gøre det.

I25: Jo men det er jo også, det er vel også noget at de vel også skal virke som ambassadører både for kommunen men vel også for projektet, altså vise den her gode historie og vise den gode side af Mors ikke, altså netop ved at de stiller op til sådan noget at de ikke bare siger det har jeg for travlt til?

TC30: Det er de virkelig gode til.

I26: Men i forhold til det du sagde Tanja med at det er politikerne der sådan opsætter målene og sådan noget kan man så sige at det er politikernes primære rolle, det er ligesom at skabe sådan overordnede visioner og sådan skabe de her linier for kommunen og så måske og sådan at overlade implementeringen og sådan og metode til Jer? Er det sådan måden I arbejder på?

TC31: Ja altså det fremgår også, jeg ved ikke om I har læst vores kodeks for politisk ledelse, der ligger der jo i det at altså vores kommunaldirektør sammenligner det tit med et skib der skal fungere godt, politikerne formandens rolle det er jo i virkeligheden at stå ved broen og sikre at vi har kursen den vej vi nu skal og så er vi andre i maskinrummet og får det til at fungere og sikre fremdriften og, hvad hedder det, har de mere tekniske, får de mere tekniske detaljer på plads. Ja har fagligheden fordi man, og så kan man sige som du siger med at de har opstillet nogen mål og træffer nogen beslutninger politisk set, det er jo det de skal, de skal jo så også have et fagligt input eller et input der sikrer at fagligheden er i orden og vi når de ting vi skal og der det jo så at de skal have kvalificerede oplæg, som der også står, så de har noget at træffe nogen beslutninger ud fra.

I27: Ja men det er vel netop også vigtigt at der er det samarbejde sådan at der ikke bliver en uoverensstemmelse med hvad målene siger og hvad man så, som du siger hvad man kan nå, altså det er vel meget vigtigt med den dialog altså netop også det faglige input hvad er realistisk at nå?

TC32: Ja, det er rigtigt.

I28: Fordi, det var også en af de ting vi snakkede med Ellen og Viggo om det der med at de skal jo også vælges igen ikke altså det er måske nemt at gå ud og måske love noget

TC33: Men det skal jo også kunne opfyldes ikke? Ja det er jo hele tiden, der er jo en sammenhæng mellem hvilken tid du har og hvilke ressourcer du har og så hvilken kvalitet du kan levere.

I29: Men er det så der hvor I så også nogen gange går ind og siger jamen ok, det kan godt være vi gerne vil lave en badeanstalt men vi skal også have pengene til det eller vi skal også kan nå det indenfor en ramme altså er det der hvor I også altså er med til at måske at skære det til?

TC34: Altså sådan på et helt generelt plan så er det jo, så er det jo vores administrationens opgave at vi skal jo hvis der er et eller andet man gerne vil så skal vi jo definere men hvad er det der skal til for at vi kan gøre det og hvilke konsekvenser vil det have hvis vi gør det, altså gør vi det her hvad er det så det går ud over? Dybest set så skal vi jo mange gange finansiere noget på bekostning at noget andet, så det er jo egentlig sikkert at have et veloplyst grundlag og træffe det på. Det er jo også som du siger jamen det skal jo ikke komme som en overraskelse nu fik vi den badebro men så skar vi lige en eller anden vigtig ting, gren over som så netop gør at, altså så skal de i hvert fald kunne, politikerne jo vide hvad der er af konsekvenser.

I forhold til Ambassadørprojektet måske mere konkret der er det jo så også igen faglige input, vi har jo så bistand fra Kjeld Vang der også leverer det men det er jo så også at sige jamen hvad er det vi kan og levere nogen igen nogen ideer til hvordan det er vi brander Morsø, simpelthen det praktiske arbejde der kan opfylde målet. Men vi kan så sige der det jo så så specielt at vi har en styregruppe

Bilag

der ikke kun er politikere så der er jo også andre der egentlig er med til at sidde og sige hvilke muligheder har projektet, hvordan når vi dem.

I30: Ja der er mange interessenter der deltager i den proces.

TC35: Ja der får indflydelse der.

I31: Jeg ved om vi har været omkring det, men sådan med, i forhold til relationen mellem administrationen eller embedsmændene og politikerne i forhold til det her? Altså kan du sætte nogen flere ord på det?

TC36: Det kommer lidt an på igen hvad I, om det er sådan lidt mere teknisk eller om det er hvordan det sådan fungerer om det er samarbejde, når I tænker på relation er det så samarbejds klimaet eller det igen opgavefordeling?

I32: Det er egentlig begge dele men nok mere sådan, både hvordan det fungerer men også, dermed også opgavefordelingen eller rollefordelingen?

TC37: Rollefordelingen synes jeg sådan set vi er lidt inde på igen, det er jo tilsvarende, hvad hedder det, som i forhold til det andet og hvor så det måske er væsentligt at sige ikke at, at vi har jo en projektorganisering hvor du har en projektgruppe der dybest set skal lave rugbrødsarbejdet, sørge for at vi får gennemført projektet dybest set med de midler og ressourcer og tid der nu er givet. Og så har vi ovenover den en styregruppe som jo egentlig skal, hvad hedder det, styre, har ansvaret for at sige go ikke go og, hvad hedder det, holde øje med, vi skal jo lave en indrapportering til EU vi har fået en del af midlerne til det udover hvad vi selv har finansieret, så det er jo igen jamen har vi så brugt midlerne i orden i forhold til de mål vi har og, hvad hedder det, og hvor er det vi løbende træffer nogen beslutninger det er jo styregruppens ansvar. De refererer så i praksis til økonomiudvalget så man kan sige, hvad hedder det, hvis der egentlig skulle være diskussion om noget eller hvis styregruppen ikke, hvad hedder det, varetager opgaven så er det jo dybest set økonomiudvalget. Økonomiudvalget har delegeret noget beslutningskompetence til styregruppen.

Og styrer jo så ved, man kan vel sige at administrationen og politikere/tursitcheff/handelsstandsforeningsformand i kender styregruppen, så det er, og der er det jo som jeg siger, hvad hedder det, styregruppen de træffer nogen beslutninger og projektgruppen som så er at sammenligne med administrationen, projektgruppen det er Kjeld Vang, Anna og jeg og delvist kommunaldirektøren, hvad hedder det, vi leverer jo så dybest set, hvad hedder det, de oplæg og, hvad hedder det, og det arbejde der skal til for at udføre beslutningerne. Jeg ved ikke om det er svar og jeg synes jo der er jo sådan en meget fleksibel dialog i forhold til det, hvad hedder det, åben dialog og man kommer jo på kryds og tværs med forslag og..

I33: Så en rimelig uformel kontakt..

TC38: Det synes jeg ja

I34: Det er ikke sådan i faste rammer nødvendigvis?

TC39: Ikke sådan stift og meget hierarkisk, altså der er en åben dialog synes jeg.

I35: Og hvordan i forhold til resten af kommunalbestyrelsen?

TC40: Jamen det er jo, der synes jeg jo egentlig at det er lidt på tilsvarende måde altså der er en fin dialog.

I36: Ja vi har kunnet se at det sådan var at det var meningen at man skulle, hvad skal vi sige at Ellen og Viggo og Lene ligesom skulle informere deres bagland og så trække informationer med den vej og vi snakkede lidt med Ellen og Viggo om det der med om de ligesom informerede kommunalbestyrelsen om altså hvor er vi henne i processen og altså måske også for at få nogen inputs og sådan noget, så der foregår også en kontakt..

TC41: På det plan ja, og det er jo så tilsvarende, det er jo sådan set rigtig nok I siger det, hvad hedder det, for det er jo også f.eks. handelsstandsforeningens formand og turistchefen og landdistriktrådets formand og alle de her gode folks opgave jo egentlig netop at have den der baglandskontakt og også informationer om hvad er det der foregår hvad er vigtigt og drage ind for

det gør styregruppen jo også de koordinerer jo også i forhold til hvis der foregår noget ude på Mors så få det trukket med ind til drøftelse i det her forum. Og det er meget, det har vi sådan set meget gavn af, fordi der dukker nogen ting op, det I siger med men altså hvad foregår der i en kommune det er jo det tilsvarende altså de kan jo have gang i nogen spændende ting i, hvad hedder det, handelsstandsforeningen eller hvor det nu kunne være som ikke nødvendigvis kommer særlig bredt ud og måske i virkeligheden også kan komme bedre ud, skære bedre igennem hvis det bliver koordineret med nogen af de andre ting der rør sig. Så det er sådan set en meget vigtig funktion også..

I37: Så det bliver lagt ind under 'hatten'?

TC42: Ja

I38: Ja vi taler jo egentlig lidt om det nu men i forhold til den her organisering I har valgt af Ambassadørprojektet med at dele det op i de her tre grupper, hvordan kan det være at man har valgt at organisere det på den måde man har? Altså jeg er godt klar over at det er for at have den der sådan brede inddragelse men..?

TC43: Men hvis du tænker på, men det er jo dybest set ud fra en projektorganiserings plan eller teori at, hvad hedder det, du skal jo hvis du skal have det her projekt gennemført så er det jo en god ide at have nogen mennesker der kan gennemføre det rent praktisk rent arbejdsmæssigt, det er jo så projektgruppen. Men du skal jo også have nogen der kan træffe beslutningerne for at man kan, hvad hedder det, gøre arbejdet og det er styregruppen. Og så, hvad hedder det, mange gange så er det faktisk en god ide at have en følgegruppe der egentlig kan enten komme med indspark til hvordan går det egentlig men også egentlig trække med ud i det brede samfund, trække på de kontakter de har der. Der er nogen der sammenligner sådan en projektorganisering med magtdelingens trekant, med at du har følgegruppen som den dømmende magt, altså går projektet egentlig særlig godt og har det virkning ude i vores virkelighed, og så har du styregruppen som den lovgivende og så selvfølgelig projektgruppen som den udførende. Og af den grund, jeg tror I spørger om hvorfor der så ikke er politikere i projektgruppen det er jo dybest set fordi vi er det udførende led og det er jo ikke det de (politikerne) skal de skal jo ikke på den måde udføre arbejdet de skal jo være mere overordnede.

I39: Men Ellen nævnte så også det der med at det ikke var så firkantet som det umiddelbart var stillet op fordi at der var, hun var med til nogen af Jeres møder og sådan noget.

TC44: Nej, hun er meget aktiv, ja det er jo så i øvrigt så også for at have en løbende god kontakt kan man sige og sikre at der er den dialog og hun er velorienteret og så er hun jo også meget, meget god altså det er det der med at selvfølgelig kan grænserne være flydende fordi hun kommer jo også med nogen gode, hvad hedder det, faglige input qua hendes egen profession jo så hun har noget indsigt i det her som sådan.

I40: Og hendes engagement virker det til?

TC45: Ja netop. Men altså sådan mere overordnet og så kan man sige at så er det selvfølgelig aldrig firkantet tingene.

I41: Nej det er aldrig så firkantet som det måske lige er stillet op.

TC46: Nej

I42: Hvordan, eller hvem bestemte måske at det blev sådan med hvem der nu kom til at sidde i styregruppen, altså nu tænker jeg politikere og så inspirationsgruppen, for nu nævnte Ellen og Viggo at det var, de var blevet udpeget, men hvem har taget beslutningen om at det var økonomiudvalget der skulle tage beslutningen hvis man kan sige det sådan?

TC47: Det, jeg kan egentlig ikke se at der var så mange andre der kunne gøre det for der er jo kommunale midler i og der skulle jo træffes en beslutning om hvordan vil vi forvalte disse midler ikke så, hvad hedder det, man kan sikkert godt sige at vi kom administrativt med et oplæg til på den her måde vil vi kunne organisere projektet og styre projektet og så traf de beslutningen.

Bilag

I43: Var det noget der sådan var, kan man sige generel enighed om at det var en god måde at gøre det på?

TC48: Ja

I44: Hvordan har opbakningen sådan politisk set været, generelt?

TC49: Jeg synes den har været god. Altså udgangspunktet det er jo at de gerne samlet set vil have at vi får et godt omdømme, at vi, at de gode historier skal ud derfor synes jeg egentlig at det har været godt.

I45: De opfatter det som en kanal for at kunne gøre det?

TC50: Altså det harmonerer med alle de ting der jo dukker op i det her miljø og så netop med den baggrund vi har så jeg synes at jo jeg synes de bakker godt op om det og der er interesse for det.

I46: Kan man sige at de, politikerne, selv fungerer som aktive ambassadører for projektet?

TC51: Ja det synes jeg

I47: Altså især Ellen lod jo til at hun jo sådan meget brænder for det og har skrevet læserbrev osv.

TC52: Ja, jo de bruger det jo i de fora de omgås i på forskellige måder kan man sige.

I48: Nu har vi jo nævnt Kjeld Vang et par gange, hvordan kunne det være I valgte at, for det første og inddrage en kommunikationskonsulent og så hvorfor Kjeld?

TC53: Grunden til at inddrage professionelle det er jo netop at få de professionelle øjne på, for vi kan jo godt gøre os meget gode tanker om at vi skal have en god historie ud og man skriver nok en god pressemeddelelse på den der måde osv. men han har, de kan bare noget altså professionelle kommunikationsfolk i forhold til hvordan, altså en helt anden professionel tilgang til hvad er det, f.eks. hvad er det en medietræning skal indeholde, hvad er det det er vigtigt at holde fokus på og når vi skal til at lave kommunikationsstrategien i det hele taget hvilke elementer der ligger i branding. Og så kan man så sige Kjeld Vang han er jo god på den måde at han er en morsingbo, det er ikke alle forundt, men nej han har været meget engageret i sin hjemø og så qua sit arbejde har han jo også, hvad hedder det, haft den indstilling at det kan man rent faktisk gøre noget ved og så har han jo haft kontakterne heroppe til hvor han så også har spillet med på de ideer der har været, altså hvad er det så egentlig vi kan gøre, og så egentlig lavet et oplæg til hvordan og det har vi så godtaget. Så det har været inde omkring kommunalbestyrelsen hvem det var man så skulle engagere til opgaven.

I49: Hvad kan man sige det har betydet for Ambassadørprojektet at have Kjeld med? Har det betydet den der, i høj grad den der professionalisering af processen?

TC54: Ja, helt sikkert ja. Og vi lærer jo, det giver jo også intern læring hos os i organisationen om hvad det er, som vi kan bruge når projektperioden som sådan er ovre. Helt klart en professionalisering.

I50: Vi har jo stort set været inde på, altså hans rolle i processen.

TC55: Det er jo rådgivning han giver.

I51: Jeg ved ikke hvor stor betydning det har at man i Morsø har et udvalgsstyre, om det har nogen betydning for det samarbejde der er generelt mellem embedsmænd og politikere?

TC56: I forhold til hvad? Jeg tror det har mere at sige hvordan den politiske kultur er og jeg tror det har betydet meget for den måde vi arbejder sammen administration og politikere at der har kørt den her proces med god politisk ledelse fordi det jo også har været et tema altså hvordan samarbejder kommunalbestyrelsen med administrationen og det har givet meget, man har kunnet tage det op som et tema, altså hvad forventer de dybest set af administrationen og topledelsen og... Men det er jo så også fordi jeg kan jo ikke sammenligne med magistratsstyret i Århus.

I52: Men vi kunne jo også godt tænke os at høre din vurdering af om der er forskel på hvordan man arbejder sammen politikere og embedsmænd i store og små kommuner?

TC57: Nej, det tror jeg igen det afhænger lidt af sted man kan selvfølgelig sige, nej det tror jeg ikke jeg kan sige noget til som sådan.

I53: Men umiddelbart vil man så kunne sige i hvert fald at der er en kultur for et godt samarbejde mellem administration og politikere også sådan en åben og uformel dialog her?

TC58: Der er i hvert fald en åben dialog så kan man sige jeg tror også det er blevet forbedret samarbejdet her over de sidste par år i Morsø Kommune det samarbejde der har været mellem politikere og administration det tror jeg helt klart.

I54: Jamen det er klart at der er kommet en øget opmærksomhed på det jo og når man får diskuteret ting så bliver man også, så tænker man selvfølgelig over det altså at man skal holde fast i nogen af de ting.

TC59: Så det tror jeg helt bestemt, man kan sige det er under udvikling.

I55: Ja det er klart det tager selvfølgelig tid og få nogen nye samarbejdsformer.

TC60: Ja, nu har jeg så heller ikke oplevet, hvad hedder det, den tidligere kommunalbestyrelse, jeg har jo den her og der synes jeg sådan set det, jo der den der rolleafklaring der er meget vigtig, jeg tror det er blevet meget bedre nu, vi fik jo så også en masse nye politikere ind jeg tror det var næsten halvdelen af kommunalbestyrelsen der var nyvalgte i den her periode så der har måske virkelig givet det her behov for, men det er egentlig meget godt at få afklaret politikerrolle og forventninger og samspil.

I56: Er det noget du kan give nogen eksempler på altså hvordan I har fået afklaret de der roller og?

TC61: Jamen det er jo dybest set gennem, hvad hedder det, igen temadrøftelser hvor det så blev taget op og hvor politikerne i, først i smågrupper og så i plenum drøftede hvad deres forventninger til ledelsen var og det administrative og så blev det jo egentlig udmøntet i det her kodekshæfte og så, det der er så i det er at det skal jo så, det skaber jo grundlaget for en dialog løbende og det er måske den der giver en væsentlig effekt. Mere sådan konkret, det kan jeg næsten ikke altså, jeg ved ikke, jeg kan ikke lige komme i tanke om et godt eksempel.

I57: Men i forhold til at afklare de der forventninger til hinanden og sådan noget hvordan, nu kan jeg ikke lige huske kodekset helt, men Jeres rolle som administration og som embedsmænd er det så primært at skulle varetage politikernes altså sådan at, netop det der med at komme med det faglige input og sådan sørge for at de har et godt beslutningsgrundlag eller er det mere sådan at varetage den funktion I har i en forvaltning eller en afdeling?

TC62: Det smelter jo lidt sammen man kan sige vores arbejde det er jo at udføre de politisk vedtagne mål, så det er lidt svært at adskille af synes jeg. Man kan jo sige, det er selvfølgelig som du siger at vi så ikke forvaltninger længere vi har serviceområder, selvfølgelig er der nogen nej, jeg tror du skal prøve at stille spørgsmålet lidt anderledes.

I58: Du svarer jo faktisk på det altså så det, det er jo selvfølgelig ting der spiller sammen. Men jeg tror det vi fisker lidt efter det er om der i forbindelse med det her kodeks føler man så at der er sat nogen sådan klare linier op for den rollefordeling eller hvordan?

TC63: Nej altså det er jo ikke en facitliste kan man sige, så det, jeg tror det som sagt er det der fælles sprog og det her grundlag for at kunne tage det op hvis der er nogen ting der skal afklares løbende og så er det jo så helt overordnet også det der fælles billede af at have [ord mangler] politikernes rolle det er jo sådan set at fat i roret der oppe på broen og, hvad hedder det, så udfører vi arbejdet. Og så kan man sige at vi har nogen faglige input, er måske nede i nogen detaljer omkring hvad rører sig indenfor erhvervsområdet eller indenfor landdistriktsprogrammer og indenfor, også hele vejen rundt ikke og samler man selvfølgelig op.

I59: Hvis man skulle se på sådan en mere samlet vurdering af Ambassadørprojektet, hvis man skulle sige hvad det hovedsageligt ville være, er det så hovedsageligt et administrativt projekt eller et politisk projekt?

TC64: Det er lidt todelt det er, branding det er meget politisk selvfølgelig og så kan man sige så ligger der også en gren af det der egentlig også igen har bæring på ledelsesopgaven og det er kommunikation hvor vi også har et, under Ambassadørprojektet for fat på, altså fordi det jo

Bilag

supplerer hvis vi vil brande Mors for en masse godt så er det klart handler det jo også om håndtering af presserelationen og hvordan det viderefremmes. Den interne kommunikation skal være på plads og ved hvordan du håndterer, altså hvis der dukker nogen historier op i pressen hvordan håndterer du dem så og hvis du i virkeligheden også skal være proaktiv i forhold til pressen hvad er det så du gør, hvordan får du dit budskab igennem? Og det handler jo om, det er jo en ledelses, en strategisk ledelsesopgave og have fokus på det og det er så også en organisatorisk opgave at vi skal jo have, medarbejderne bredt skal jo også have fokus på at vi skal have nogen gode historier ud og hvordan gør vi det så man kan sige at det er administrativt også, men en pæn del af det det er jo så den mere eksternt relaterede brandingproces der er en politisk. Så jeg synes sådan set at det er både og.

I60: Kan man sige at Ambassadørprojektet det er udtryk for et typisk forløb for samarbejde mellem embedsmænd og politikere?

TC65: Om Ambassadørprojektet er?

I61: Ja

TC66: Jeg tror det har en anden struktur måske nok fordi vi de her eksterne interessenter inde så det vil jo have lidt forskellig variant men altså

I62: Hvis man sådan skal tænke på den kommunikation og den dialog der har været omkring det altså den måde I ligesom har nået frem til det samlede resultat hvis man kan sige det sådan? Om det sådan er en typisk måde at det kører på, altså kunne det have været et hvilket som helst andet..

TC67: Det kunne have været andre opgaver også ja

I63: Så det adskiller sig ikke væsentligt fra hvordan det ellers ville fungere?

TC68: Nej, man kan sige i øvrigt hvis jeg lige skal, det sidder jeg lige og tænker ved, og knytte en kommentar til det her med netop at der den interne del af det der kan man sige det er så noget Morsø f.eks. med medietræningen det er jo det der binder meget an til noget ledelseskommunikation egentlig både fra politisk, de får et medietræningskursus og det gør direktionen også og så er så tanken at ud af det der laver vi så kommunikationsstrategiseminar for lederforum, men den del den er jo så finansieret af kommunale midler alene ved siden af det der er givet til Ambassadørprojektet så det er jo sådan set lidt fordi det forgrener sig, så måske er det mest rigtigt at sige at hovedessensen i det her der jo nok at det er en politisk proces. Men den bliver pænt suppleret af det andet.

I64: Det knytter meget an til det her spørgsmål omkring hvad politikernes involvering har betydet i og for projektet?

TC69: Jeg tror det har betydet rigtig meget, jeg tror det er vigtigt at politikerne de, at hvis man skal gøre det her så skal man ville det og det nytter jo måske ikke så meget hvis ikke der er politisk tilslutning og opbakning til det, at det er den her, hvis der er forskellige opfattelser af hvilken betydning det har så har det jo ikke meget mulighed for egentlig at blive realiseret. Så den politiske involvering er meget vigtig.

I65: Ja fordi man kunne jo sagtens forestille sig at man kunne gennemføre en brandingproces uden egentlig nogen særlig politisk involvering, altså at man egentlig bare havde to politiske beslutninger og så sat nogen penge af på budgettet og så egentlig lod en afdeling som f.eks. udviklingsafdelingen bare køre det.

TC70: Nej der er det meget vigtigt at kommunalbestyrelsen har det med ind under huden og egentlig er med, Ellens bidrag det er jo guld værd også i forhold til at have kontakten ind i kommunalbestyrelsen og det politiske bagland for den sags skyld og det er på tilsvarende vis med Viggo og Lene der så, fordi man kan så sige er det så en politiker der er nok det kunne man jo godt sige at det dybest set kunne være det supplerer jo bare fantastisk vigtigt og et godt supplement at du har bredden politisk set, men det er selvfølgelig, det vigtigste er at der er en politisk forankring. Og også der viser i forhold til omgivelserne det er ikke bare administrationen der sidder og hygger sig

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

med det for det har vi nu fået lov til af politikerne, men at der dybest set er et engagement i det her det tror jeg da sælger det meget godt i forhold til både borgere og erhvervsliv.

I66: Så det er et meget bevidst valg at man har gjort det på den måde?

TC71: Ja

I67: Hvad kunne du forestille dig hvis det ikke havde været der, hvilke ting kunne 'gå galt' hvis man kan sige det sådan?

TC72: Det var vel måske, gå galt? Det man taber ved det er jo igen om det egentlig har volumen nok altså det der kunne gå galt det var måske at det ikke bliver salgbart udadtil på øen og at det måske også, hvis politikerne dybest set ikke har, hvis de ikke har interesse for det så behøver de jo heller ikke at spille med på ideen, brander de ikke på samme vis som det der er linet ud i det her brandingprojekt så er det jo ikke særlig meget værd, så det kunne jo gå galt at man begynder at arbejde i forskellige retninger. Så det er måske det der kunne gå galt i værste fald.

I68: Men også det at det giver lidt mere gennemslagskraft i forhold til borgerne altså hvor man skal have ændret den der måske lidt negative holdning om Mors.

TC73: Ja og det kommer med, det kommer ind under huden frem for at det er et eller andet vi arbejder med, altså det er jo dybest set det er jo også i vidt omfang politikerne der skal være med til at brande øen i et eller andet omfang. Altså det er jo meget i deres, altså de har en let adgang til medierne og er de ikke medspillere i det her så kan man sige og, hvad hedder det, også har de her ideer omkring branding med ind under, det er simpelthen lever sig med i det så er det jo meget svært at få det til at virke troværdigt i virkeligheden.

I69: Jo jo det er jo politikerne der tegner kommunen ikke så hvis de ikke ligesom er med i det så er det måske svært at få det til at slå igennem.

Bilag 15: Transskribering af interview med Kjeld Vang

Interview med Kjeld Vang, Jøp, Ove og Myrthu A/S den 26.06.2007

Interviewer (I)

Kjeld Vang (KV)

I1: Hvis vi lige kunne starte sådan lidt indledende med hvad din baggrund er, og hvad din erfaring er med at arbejde med kommunal branding?

KV1: Ja, min baggrund er egentlig helt tilbage en journalistisk baggrund, jeg er uddannet journalist i uha '76, og var i praktik på Morsø Folkeblad af alle steder og var der efter uddannelsen også kom derfra i '84 på Jyllandsposten hvor jeg arbejdede på erhvervsredaktionen og var souschef og sådan nogen ting så det er en ren journalistisk baggrund. Og i '88 gik jeg så ud og lavede selvstændig kommunikationsvirksomhed så jeg har arbejdet med kommunikation i mange år. Jeg har ikke nogen speciel forudsætning for at arbejde med kommunal branding må jeg sige, altså og det vil også, synes jeg, afspejles i det projekt som har taget form på Mors fordi det er, det er selvfølgelig forkert at sige at det ikke er et brandingprojekt, men det er et meget, for mig at se, sådan meget værktøjspræget brandingprojekt. Jeg syntes de havde, det de havde brug for var, jeg ser projektet sådan lidt nedefra og som et meget, meget, sådan et projekt der er meget rettet mod kommunikationsværktøjet, simpelthen og vi går rimeligt journalistisk til værks altså deres problem, Morsø Kommunes problem var jo egentlig, og er jo stadigvæk, måske lidt i stil med Horsens men vi har så bare valgt at gøre det på en anden måde, at man er kendt for noget forkert eller man er egentlig kun kendt for en del af, forkert er måske..., altså men man er kendt for noget unuanceret ikke, man er kendt for en, men det kommer vi tilbage til. Så derfor siger jeg, det de har brug for det er egentlig i første omgang en systematik til at få nuanceret det omdømme ved også at få fortalt om alle de gode ting der er, og det er, jeg ved sgu ikke helt ærligt om det er branding men for mig at se er det meget, er det i hvert fald kommunikation og det de har brug for det er meget systematik, for historierne er der. Altså hvor branding nogen gange er, synes jeg, og det afslører her hvor lidt forstand jeg har på det, hvor branding nogen gange for mig kan se ud som om at man skal opfinde noget at man, ikke opfinder, men vi har liggende en lille bitte ting her og den fylder vi noget mere i og så bliver den så stor at vi kan bruge den til at brande os på, sådan ser jeg det lidt. Så har jeg sagt deroppe at de har ikke brug for at opfinde noget, for Stones kunne også godt spille på Mors, men så har jeg det sådan lidt, hvad så om søndagen når Stones er fløjet hjem, hvad er der så tilbage? Og så synes så, men det er så også fordi jeg stammer der oppefra, at jeg synes de faktisk har så mange, mange værdier at de har rigeligt, de skal ikke opfinde noget, de skal bare fortælle om det de har. Det har egentlig, altså i hvert fald den første del af projektet, har meget været at få nogen journalistiske værktøjer kørt ind over og få dem simpelthen lært, at få øje på de historier de har og derfor er der også meget intern kommunikation, der er meget intern branding i det vi laver på Mors så for lige, det var et langt svar på et kort spørgsmål. Men min forudsætning er egentlig det journalistiske værktøj og så den værktøjskasse vi altid løber rundt med uanset om det er en virksomhed eller det er en organisation eller det er en forening, det er nogenlunde de gængse værktøjer vi skal bruge synes jeg, i hvert fald i trin et i det Mors har brug for. Og så kan det godt være vi har brug for noget mere forfinet senere som andre skal hjælpe med, men jeg synes de, der var så meget ugjort på kommunikationsområdet at i første omgang skulle vi bare have de helt gængse værktøjer i brug deroppe så de fik det lidt mere på dagsordenen, og det er så ved at lykkes nu. Så derfor, det jeg primært har brugt deroppe det er min journalistiske, kommunikationsmæssige baggrund.

I2: Hvor længe er det du har været tilknyttet Ambassadørprojektet?

KV2: Det har jeg været siden det startede, altså 1. oktober 2006.

I3: Ja

KV3: Men havde så været med længe inden, jeg har så egentlig været med til at generere projektet. Sådan forstået at jeg jo har bearbejdet dem i et par år forinden faktisk fra starten af 2004 efter den der famøse TV udsendelse om at de slår børnene deroppe. Og det er altså banalt som sådan noget er ikke, at da jeg så kom til julefrokost i Jøp, Ove og Myrthu i 2003 så havde de jo 'nå, du er jo fra Mors Kjeld, så kan vi bedre forstå..' osv. osv. Og der sad jeg, faktisk den aften, og tænkte nu skal de sgu gøre noget ved det deroppe, nu må de gøre et eller andet fordi, altså ikke fordi jeg blev drillet, men fordi det var jo så skævt som det kan blive ikke også, jeg gider ikke gå i dybt ned i den enkelte historie, skidt med det, og hvem havde ret og hvem begik fejl der, det er jo endt frygtelig tragisk i øvrigt med selvmordsforsøg og ting og sager, det er en frygtelig historie. Men det den stod for, altså at man fik tegnet et meget, meget unuanceret og et meget smalt billede af en egn, det syntes jeg nu må de, hvis ikke det her var nok til at de ville gøre noget ved det, så ville de aldrig gøre noget ved det. Så derfor tog jeg fat i nogen jeg kendte deroppe og sagde, nu må I gøre noget ved det renommé. Jamen det var også, alle syntes egentlig at det var en god idé og alle snakkede om det i små to år før det faktisk lykkedes at få nogen penge hjem til det. Men det lykkedes så i, så vi kunne starte det der Ambassadørprojekt og det var egentlig ikke min idé der kørte helt igennem, men afsættet var så hentet lidt forskellige steder, og den der tanke om et ambassadørkorps var egentlig hentet et helt andet sted fra og det blev så ligesom det der lagde navn til det. Men i det projekt der blev hentet penge hjem til var det egentlig kun tanken at lave sådan et ambassadørkorps der så skulle gå ud og fortælle de gode historier, der var ingen der havde tænkt på at sige, jamen hvordan får vi genereret de gode historier og det var så det værktøj jeg kom med. Så jeg har været med fra starten.

I4: Du var lidt inde på det at det også meget var intern kommunikation og sådan noget. Men formålet med det, er det både eksternt og internt?

KV4: Ja, det startede egentlig sådan primært eksternt ikke, altså det startede med at sige at nu skal Danmark have et mere præcist billede af hvad Mors står for. Men det der så, synes jeg, meget hurtigt blev tydeligt deroppe, det var at de fejlopfattelser der er i, på Mors eller i enhver anden udkant, at det går da af helvede til her og arbejdsløshed og de unge flytter og husene forfalder og alle de der historier, de trives i, de stortrives faktisk på Mors. Altså selv morsingboerne havde et unuanceret billede af hvordan det egentlig stod til, hvilke fremtidsudsigter man havde, hvordan beskæftigelsen faktisk var, altså sådan på nogen punkter man kan gå ud og måle på, altså opfattelsen på Mors var, kunne man jo bare ved at snakke med ganske få mennesker, de sagde jo 'jamen der er jo en skrækkelig arbejdsløshed her', nej det er der faktisk ikke Mors har i flere år ligget under landsgennemsnittet med ledighed. Det er der bare ingen der ved, for det er der ingen der har fortalt, Morsø Kommunes økonomi var i top fem i det gamle Viborg Amt med 17 kommuner, det var der heller ingen der vidste fordi 'det går da ad helvede til her' ikke osv. osv. Så det er rigtigt at befolkningstallet falder svagt og sådan nogen ting der alle de der udkants, så jeg siger jo ikke at det hele er rosenrødt, men der var nogen fejlopfattelser og nogen unuancerede opfattelser af tingenes tilstand som stortrivedes på Mors og derfor blev det sådan hurtigt i de første uger, måneder hvor det her tog form var det meget, meget tydeligt at der var brug for en betydelig intern proces. Altså før, det handler også meget om at morsingboerne sådan lige retter sig lidt op, ikke også, og løfter hovedet og siger 'nu skal de se hvad vi godt kan'. Min, det jeg har sagt deroppe er, at i første omgang vil jeg være tilfreds hvis vi kan få Mors' omverden, Mors' interessenter til bare at sige 'det var pokkers' eller 'det var satans, har de det på Mors, kan de det på Mors, er det sådan på Mors, ser det sådan ud?' Og det er faktisk, det er faktisk det der sker ikke, og den reaktion kommer jo ved at vi fortæller om noget som er der, vi har ikke opfundet noget som helst, jo vi har opfundet Ambassadørkorpsen, men de mennesker var der jo også, og det er jo behjertede mennesker som også tidligere, hvis hjerte har banket for Mors og som jo også tidligere har gået og talt pænt om deres gamle ø, men bare ikke sat særlig meget i system. De var ikke sådan klædt på til at kunne gå

Bilag

ud, og de var heller ikke alle sammen helt opdateret på at sige hvordan, hvad er det nu der er op og ned ikke også, og de må også erkende at selvfølgelig er der, altså der er da problemer med at holde på de unge mennesker og sådan nogen ting, det er der jo vitterlig. Men det var i hvert fald helt tydeligt at vi trængte til at få givet morsingboerne en præcis opfattelse af øens situation i 2006-7 stykker her ikke også, hvordan står det egentlig til, vi gør det hele tiden, i morgen er jeg sammen med borgmesteren, fordi der laver vi så om ikke andet så til hjemmesiden hvis ikke vi kan få de lokale medier til at tage den, så laver vi en historie om hvad er det for nogen forudsætninger vi begynder at lave 2008 budget med? Det ser ikke så skidt ud som mange tror, der er selvfølgelig nogen af de nye opgaver man ikke kender konsekvenserne af, men rent faktisk er man kommet rigtig godt, langt bedre end forventet, ud af 2006 og det kunne have set meget, meget værre ud man havde faktisk troet at det var et skrøbeligere grundlag man gik ud og lavede 2008 budget på. Sådan nogen historier skal man også have fortalt så man én gang for sagt, jamen det er da rigtigt at der er nogen kommunale udfordringer i budgetlægning, og vi står overfor nogen også ukendte opgavestørrelser, men fundamentet er faktisk, står faktisk rimeligt solidt plantet selvom vi er en lille ø, selvom vi er en kommune der er så lille at den er lige ved at falde nedenunder af den nye kommunale struktur, ikke. Så de der sådan status historier, 'sådan ser det ud kære venner', dem bruger vi altså lidt krudt på og få lavet, der skal heller ikke opfindes noget, vi skal bare fortælle om som det er og det har egentlig været ledetråden i det deroppe ikke, sig det som det er, det er slet ikke noget dårligt kommunikationsråd.

I5: Som en del af Morsø Kommunes Vision 2010, der blev der sat ord på de grundlæggende værdier og holdninger i Morsø Kommune, i hvor høj grad bygger Ambassadørprojektet videre på de her værdier og holdninger?

KV5: De er jo sådan de underliggende, men det er de ikke fordi de står i Vision 2010, der står de fordi sådan er mentaliteten deroppe ikke, altså jeg har ikke, jeg går ikke, jeg kan ikke Vision 2010 udenad og har heller ikke sådan følt at det sådan var biblen for det vi skulle, men selvfølgelig skal der være samklang i det. Men igen nogen af de der værdier de arbejder med er jo så heller ikke nogen der er opfundet til lejligheden, det er jo nogen som er der ikke, så altså. Men vi er endnu ikke nået frem til sådan, og lave det sådan, vi har jo ikke lavet nogen egentlig kommunikationsstrategi, her og nu handler det mere om at vi får gjort, altså at vi får gjort nogen ting og det er igen ud fra det jeg var inde på før, det er vigtigt at få gjort det her synligt på Mors. Det er det af flere grunde, for det første så har der vitterligt været mange udviklingsprojekter på Mors der er søgt og fået rigtig mange EU penge hjem til forskellige udviklings, altså udvikling af turisme, udvikling af erhvervssamarbejde nede i Salling, udvikling af dit, udvikling af dat. Drevet af det lokale erhvervskontor primært som har været rigtig dygtigt til af penge hjem til mere eller mindre beskrevne udviklingsprojekter. Men jeg er nødt til at sige at det er for få af dem der er synlige i dag, og det kan jeg godt sige til jer for det har jeg sagt mange gange deroppe, og det jeg har sagt det er 'det her projekt ender ikke som en rapport i et ringbind på en hylde'. Og det er der altså for mange af deres såkaldte udviklingsprojekter deroppe der har gjort, man har tænkt, nu siger jeg det, meget kommunalt, man har tænkt meget projekt og sagt nu skal vi i, frem til 31. oktober 2007 laver vi ambassadørprojekt, vi har den og den tidslinie, vi har de og de aktiviteter, vi har den og den økonomi, vi har det og det budget vi skal lave en rapport med udgangen af november der fortæller at pengene passede, tiden passede og vi nåede det og det og det. Og der har jeg sagt, hvis vi skal have morsingboerne med på det her så skal de føle at det virker, ikke. Så skal vi, jeg kender godt den skepsis der er 'nå, nå Ambassadørprojekt, jo jo lad os nu se hvad det bliver til', de er der jo også ikke, der er jo en masse morsingboere som venter på at få lov at sige 'hvad sagde vi?' og det har jeg sagt det får de sgu ikke lov til den her gang. Jeg har sagt i alle forsamlinger, det her bliver ikke et ringbind på en hylde, det bliver noget vi kan se i avisen, i medierne og I kan sgu også mærke det i befolkningen, sådan holdningen til at det nytter noget det her. Nu ved jeg godt, man slår altid

ørene ud efter det man gerne vil høre når man er i sådan nogen projekter, men jeg er ikke den eneste der siger at det er der, der er en optimisme, den var der såmænd også uden Ambassadørprojektet, men alene det at ti kendte danskere møder op med ideer og engagement og nu skal vi, og vi vil gerne. Det har faktisk fået nogen folk på Mors til at sige 'det var satans, Arne Rolighed nå vil han godt, har han tid til at løbe og være ambassadør her?' Kaj Christensen fra Handelshøjskolen, Mogens Jensen, folketingsmedlem osv. osv. Ok hvis de vil lægge navn til det her så kan det måske ikke være helt skeløjet. Men stadigvæk så kunne det jo godt bare blive noget flødeskum på en eller anden lagkage, så derfor har det været vigtigt, det har været vigtigt at få fortalt de her historier, få lavet det her apparat, primært i Morsø Kommune, som gør at man kan få øje på historierne, at de bliver genereret og bliver lavet til noget der kan skydes af til nogen medier, ikke også, og at de selvfølgelig ender i medierne og det er faktisk lykkes. For mig ikke overraskende godt, for jeg ved godt at så er det heller ikke sværere. Men mange deroppe er positivt overraskede og siger.. men de føler også selv at de har det meget mere på deres dagsorden, helt banalt har vi jo sørget for at de kommunale udvalg slutter hvert eneste møde af med at sige 'er der noget har der skal kommunikeres, skal vi være offensive skal vi ind og lave noget beredskab' bare sådan en ting, så det betyder altså at politikerne hele tiden har begrebet kommunikation, offentliggørelse, formidling af det her vi sidder og laver, med i deres hverdag. Så det har været vigtigt at få det til at spille frem for at vi lavede en eller anden fornem strategi, så vi gør det faktisk lidt bagvendt, det ved jeg ikke om vi gør, men vi gør det på den måde at vi går og samler en masse erfaringer og vi går og fornemmer de der værdier og siger er det dem vi skal bygge på? Er der nogen andre? Osv. og så slutter vi faktisk af, altså det vi begynder på her i eftersommeren det er at lave en kommunikationsstrategi som så skal godkendes politisk osv. inden udgangen af oktober måned, hvor vi så samler alt det vi har gjort og siger, man kunne gøre det sådan og sådan, det er det vi skal fortælle det er den måde, det er de og de målgrupper vi har. Ja altså så man simpelthen siger.. altså det kunne man godt være mødt ind med den første uge og den er såmænd ikke ændret væsentligt, men alligevel det der er meget, meget ændret der er altså at jeg vil sige at i de første måneder her der har det været 80% internt og 20% eksternt rettet, det har overrasket mig også jeg troede vi egentlig sådan, men jeg har fornemmet et kæmpe behov for de der ting. Og det har også virket godt, der er stadigvæk nogen som siger 'ja ja lad os nu se' men det er jo klart ikke nu Børsen havde 4 sider i fredags om Mors, det er jo klart det får nogen til at sige 'nå, ok' TV Midtvest har faktisk været gode til at dække nogen ting og sager og sådan på vores inspiration og sådan noget, så det virker. Og der er jo stadig også dårlige historier, men det har der jo altid været, problemet er, sagen er at nu får vi også fortalt de gode, ikke. Så altså det har handlet meget om at få det gjort synligt, dels fordi der fandme var behov det, og dels fordi der var ingen grund til at vente på at lave en kommunikationsstrategi fordi historierne har stået i kø i årevis for at blive fortalt. Og det der med at få indarbejdet værdier og sådan det er rent faktisk noget vi sætter på papiret her i de kommende måneder. Jeg har valgt at gøre det på den måde fordi, også simpelthen fordi at erfaringen, jeg ved at det har ingen, altså hvis det skal have legitimitet og hvis der overhovedet skal tænkes på at det her skal fortsætte i 2008 så er det vigtigt at man kan se at det virker. Og så morsingboerne kan jo ikke se at der ligger en forkromet kommunikationsstrategi et eller andet sted vel, hvor faen skal de se den henne, det kan godt være man kunne gøre politikerne tilfreds med det, men hvad skal de så sige når de kommer ud 'jamen vi har en fin plan' men dem har vi jo set mange af. Så vi har sørget for at det her er kommet ud over kanten og så laver vi papirarbejdet bagefter, måske en lidt jysk måde at gøre det på men, jeg synes at det var det der var behov for.

I6: Ja det kommer an på situationen..

KV6: Ja og det synes jeg at det gør, fordi den der lokale forankring har været hamrende vigtig, også for at få samlet, der er jo mange der har, turistforeningen markedsfører jo øen, erhvervsrådet og handelsstandsforeningen, gågadeforeningen, kommunen, politikerne you name it, dem har vi jo

også ligesom skullet prøve at få samlet og det er faktisk ved at lykkes nu, ikke også, altså hvor man så bare siger kom ind under vores paraply her vi har trods alt et kommunikationsapparat som I også kan benytte jer af. Vi har lige holdt en skaldyrsfestival som er en lokal forening af frivillige osv. og derfor har vi selvfølgelig hjulpet med at få lavet noget presse og få lavet noget formidling af det, og den ryger så også i Radioavisen, fint nok altså så igen de kan se at det nytter. Og det er altså bedre end en fornem hensigtserklæring og en fint struktureret model der viser hvordan vi nu skal hænge sammen organisatorisk eller.. det skal nok komme men hvis ikke det virker så kommer vi aldrig til at hænge sammen alligevel, det har de også prøvet de har jo lavet masser af markedsføringsgrupper hvor de havde både turisme og erhverv og landbrug inde over det men der er aldrig kommet et bogstav ud af det, det har aldrig fyldt så (gestikulerer, viser meget lidt) meget i en avis og derfor døde det jo. De har fået pengene og der har været snak og der var masser af møder men der var bare ingen der sørgede for at det kom ud over kanten og så kan det være lige meget. Og al den der skepsis den har jeg også været oppe imod 'ja ja nu skal vi se om bliver til noget', det vidste jeg jo nu kender jeg dem og det er klart jeg har også, fordi jeg er deroppe fra og løbende kontakt med det, så ved jeg jo godt hvordan de tænker jeg kunne ikke have gjort det på samme måde i Varde, vel? Men nu ved jeg jo hvordan de er, så den skulle de ikke have på mig.

I7: Vi kan jo se at politikerne har været meget involveret i processen, i og med at de har siddet i styregruppen og i den der inspirationsgruppe, har der været nogen sådan faser, tidspunkter i processen hvor man kan sige at de måske har været mere involverede end andre? Nu tænker vi også på hele kommunalbestyrelsen.

KV7: Ja altså, styregruppen har, der er jeg nødt til også at spole tilbage fordi min oprindelige tanke var faktisk at det her skulle være et *ikke*-politisk projekt, jeg havde faktisk en tanke om at det skulle være et sådan et erhvervsprojekt, at det skulle være erhvervslivet der skulle være motor i det her og at politikerne skulle holdes ude af det for at der netop ikke måtte gå politik i det. Men der var flere ting der gjorde, der kunne jeg også se at der måtte jeg ligesom, det var nogen andre døre jeg måtte banke på fordi, for det første ved jeg, også af erfaring fra andre projekter vi har arbejdet med, at den politiske forankring er afgørende nødvendig, det er der pengene kommer fra, det er der trækraften er og hvis ikke du har det politiske nik til at det vil vi det her, så er der alt for mange, så støder man ind i alt for mange forhindringer. Ikke fordi nogen er imod det, men fordi nogen ikke er med, altså nogen ikke er briefet og derfor var det vigtigt at ligesom sige at hvis først økonomiudvalget, som har været dem jeg har præsenteret mine tanker for et par gange, har nikked og sagt det her det gør vi og det vil v, jamen så er der masser, altså så breder det sig ned i organisationen. Det var den ene grund det var faktisk erfaring fra andre kommuner, Horsens ikke mindst, hvor jeg kan sige at den politiske forankring er afgørende nødvendig så må man så lave nogen spilleregler der gør at partipolitik og grupper, og han kan ikke lide hende og sådan noget, at det ligesom træder lidt til side, for nu vil vi det her for kommunens skyld, ikke, nu må alt det der fnidder det må altså lige, enten må det på bordet og så må vi snakke igennem, hvorfor kan turistforeningens formand ikke snakke med borgmesteren hvad er det de to imellem? Hvad er det de er uenige om? Nu har det ikke været sådan, men det kunne det godt have været. Så derfor skulle man ligesom sige altså de her forhindringer de bliver ligesom ryddet af vejen når politikerne er spændt for og pengene er jo et eller andet sted også der ikke også. Det er den ene ting. Den anden ting er jo altså, og det er også, det gider jeg ikke at gøre til en hemmelighed, fordi det har jeg heller ikke gjort deroppe, erhvervsrådet har ikke nogen god score på de her ting, det er dem der har de flotte samlinger af ringbind, så derfor ville de aldrig have været en særlig effektiv motor, jo de kunne godt have lavet et projekt der gik til 31.10.2007, men det var ikke det jeg ville. Så derfor kunne jeg se at det var ikke den vej vi skulle, det er for at være helt ærlig, det ville ikke være det rigtige sted at forankre det her. Derfor har, så jeg har bearbejdet politikerne meget i de der to år op til, så de har egentlig, og alle synes at det var en god idé og vi skal i gang osv. men der var så alligevel en forsinkelse i det

med pengene og sådan nogen ting. Så de har egentlig været bagved, altså meget økonomiudvalget har været bagved og jeg mærker nu at, nu kommer flere og flere politikere med, og det er fordi de ser at det virker, det er helt, helt sikkert og det har jeg sagt også omkring de der organisationer vi gerne vil have, altså turistforeningen osv., det skal være tiltrækkende det her, vi kan ikke tvinge dem ind, lad dem nu altså alle vil jo gerne et eller andet sted sådan ses i nærheden af noget der ligner en succes, ikke, og alle vil gerne med det rigtige tog. Så vi har egentlig, vi har orienteret dem og sagt nu gør vi de her ting, og efterhånden som de har kunnet se, at hov der sker der noget spændende derovre så rykker de faktisk tættere på og det gælder også politikerne. Men der har ikke et sekund været politisk modstand, der har ikke været nogen der sådan har sagt 'nja', det har faktisk været 21 kommunalbestyrelsesmedlemmer der har sagt, vi gør det her, vi har ikke nogen stor økonomi at gøre det for, men så lad os gøre det vi kan for de penge her, vi vil det her og de har dælme også bakket op. Så jeg vil faktisk sige at politikernes, altså det brede politiske engagement det er faktisk vokset, jeg kan ikke rigtig se sådan nogen etaper i det, men det kommer nu for nu begynder vi jo så at skal snakke 2008, og der er der jo lige pludselig ikke nogen EU-penge og nogen Indenrigsministerielle penge, nu er det altså Morsø Kommunes penge der skal op, og måske det lokale erhvervsliv, ikke. Og nu er det så pludselig, nu er det meget, meget skægt, nu er det politikerne i styregruppen der begynder at snakke 2008, vi snakker meget 2008 nu og det tager jeg som et godt tegn på at de vil det her fremad, de har set at det her gør vi lige præcis *ikke* som et projekt det er en del af kommunens drift, vi skal tænke i kommunikation hver dag, altid, så det slutter ikke 31.10. Så derfor, jeg vil sige deres engagement er vokset med deres forståelse af nødvendigheden, helt banalt lavede vi for 14 dage siden en medietræning med udvalgsformændene ikke også, der går manganen en prås op for dem, de siger hov for fanden kan det, det? De ser sig selv på skærmen og de kan godt se når de gør det godt, og de kan også godt se når de gør det skidt. De begynder sådan at blive fortrolige med jamen nå, er det ikke sværere det der med medierne, og igen det er ren værktøjs præget, det meget journalistiske har jeg lagt frem for dem faktisk, sådan gør vi det og de har troet det var sværere og deres lyst til at arbejde med de her ting vokser jo i takt med at de ser det lader sig gøre. Det jeg vil sige det er at det er et stigende engagement men det har egentlig ikke sådan været, det har ikke været svækket, jeg vil sige at det har været et jævnt voksende engagement. Og der har ikke været politisk modstand nogen steder fra, dét er sjældent. Men jeg tror igen det hænger sammen med flere ting, dels har de altså alle sammen kunnet se at vi har brug for det her og så er der en gevaldig stolthed deroppe. De har alle sammen, det er ikke kun mit hjerte det har gjort ondt i når jeg har set Mors hængt ud for nogen ting som i hvert fald ikke har fortalt hele sandheden. Så den der 'nej, fandme nej!' den har de alle sammen følt, de har bare ikke vidst hvad de skulle gøre ved den og når de så nu kan se at, ok så er det heller ikke sværere at gøre noget ved det, jamen så. Så de har alle sammen i deres hjerte haft, vi har lavet en meget sjov, I må godt få en kopi af den, en meget sjov, sådan en lille omdømmeanalyse hvor vi har spurgt jeg tror 200 mennesker på Mors og 200 mennesker i en radius af 50km fra Nykøbing om deres syn på fremtiden, og der er faktisk flest morsingboere som mener at øen har lidt sløje fremtidsudsigter, men samtidig er jo næsten 90% af dem som siger at de er ærke stolte over at være morsingboere og bo på Mors så den der stolthed den er iboende. Igen den kan man jo bygge meget, på tænk hvis vi skulle ud og skabe den, den er der jo, der skal måske bankes lidt rust af den og sådan noget, men den er der, og det er jo en gevaldig drivkraft for sådan et projekt som det her. Og den har politikerne jo, om nogen, og de store kommuner, Thisted, Skive og de der Salling-kommuner, 'nå de ville til Skive, nu skal vi vise at de valgte forkert'. Men et eller andet med at nu ikke, så det handler ikke om en fælles fjende vel, men der er slet ingen tvivl om at Mors har valgt at stå alene i kommunestrukturen, gør også at folk rykker lidt sammen 'nu kan det godt være at det kommer til at blæse lidt omkring os, men vi skal sgu vise dem' den mærker jeg meget. Jeg havde Anne Hasselholm, min kollega, med til den der medietræning og hun sagde 'det var dog et gevaldigt engagement der er', sådan virkelig det

kommer sådan rigtig langt nede fra sådan 'wuum'. Det er godt at se og det kan du jo se på sådan en skærm, hvis du går sådan lidt hårdt til sådan en politiker ikke også, de bider fra sig og 'fandme' og 'nej' og sådan altså, de sidder ikke sådan og taler i skuffen vel, der en eller anden gevaldig motor i den ø der og i den befolkning, så det er jo også en forklaring på at det har slet ikke været nødvendigt at gå ud og opfinde noget. Det er der men det skal bare bruges i den rigtige sammenhæng og så skal man, for ligesom at få sådan at få sat ord på den der stolthed over det at være morsingbo det er noget af det vi også kan med det her.

I8: Hvis vi skal vende lidt tilbage til det der med selve organiseringen af Ambassadørprojektet, hvor man har valgt at dele det op i der tre grupper der, hvor der så er politisk deltagelse i to af dem, hvorfor har man valgt at organisere det på den måde?

KV8: Det er faktisk en tilfældighed at der er politisk deltagelse i den der inspirationsgruppe, det var en ildsjæl som absolut ville med, det man gjorde fra, oprindeligt var tanken egentlig at der i hvert fald skulle være politisk deltagelse i styregruppen, det ligger ligesom i det, der skulle forankringen være der politisk og så skulle den være i de der organisationer som var helt nødvendige at få med, erhvervsrådet, turistforeningen, landbruget, handelsstanden så den forankring var vigtig. Så det er rent faktisk en tilfældighed, men det er ikke noget der gør noget, altså så det er ikke bevidst, det er en tilfældighed at hun går med der, det er simpelthen bare et udtryk for et kæmpe engagement. Fordi hun var nemlig også, hun var selv fortaler for at det skulle være nogen forholdsvis uprøvede kommunalbestyrelsesmedlemmer der skulle ind i styregruppen nogen der ligesom også skulle være med til at tænke noget fremtid, så vi valgte altså det yngste kommunalbestyrelsesmedlem og en forholdsvis uprøvet socialdemokrat og så en ildsjæl i Ellen Philipsen der, vores styregruppeformand.

I9: Var du med til at vælge dem?

KV9: Nej, det er gjort af økonomiudvalget, jeg blev meget positivt overrasket, jeg havde faktisk troet at vi skulle se tordenskjolds soldater en gang til, altså borgmesteren og Venstre og.. så det var forfriskende at man valgte nogen af de, og tænkte, allerede der tænkte jeg, ikke noget dårligt tegn. Men der er jo meget, vi har jo, jeg bruger jo, projektet bruger jo de der politikere som en meget direkte telefon op til borgmesteren og ting og sager, men det er jo heller ikke nogen stor organisation vel, der er ikke ret langt op til den borgmester og jeg ringer jo rundt til dem, det er ikke noget der går sådan særlig formaliseret. Men det gør det jo så alligevel i nogen sammenhænge, omkring f.eks. sådan noget som indstilling omkring budget 2008, det er jo meget formelt og det er jo så styregruppen der helt formelt laver en indstilling om hvordan og hvorledes skal vi takle det her budgetmæssigt i 2008, det skal jo gøres på den rigtige måde og det gør man jo ikke bare ved at ringe til borgmesteren og sige 'husk lige', så der er det utroligt vigtigt. Men det har altså, det har været en kæmpe, kæmpe gevinst at præcis de der tre mennesker har siddet med der, de bruger dølen sparkemig også meget tid på det.

I10: De virker også utroligt engagerede, det må man sige.

KV10: Ja de vil altså det her, det er helt tydeligt. Så det er altså en tilfældighed at inspirationsgruppen også har en enkelt politiker, er der ikke kun en enkelt politiker?

I11: Jo.

KV11: Og det er fordi Bente hun, hendes engagement det flyder over, så hvis hun ikke kan være det ene sted så skal hun være det andet sted, det er positivt altså.

I12: Vi er meget interesserede i politikernes rolle og involvering, hvordan vil du umiddelbart karakterisere politikernes og så embedsmændenes rolle i den her proces omkring Ambassadørprojektet?

KV12: Jamen altså, der en forskel ikke, altså embedsmændene har jo meget sådan, de har i hvert fald to roller, dels har de jo sådan sørget for projektet sådan formelt er struktureret som det skal være, altså at det bliver på sporet og vi har en fremdrift, det har jeg også en forpligtigelse til osv.,

men de sørger altså for at man får lavet de det der formelle. Og så er de jo selvfølgelig også de primære informatorer om hvad sker der nu i kommunen, jeg har en meget tæt dialog med kommunaldirektøren, han ringede til mig i går morges om en pressemeddelelse og sådan nogen ting og 'skulle vi ikke prøve, og kan vi ikke, og vil du ikke lige prøve at tænke over det?' og sådan nogen ting, altså han er, det er meget der man får den der her og nu, dag til dag information via embedsmændene.

I13: Altså fra projektgruppen?

KV13: Fra projektgruppen ja. Det må jeg sige det er, og så har de jo også en træning i at sørge for at det her det, at de formalia der skal holdes at de bliver holdt, og det er godt fordi det har vi jo ikke nogen, altså vi går jo normalt sådan, vi arbejder meget journalistisk og går på tværs af alting fordi vi skal nå ham der, og det er altså ikke altid at det er hensigtsmæssigt at man, vi har ikke haft nogen kontroverser om det, men det, vi ser jo også f.eks. i forbindelse med at ambassadørerne begynder jo at komme med ideer til projekter, nogen af dem er meget, meget langtrækkende og kan slet ikke være indenfor projektet, og der er det ofte embedsmændene som har sagt, jamen det kan da godt være at vi skal lave en, at vi skal prøve at lege med den tanke I har om, hvad det nu kan være, men vi kan se det kan ikke ligge i projektet, så derfor vil vi egentlig gerne nu lægge det op i det politiske liv og sige 'det projekt kan slet ikke rummes i Ambassadørprojektet så det vil vi gerne have at I snakker videre med økonomiudvalget om' og så ligesom sige hvad er Ambassadørprojekt og hvad er egentlig så den politiske ler, hvad ligger næsten oppe i Vision 2010? Det er jo nogen tunge drenge nogen af dem vi har med og de kan godt tænke store tanker, og hvis de skal prøves af så skal det typisk være, så kan man allerede ligeså godt gå op og få det politisk prøvet fra starten. Det er sådan der embedsmændene har været gode til at sige, den der den ligger vi der men det her det styrer vi her, det har været godt for mig og også fordi jeg har ikke arbejdet med de her ting før, sådan og så ligesom sige hvordan er det så egentlig man tænker. Men lidt overraskende har det været at det faktisk er politikerne der er de kreative, jeg ved ikke om jeg havde forventet at embedsmændene skulle være kreative, men jeg havde ikke forventet at politikerne ville være det i den grad de er det, der er musik på det må jeg sige, der er mange tanker om at, og det bliver mere og mere, så meget at jeg synes faktisk at nogen af de, og det er ikke et problem det er absolut et problem i gåseøjne, men en af de udfordringer vi har nu det er at sige, jamen hvordan rummer vi alle de ideer der er dukket op? Og det er også derfor at vi allerede nu snakker så meget konkret 2008 fordi den der styregruppe den svømmer over med ideer og projekter og tanker og 'burde vi ikke, og kunne vi ikke og vi kender da en der kan sådan og sådan'. Helt vildt og det kan vi ikke, vi har ikke styr på det i øjeblikket det ligger bare i en stor kasse og roder rundt, nej det passer ikke, det er i hvert fald listet op ikke, og du gør sådan og hun gør sådan og jeg gør sådan og jeg prøver lige at, og vi skal også huske. Men den der kreativitet og det der indspark der er kommet fra politikerne og fra de der organisationer det er overvældende stort, så der har også været meget for embedsmændene at holde på sporet, det skal siges, fordi samtidig skal vi jo altså huske at vi har et projekt som vi har lovet færdigt og derfor er det vigtigt at vi også sørger for at de der værktøjsmæssige ting, at det hele ikke bliver sådan revet med af at nu er der nogen der har fået en skidespændende idé og det kan vi slet ikke lade ligge, vi ved godt at vi skulle lave det her kedelige papir færdigt, men det er meget sjovere.. Det sørger de sådan for at sige at nu skal vi også huske og sådan. Så, politikerne er motor, meget, meget motor i det her ikke også, og embedsmændene er styretøjet i projektet ikke, og det er en udmærket, men det er så en forbavsende stærk motor.

I14: Hvad med embedsmændene har de ikke, nu sagde du at det var overraskende at det var politikerne der havde så mange ideer, er der ikke kommet nogen ideer og sparring fra dem udover styringen?

KV14: Jo det er der også men det ikke så mange vilde ideer, mere en registrering af at sige hvad er det vi også har brug for, hvordan er det hvis vi skal styre det her lidt bedre, hvis f.eks. som det blev

afsløret i medietræningen at der manglede noget information mellem det politiske led og det administrative led, der var simpelthen nogen steder hvor en udvalgsformand ikke var ordentlig opdateret om hvordan, helt banalt, hvordan det så ud med antallet af byggegrunde på Mors. Så det betyder altså at vi rent faktisk i sådan nogen nærgående spørgsmål kan klæde en politiker lidt af og sige 'jamen I er jo ved at gå tør for byggegrunde', 'ja det var han heller ikke så glad for men de havde jo nogen flere på vej', de var ikke ved at gå tør for byggegrunde mente hans direktør så. Så der er jo helt sikkert et eller andet der, og der kan de godt gå ind og sige 'hov, hvordan gør vi det her', hvor jeg så siger, der er i hvert fald noget I mangler der, så er de gode til at komme hen og sige 'jamen hvis vi skal have det til at styre så må vi gå via udvalgene, så må vi gøre det sådan og sådan og sådan' det er de gode til. Men der ikke sådan fra embedsmænds side kommet mange nye ideer til hvad vi også kunne gøre.

I15: Det har været meget sådan organisatorisk?

KV15: Ja og det har meget været sådan, kan man sige, været sådan i rammerne af projektet men det er ikke ment negativt, men det er, så der hvor det egentlig, og det er heller ikke overraskende, det er ufuldstændig som forventet, det der har oversteget mine forventninger, det var, det er altså indsparket fra politisk hold ikke, det har været stort.

I16: Hvordan vil du umiddelbart beskrive den relation der så er mellem embedsmændene og politikerne?

KV16: Jamen den er, grundlæggende er man meget enige om at man vil det her, men i praksis tror jeg at nogen, fornemmer jeg, at nogen politikere synes at embedsmændene de begrænser kreativiteten lidt. Altså der har da været nogen diskussioner om, f.eks. den der med at sige jamen når der nu kommer nogen vilde ideer fra de der ambassadører ikke, hvad gør vi ved dem? Fordi der kunne da godt være en embedsmand, og der har også været embedsmænd som har sagt 'jamen det passer ikke ind med noget som helst' hvor der så fra politisk hold er blevet sagt 'prøv nu at give det en tanke alligevel', der har, der tror jeg nok at der er sådan lidt, der er der nok et, modsætningsforhold er alt for stærkt, men der er lidt forskelligt udgangspunkt ikke, altså hvor politikerne altså stadigvæk i overraskende grad, vil jeg sige, bliver i helikopteren og siger 'jamen for fanden det er jo det, vi skal jo fremad' så har embedsmændene været meget nede i deres planer og sagt 'jamen vi sidder med en kommuneplan og vi sidder med osv. osv. det passer ikke rigtig ind nogen steder', nej, men så må vi enten give mere plads eller lave en ny kasse det her kan være i ikke også. Men det har kun været diskussioner, det har kun været sådan at man kommer, man sidder egentlig på hver sin side af bordet og udsigten er lidt forskellig men man når så og finde ud af hvordan gør vi så det her bedst muligt. Og der synes jeg, der har embedsmændene også været hurtige nok på fødderne, det er jo ikke sådan at de bare sidder og siger 'jamen det kan ikke være der' hvad gør vi så? Altså det, så må vi jo der er en meget, meget kreativ kommunaldirektør som er god til at spille på det apparat han nu har ikke, på den administration han har og sige godt så gør vi det sådan, og så kan vi lige, og så prøver vi lige og bum bum bum. Men det har givet nogen diskussioner som sådan når de lige kom op godt har kunnet få en politiker eller to til at sige 'årh for.. skal vi ikke videre, ikke alt det der fnidder, lad os nu', så den der [ord mangler] som har været ganske charmerende, men det er slet ikke, vi har ikke været i nærheden af konflikter. Men helt tydeligt, igen måske også fordi, det ved jeg jo ikke, men altså de der embedsfolk der, de ved at det er nødvendigt at holde tøjlerne lidt stramt ikke også, for ellers så, altså kreativitet skal jo også styres hvis det skal føre til noget. Så det kan godt være at det er en erfaring at de er nødt til at holde tøjlerne lidt stramt og vi kan ikke bare lave en ny sandkasse hver gang der er nogen der gerne vil lege vel, og det er også rigtigt. Men det er lykkedes og det er selvfølgelig lykkedes fordi bagved har man kunnet se, det er det her, vi skal fremad, den her ø skal udvikles. Så jeg vil sige overordnet at hvor Ambassadørprojektet er startet helt, også i min optik, som et kommunikationsprojekt der begynder det at ligne mere og mere et udviklingsprojekt, og så sige jamen ok det er altså, fordi der

dukker så mange ideer op der ikke har en pind med kommunikation at gøre men som har noget med udvikling og profilering at gøre, og det er så noget af det vi snakker om at sige hvordan dølen håndterer vi det fremad? Så det har ændret meget karakter qua det store indspark der er kommet deroppe fra. Men helt altså, så og det kan jeg simpelthen ikke svare på, men det der så, og det har så bare nødvendiggjort i hvert fald at sige, jamen det afliver så al tanke om at det her er et projekt der kan sættes punktum i på et eller andet tidspunkt, det er noget der ruller, der er sat et tog i gang og ingen kan stoppe det, og ingen ønsker at stoppe det. Det handler om vi skal selvfølgelig have nogen skinner det kan køre på, som leder et eller andet sted hen.

I17: Men netop det du siger der med at det skal ikke være noget der ender på en hylde, er det også noget du har indset i forhold til at lave kommunikation og branding i en kommunal sammenhæng, altså at det er meget firkantet, altså med bevillinger og altså at det kan være svært at bryde de der barrierer ned?

KV17: Ja, det synes jeg det kan, altså det handler jo om at man skal have den forståelse at kommunikation er en nødvendighed i en organisation og at det jo ikke er noget man gør, det kan man ikke gøre i et år, så gør vi det vel, altså det kan man måske gøre med andre ting i den kommunale verden, det ved jeg sgu ikke, men man kunne jo f.eks. sige, nu skal vores grønne områder have et ordentligt pift, og det gør vi over de næste to år og så har man ligesom opdateret det, sådan er det jo ikke med kommunikation vel, altså behovet vokser og så sker der altså et eller andet sted, så sker der det, og det oplever man jo også i mange, mange virksomheder, da virksomhederne begyndte at ansætte informationsmedarbejdere, når organisationen fandt ud af at sådan en har vi også og han/hun kan altså bruges til det og det og det de var jo ved at drukne de der stakkels informationsmedarbejdere. Og så var der jo selvfølgelig et kæmpe opsparat behov for at få fortalt noget og gjort noget og nej og ih og nu har vi pludselig værktøjet og så skal der også skrues med det, og det samme oplever man her. Så i hvert fald for en kommune som Mors der søger penge hjem til et projekt, men det er jo så også, det har udviklet sig mere, det er måske mere når man sidder og fortæller om det man kan se hvor meget anderledes det er end da den ansøgning i sin tid blev skrevet, der var det altså meget sådan noget der var i hvert fald ingen der havde tænkt på at det var noget der kunne eller skulle fortsætte. Jeg ved ikke om de havde tænkt, for jeg skrev faktisk ikke ansøgningen, men det handlede altså om at få nogen penge hjem så vi kunne komme i gang og så var der ingen der tænkte på hvordan kommer vi videre. Det må man sige nu er der et massivt behov at der bliver snakket om hvordan vi kommer videre for nu har man virkelig fået blod på tanden og kan se at det her det er simpelthen ikke et projekt, det er en måde at være kommune på. Det er jo svært at gå ud til en ny kommune der ikke har erfaring med det her, og sige det er sådan I skal tænke det, fordi det bliver sgu alt for diffust for dem. Så derfor er det faktisk nemmere at komme ud med et projekt og sige prøv og se I skal gøre sådan og sådan, og derfor, jeg ved ikke om det kan gøres anderledes, men det kan måske gøres anderledes fordi der begynder trods alt også at være flere og flere eksempler på at nogen har gjort det med succes. Der er noget af det de i hvert fald prædiker de der gode mennesker fra Horsens der tager rundt og fortæller, det er at det her det gør I ikke på to, tre, fire år det er langsigtet, altså de har jo arbejdet med det i ti år og det er jo først her i, var det sidste år eller var det i år, at der er flere der siger kulturby end fængselsby når man siger Horsens, det er altså 6, 8, 10 års massiv indsats og mange millioner kroner der gør at den opfattelse nu er ved at ændres, så det er et sejt træk. Men det er svært at budgetsætte og det er svært at allokere ressourcer til.

I18: Især i en kommunal sammenhæng hvor det er skatteborgernes penge..

KV18: Ja, og så ved jeg da ikke om man på Mors, om det er en afsmitning af de der mange, mange isolerede projekter, at man har tænkt at der er jo ingen grund til at sætte penge af i 2007, 2008 og 2009 hvis det ingen steder fører hen. Og der må sgu sige, også til båndet, at de har haft alt for

Bilag

mange projekter der ingen steder førte hen, så det kan godt være at det er måske ikke en skepsis, det er bare sådan en 'projekter det er sådan nogen der slutter igen og så..

I19: sker der ikke mere?

KV19: Nej og det har de altså haft for mange af, det er ikke alle deroppe der kan lide at jeg siger det, men jeg siger det.

I20: I forhold til at du har været inddraget i projektet, hvad vil du umiddelbart mene at det har betydet for projektet at du har været med, og hvad har din primære rolle været?

KV20: Jeg har faktisk været meget journalisten, jeg har meget været ham der har peget på de gode historier og peget på, og så har jeg sådan været lidt ham med værktøjerne der kunne sige, så jeg har egentlig fungeret sådan lidt som instruktør, sagt jamen I gør det sådan og sådan, hvor vi jo sådan, per definition, som firma vi er jo ikke dem der sender pressemeddelelser ud jeg har lært dem hvordan de skulle gøre det og vist dem at så er det altså heller ikke sværere der er jo altså også en kommunikation med Anna som kan være drivende i det her, som kan være udførende i det. Altså jeg har været meget sådan ham journalisten der kom og åbnede deres øjne for de mange gode historier, forklarede dem de muligheder der lå i medierne, gjort det og lært dem hvordan gør I det selv næste gang, det har været meget sådan. Men bagved, meget over til styregruppen og meget over til styregruppens formand har jeg så været den der ligesom har sagt hvad kan vi også nå, og det var for mig meget, meget tydeligt at det her blev mere et kommunikationsprojekt og der har jeg sagt I skal altså finde ud af på en eller anden måde at få de der mange gode ideer grebet og lagt et eller andet sted hvor de kan arbejde videre fordi der er så meget energi i det her at det må ikke gå til spilde. Og så har jeg også været, så har jeg været ham der kunne få dem til at tro på at det nyttede at man en gang til satte gågadeforeningen, handelsstandsforeningen, turistforeningen, landbruget osv. sammen og prøvede kan vi ikke godt få det her til at spille, for nu kom der trods alt en udefra og sagde at det kunne vi da godt gøre og så tror jeg også meget fordi jeg har gjort det nedefra altså jeg har gjort det udefra en, jeg er kommet med et værktøj som de også kunne bruge i deres ønske om at profilere nu det de stod for i kommunen, så det har været, synes jeg, igen den der journalistiske, journalisten med lidt konsulenterfaring har gjort gavn der ikke, og så har jeg sørget for at det blev, at de ikke sad i 14 dage og tyggede i et udkast til en pressemeddelelse, men lært dem at nu er det altså nu. TV Midtvest de kommer klokken to i dag i må, kan du stille op borgmester? Nå det kniber så, jamen kan viceborgmesteren? Ja det går, lige få sagt kom så, det er nu og så hellere ramme lidt ved siden af end slet ikke at ramme. Og så også forklare dem at mands minde det er tre dage og det der stod i Ekstrabladet for tre dage siden det er der ingen der kan huske. Hvis der er en skæver så er det bedre at være i avisen, end ikke at være i avisen, når det er i positiv anledning og hvis TV2 bider på her så skal vi også være der så lige lære dem at de nok lige skulle et gear op i kadence men der skal siges at der har jeg altså virkelig god sparring i kommunaldirektøren han er lynhamrende god til de der hurtige bolde der det er han. Så det har været meget også at åbne deres øjne for at sige at hvis vi nu mener det sådan, eksempelvis historien for nylig omkring Påske, tror jeg, om at allerede nu var der nogen kommuner der var ved at løbe tør for penge til at anbringe børn udenfor hjemmet, og der har de så på Mors den der Villakulla en døgninstitution der har lavet et koncept der gør at den der anbringelse den koster det halve af hvad det normalt koster at anbringe børn udenfor hjemmet, og der har jeg så sagt nu er det her oppe til debat, det er et problem for kommunerne og de nye kommuner at løse de der opgaver, pengene rækker længere på Mors, og den går TV2 så på, der handler det om lige at få lavet en hurtig skrivelse til TV2 og få nogen politikere til at stille op og sige, prøv lige at se vi har løst det, vi har faktisk taget hul på kvalitetsreformen, mere kvalitet for færre penge ved at vi tænker anderledes. Og den går jo altså på og gik også på landsdækkende TV2 tror jeg nok. Så det der lige at være journalisten, men der har jeg også haft den fordel at, en kæmpe fordel i at jeg kendte øen indefra men så den udefra. Så jeg har vidst også hvad kunne vi komme igennem med, hvad vil de der er mange andre steder jeg ikke kunne have gjort det på helt samme

måde, vi når hurtigt igennem fordi jeg kender så mange mennesker deroppe og ved hvordan de tænker og hvordan vi får døre lukket op.

I21: Det virker til at du har haft meget sådan direkte, og stadig har direkte, dialog som du nævner blandt andet med kommunaldirektøren, har du også haft det med de enkelte byrådsmedlemmer?

KV21: Ja, ja dagligt, daglig dialog med styregruppeformanden, Ellen der, vi snakker sammen hver dag om ting og sager det gør vi og mange møder, jeg har været meget deroppe så meget mere end jeg havde forventet det må jeg sige men også fordi det som sagt er blevet så anderledes end jeg havde tænkt. Og det er kun godt men jo, der er ingen barrierer overhovedet man ringer til borgmesteren, man ringer til kommunaldirektøren og man ringer også til kommunaldirektøren om aftenen hjemme hvis det er det der er brug for så det er meget nemt.

I22: Hvad med de andre byrådsmedlemmer? Har du også haft en direkte kontakt til dem eller?

KV22: Nej det har faktisk mere været dem fra styregruppen som har formidlet det ud i deres baglande, men altså jeg har haft møder med nogen af gruppeformændene og som sagt medietræning med udvalgsformændene og har også bedt de der udvalgsformænd om hvis der var en lidt kedelig sag indenfor deres udvalgsområde så skulle de bruge mig. Men det har mest været via styregruppen at jeg har kommunikeret til resten af byrådsgruppen men det er ikke fordi jeg skulle det er bare fordi sådan har det været ikke, der er meget, meget direkte adgang til dem alle sammen og de snakker meget sammen, de er gode til at snakke sammen og de er tæt på hinanden og sådan noget så jeg synes, det er jo klart at de, så jeg synes at der er en god, mit indtryk er i hvert fald at det er godt kommunikeret helt ud i hjørnerne også af det politiske liv hvad det er vi går og laver og hvad det er vi vil.

I23: Vil du mene at det er på grund af kommunens størrelse at det har fungeret så godt, og det er gået så hurtigt?

KV23: Ja, ja det vil jeg sige det er, det har været nemt at trænge igennem og det har været nemt at få alle med, om jeg så må sige, komme ud i hjørnerne. Og alle har, hvis det nu f.eks. havde været Frederikshavn, Ny Frederikshavn kommune, jamen så, de kender jo ikke engang hinanden særlig godt de der byråds, her kender de jo hinanden rigtig, rigtig godt og bor jo trods alt inde på et lille areal så de er tæt på hinanden i alting, ikke det her men i alt muligt. De har jo været fri for meget af det der sammenlægningsstøj som gør at man skal lige se hinanden an og nu skal man lige. Men et andet element i det her er også at der er på Mors nu lige i den her sammenhæng en enestående enighed der er ikke ret mange fløjdannelser, der er selvfølgelig lige den der lille bitte smule men det er mest for galleriet, altså der er en meget, meget udbredt enighed om hvad er det vi vil så der er ingen der vogter på hinanden der da selvfølgelig lige den der lille smule politiske krudt på som der skal være med det er til at overse og det er ikke noget der rækker ind i det her projekt her har man virkelig sagt, det her det vil vi. Så det er klart en lille og en meget enig kommunalbestyrelse der ikke har skullet bruge ressourcer på at blive lagt sammen med nogen, det har givet en, det har gjort, og det var faktisk også et argument, for at det blev nu, man kunne rent faktisk, hvis man skulle profilere Mors så var det altså nu der var kræfter til det på Mors mens alle de andre de skulle finde deres ben, og det tror jeg faktisk, det har virket fordi man kan jo gå ud med nogen helt andre politiske meldinger og sådan nogen ting at det vil vi, man får et forspring der og det har de altså forstået at udnytte godt. Så der har omstændighederne også hjulpet os.

I24: Hvad vil du umiddelbart sige at den enighed den bygger på, er det fordi at man er i den situation at man ikke er sammenlagt eller at man var i en situation hvor man havde et dårligt omdømme og man måske har en trængt økonomi?

KV24: Ja jeg tror det er sådan lidt at nu, at man i krisetider, det handler jo ikke, som jeg sagde før det handler ikke om en fælles fjende vel, men det handler om at nu skal vi, man vil bevise et eller andet, nu har vi altså politisk valgt at stå alene fordi det ikke gik som vi gerne ville, som vi måske helst ville. Så skal vi altså sørge for at få det bedste ud af situationen. Så man rykker lidt sammen

Bilag

om den opgave at det her skal altså lykkes det er helt, helt tydeligt deroppe, en optimisme men den har man også noget at have i. Så det er helt sikkert at man samlers lidt om at få det her til at lykkes det er helt tydeligt og så er der en masse fnidder som lige må vente lidt. Der er også kommet forholdsvis mange nye ind i kommunalbestyrelsen så en masse af de her gamle, det er sgu næsten som om at kommunalreformen fra 1970 er slået rigtig igennem at de der gamle sogneråds politikere de er ved at være væk det er ikke helt løgn, så nu er det altså en ø og en kommunalbestyrelse der begynder at [ord mangler] men helt sikkert også at 'nu skal vi vise dem skal vi'.

I25: Hvis man skulle tage sådan en samlet vurdering af forløbet, er det så hovedsageligt et politisk eller administrativt projekt?

KV25: Det er hovedsageligt et politisk projekt, det er det blevet, og det er helt sikkert at det er det at det er et politisk projekt der gør at det fortsætter udover 31.10. det er så tydeligt og det vokser dagligt at der kommer mere og mere med, fordi som sagt at der opstår så mange ideer der rækker langt udover, langt udover, både de administrative rammer og de administrative planer som ligger på et andet niveau og der er allerede nu udviklingstanker fra, primært Ambassadørkorpset, som er lagt op i det politiske organ så det er altså kommet til at smage mere af udvikling og det er kommet til at smage rigtig meget af politisk projekt, at man vil det her.

I26: Nu har der jo netop været en høj grad af politisk involvering i det her, hvordan er det evt. sammenlignet med brandingprojekter i andre kommuner?

KV26: Ja der har jeg ikke et stort sammenligningsgrundlag, men min fornemmelse er at det her, det er, i en positiv betydning, mere sprælsk. Altså at det er mere vildtvoksende politisk det her det er som om man har fået tager proppen af et eller andet der var et vist overtryk i og så 'puhh' så kommer det altså virkelig op ikke, hvor jeg fornemmer at i andre kommuner der har det været mere disciplineret, der har også været, vi har også mærket i nogen af de projekter vi har været inde i at man har været mere sådan fragmenterede i det politiske liv der har været flere grupperinger og man har, nogen har været for, andre har været knap så meget for, særinteresser, politiske særinteresser har fyldt mere så vores balancegang har også skullet være mere nøjagtig i andre projekter. Altså her er der en umiddelbarhed og en gejst og et engagement som gør at de der ting de fordufter lidt, som jeg ser det i hvert fald, og som jeg også får meldinger om. Så hvor opgaven i andre tilfælde har været at sætte fødderne rigtigt i forhold til det politiske liv så tror jeg opgaven her bliver meget at styre den der kreativitet så vi ikke ender med nogen skuffelser, der er jo en forventning om at nej nu skal vi også, men vi kan jo ikke det hele for der er jo også et sted økonomi og ressourcer i det så det handler meget om at få prioriteret de der politiske ønsker og få dem sat ind i et eller andet system så det også bliver til noget. Så jeg synes der er helt, for mig at se færre politiske skær i det farvand vi sejler i på Mors end der har været andre steder, jeg tror med årene jævnedet sig meget i Horsens det er jeg slet ikke i tvivl om men jeg høre at nogen af de andre projekter vi er i at der er der stadigvæk, der er ikke helt den der brede enighed og der er ikke helt det der massive 'go'. Ikke i økonomi og sådan nogen ting men altså hvad er det nu vi vil og sådan noget.

I27: Sådan mere indholdsmæssigt?

KV27: Ja og det er helt tydeligt en sådan en lidt mere politisk dyne over projekterne, når jeg godt nok siger at det her er et politisk projekt så er det ikke, så er det helt tydeligt så politisk, men blottet for partipolitik der er ingen politiske særinteresser, der er en interesse og det er at vi skal have det der efterslæb som Mors har på renommeet det skal vi altså have neutraliseret nu.

I28: Der er fokus på det fælles bedste?

KV28: Meget, meget ja, ikke kun her men altså også i andre sammenhænge, skolepolitik og sådan nogen ting, jamen vi er nødt til for at lave en god kvalitet i vores skolevæsen er nødt til at nedlægge nogen små skoler og sådan nogen ting. Det er der også fuldstændig enighed om, det er altså udslag af at man gør meget fælles front deroppe i de her år.

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

I29: Vil du sige at det at politikerne har været så meget med, at får stor betydning for resultatet af projektet?

KV29: Ja det gør det fordi, som sagt uden den der politiske forankring så tror jeg ikke sådan noget som det her kan lykkes.

I30: Nej og overgå til drift i stedet for..

KV30: Ja, ja altså at, og så helt banalt ikke også, at hvis politikerne er enige om at det er det her vil jamen så er det altså også nemmere for dem at prioritere nogen ressourcer til det og de skal jo til et eller andet sted. Det har høj prioritet og så får du altså det der politiske ejerskab som jo også forplanter sig ud i organisationen i øvrigt, fordi så sidder der jo også politikere i turistforeningens bestyrelse og hvis de kommer og siger, det er sgu rimeligt godt det der Ambassadørprojekt jamen så breder det sig som ringe i vandet og de der mennesker som står og venter på at det her bliver en fiasko de får det sværere og sværere.

I31: Jamen også hvis det bliver en del af alle politiske beslutninger?

KV31: Ja, det synes jeg også det er hurtigt kommet ind under huden på dem altså og det tror jeg er fordi, det tror jeg skyldes at man har, at vi har præsenteret værktøjerne i praksis, i stedet for at begynde at snakke *issues management* og hvad ved jeg, så har vi vist dem noget med at vi den der sag, den kunne I have forudset, I vidste at det var noget hø det der og I vidste at I stod overfor en gruppering her en borgerforening som var tosset over den der prioritering så kunne I godt have tænkt på hvordan håndterer vi den pressemæssigt, hvordan kommunikerer vi, hvordan sørger vi for at.. Så jeg har vist dem og sagt hvis I, i udvalget havde tænkt frem og havde tænkt lidt mere kommunikation, præsentation af den beslutning så havde I ikke haft balladen i jeres læserbrevsspalter i Morsø folkeblad i morgen. Så det har været meget i praksis og det har været meget det journalistiske værktøj i praksis der har gjort at de har set at det her det nytter, og derfor trænger det også hurtigere ind at næste gang, der skal vi altså lige huske at snakke med Kjeld.

Bilag 16: Transskribering af interview med Ellen Phillipsen Dahl og Viggo Nielsen

Interview med Ellen Phillipsen Dahl og Viggo Nielsen, kommunalpolitikere i Morsø Kommune, interview gennemført tirsdag den 12.06.2007

I1: "Et indledende spørgsmål, hvor længe har I været medlem af kommunalbestyrelsen i Morsø kommune?"

EP1: "Jeg blev valgt ind ved sidste valg, så det er 1½ år nu og for borgerlisten, som har tværpolitisk karakter. Til daglig er jeg uddannet arkitekt og grafisk designer og har indtil 01.08, pr. 01.08. har jeg sagt ja til et job i Morsø Sparrekasse som leder af den grafiske afdeling."

VN1: "Jeg blev valgt ind samtidigt, jeg har aldrig været i kommunalbestyrelsen før, jeg er blevet spurgt om det mange gange, men jeg jo måtte ikke, det siger finans – eller indenrigsministeren fordi jeg har været formand for en vurderingskreds her, så må man ikke være medlem af en kommunalbestyrelse, det står direkte i loven og da det blev ændret så stillede jeg så op og gik hen og blev valgt. Jeg er ved at være en gammel herre, så jeg er så på delefterløn og så har jeg et par timers arbejde med at samle ca. 3000 æg ind hver formiddag, så det går jeg og hygger mig med og så har jeg også det her at gå og kigge til og jeg er valgt ind for Socialdemokratiet."

I2: "Vi vil gerne høre lidt om hvordan den her idé om at brande Mors og Morsø Kommune er opstået?"

EP2: "Ja altså ideen er startet flere forskellige steder fra, men man kan sige, at det der var specielt igangsættende det var jo at man Morsø og Sallingsund Kommune lavede en erhvervsstrategi, hvor man søgte EU og Indenrigsministeriet om nogle penge til det der hedder pendlerregion Mors-Sallingsund og der lavede man så et erhvervsstrategiprojekt, hvor man så de to kommuner imellem skulle sige, hvad kan vi gøre for at iværksætte nogle ting, hvad kan vi gøre for at gøre det her område mere attraktiv og netop det at vi kaldte det pendlerregion, hvad er det vi kan gøre for at få folk til at flytte til stedet eller få de mennesker der pendler ind, få dem til at blive her. Der er en masse tiltag der og et af dem var at vi skal jo brande vores område, så det bliver attraktivt og vi skal fortælle om det sted vi har og det blev ligesom sat i værk at det skulle man gøre noget ekstra for selve Ambassadørprojektet, så kom man til at snakke om det rent politisk, hvordan er det man så, hvordan er det man gør det konkret, så det ikke bare bliver noget man snakker om at gøre, så der søgte man så EU om midler til det her på Mors, hvor så kommunen også skal være medfinansierende, så det var jo sådan set der startede. Det var en politisk reaktion på nogle af de andre ting, der var iværksat."

I3: "Det samarbejde der har været med konsulentfirmaet KKDS, udsprang det af samarbejdet i forbindelse med projektet med pendlerregionen?"

EP3: "Ja det havde de også været og så fortsatte man så her på Mors og derud fra kom de her forskellige, man lavede en evaluering af det, hvor man så sagde, hvad er det så for nogle fyrtårne, der rager højest op og der var f.eks. skaldyrsfestival som nu er her på lørdag, det var en af dem, en slags branding, der var nogle frivillige, der tog fat i den og sagde, hvis vi ikke skal være kendt på noget af det der er vores, hvem skulle så? Skaldyrsfestivalen er båret af ene frivillige og så var der så det her ambassadørprojekt, hvor vi snakkede om at det her var en opgave, som man ikke som frivillig kan gøre, men det er en kommunal opgave, i hvert fald noget der skal ligge i kommunalt regi på en eller anden måde men med opbakning fra hele området og det var der, at der var de med på det."

VN2: "Jamen man skylder vel sådan set også at sige, at i sin tid med det her pendlerregion med sammen med Sallingsund Kommune osv., der var der politisk flertal i begge kommuner om at gå sammen og så var en undersøgelse blandt borgerne, der sagde at de ville til Skive."

EP4: ”Ja det er rigtigt, ja så det var selvfølgelig fordi at kommunerne havde et ønske om at blive til et én, når nu der kom sammenlægninger, men den der undersøgelse blandt borgerne i Sallingsund viste så, at to-tredje-dele hellere ville til Skive, det kan vi så grine lidt af nu at de har fortrudt.”

VN3: ”Vi var blevet op omkring 30.000, så det havde passet bedre befolkningsmæssigt og størrelse osv. erhvervmæssigt, der havde det også passet meget bedre.”

EP5: ”Ja og vi har i forvejen og det har vi også stadigvæk et stort samarbejde derover, så det ville have passet perfekt, men sådan skulle det ikke være.”

I4: ”Hovedformålet med branding har det så været meget rettet mod at tiltrække nogle borgere, for at få fat i nogle af de pendlere?”

EP6: ”Ja klart, det har været et af dem, man kan sige, at der har været flere, der har været det der med at branding, det er jo bestemt ikke noget vi har opfundet, fordi man sige Horsens, Frederikshavn alle mulige steder, uhh de brander jo og brander jo helt vildt. Der hvor vi sagt, vi vil selvfølgelig også gerne gøre opmærksom på hvad det så er for nogle fordele der er ved at bo her på Mors eller hvad er det for nogle ting vi kan, vi vil så bare påstå at vi behøver ikke at flyve Bill Clinton ind eller Madonna eller Rolling Stones for de tager altså hjem igen, vi vil gerne prøve på at satse på noget af det vi har. Vi vil fortælle de gode historier, men de historier vi vil fortælle skal være noget som vi har, men vi har bare ikke været særlige gode til at fortælle om det og det er noget som bliver ved med at være her. Der kan man sige, at det har selvfølgelig med at gøre, at vi vil rigtig gerne have nogle børnefamilier til at bo her og betale noget skat og sådan nogle ting, det vil vi jo gerne, men vi vil i det hele taget gerne have en opmærksomhed omkring stedet, så også de her virksomheder som bor og som er og rent faktisk gør det rigtigt godt og som ude omkring i landet er velrenommeret virksomheder, men hvor folk måske ikke ved at de kommer fra Mors. Vi vil gerne være meget mere identitetssikker og stærk og sige, vi vil skærpe den identitet omkring Mors ved at sige, at vi vil gøre os synlige og dermed mener vi selvfølgelig også at så kommer de andre ting med at folk de så siger så kan vi ligeså godt bo, hvis vi siger vi troede at.. der ingen skoler var, vi troede at.. altså alt det der med er der en butik. Nu er det selvfølgelig lidt fortegnet, men hvis vi går ud og gør opmærksom på alle de ting der så i virkeligheden foregår her, vi vil selvfølgelig gerne, altså men vi vil ikke prale af noget vi ikke har, det er sådan set det det er, det er en god jysk holdning til det, at sige, vi vil bare gerne fortælle om det vi har og når vi fortæller om det vi har, så er vi også sikker på, at det vil give en opmærksomhed, som så giver de der eftervirkninger, der gør at folk flytter hertil, det er i hvert fald det vi regner med.”

VN4: ”Ja det er da det, selvfølgelig er det noget med at få folk til at flytte hertil, det er også noget vores eksistens og overlevelse og for øens beboere, f.eks. bare 40 personer, der fraflytter øen, så mister man 1 mio. i bloktilskud fra staten plus det skattegrundlag der også mistes, det har jo noget at sige, og er det det der flytter jamen så skal vi jo ud og finde det i besparelser, derfor er det vigtigt at få nogen hertil, vi kan i hvert fald, det er ikke sikkert at vi kan få flere beboere, men kan vi bare holde status, så er vi da fri for det.”

EP7: ”når vi siger, vi kan jo sige så meget, noget af det vi har snakket om i Ambassadørprojektet er jo at vi ved jo, at der dagligt pendler 2400 mennesker til Mors, hvis bare 10 % af dem ville lade være med at pendle og så flytte hertil, det ville jo være fantastisk, det ville jo virkelig vende udviklingen og så kan man jo sige, jamen hvor vildt er det egentligt, hvis vi så gør opmærksom på og vi så selvfølgelig også skal gøre noget ved at vi har nogle gode forhold og tilbud til både børn og voksne og gamle, jamen så burde man egentlig godt kunne gøre det med en vis indsats, at vi så selvfølgelig også har nogle der bor og pendler ud, de må de gerne. Men det handler ligesom om at sige, derfor snakkede vi faktisk om i det her ambassadørprojekt, at vi kunne godt kunne tænke os at lave nu her i 2008 sådan en weekend, der hedder ”hvis du blev her efter fyraften”, hvor man så skulle sige jamen nu går vi sammen alle sammen på Mors, altså det er private virksomheder, det er de offentlige kontorer, det er foreninger; sport, teater, musik, det hele og så holder vi åben en

weekend og så siger vi: Det kan vi, det vil vi, det har vi, det kan I være den del af! Altså på en eller anden måde, fordi når du arbejder et sted, så kører derover, så arbejder du og kører du hjem igen og så synes du, at du ved alt om Mors, men du ved intet om Mors, du ved faktisk mindre om Mors end dem der ikke arbejder her, fordi du synes, at du er her, jamen jeg er på Mors hver dag, jeg kører over broen, men du ved rent faktisk ikke noget som helst om det. Fordi når vi laver de der undersøgelser og siger til folk, hvorfor bor du ikke på Mors, kunne du tænke dig at flytte til Mors? Så nogle af de argumenter de bruger, de passer rent faktisk ikke, det er 'informationsforvrængning' på en eller anden måde og det er jo vi skal ind og prøve at korrigere de opfattelser sådan, at det er de rigtige billeder, at de har af Mors."

I5: "Det virker også som om at Ambassadørprojektet og generelt Vision 2010 er internt rettet i kommunen, at skabe en fællesskabsfølelse?"

EP8: "Ja, jamen det som vi snakker omkring Ambassadørprojektet, men også omkring vision 2010, i hvert fald det som vi har sagt her, det er, for det første skal ambassadørprojektet jo gerne ændre status fra projekt til strategi i det næste, altså vi har en projektperiode som kører hen til slutningen af oktober og det vi så nu har lagt op til i vores styregruppe, det er at man beder om at det kan blive forankret, at man simpelthen får et tilskud, så det kan køre videre og så er det ikke et projekt mere, men en indarbejdet strategi eller en del af strategien, det er jo det ene af det og grunden til at vi også skal gøre det, det er også fordi, som du siger, det det handler om, vi vil selvfølgelig gerne have at der er en masse folk udefra der får øje på det positive omkring Mors, men for at vi kan gøre det, så skal vi først have morsingboerne med. Altså det er helt 100% vigtigt at morsingboerne er med til at gøre det, at det er dem der går ud og siger; vi har en dejlig ø f.eks. eller vi er glade for at bo her, i stedet for at det bliver det der med: ja vi bor på Mors, ja det gør vi fordi, tja hvorfor gør vi det? Altså den der bare nå ja holdning."

VN5: "Ja da jeg flyttede hertil i sin tid, da var der – hvorfor flytter du til Mors? Du bliver ikke accepteret deroppe! Der er ingen der bliver accepteret og den kører endnu og jeg har aldrig nogensinde mærket at man ikke blev accepteret, men i folkemunde kører det endnu og sådan er der flere ting der kører og det skal vi have knækket. For det kan jo godt få nogen til at blive væk, risikoen er der i hvert fald."

EP9: "Vi har lavet en omdømmeanalyse (ikke skudsikker) i det her projekt og Jøp, Ove og Myrthu har været inde omkring og lave det, hvor mange mennesker var det man havde spurgt? 400?"

VN6: "400 tror jeg nok"

EP10: "400 mennesker på Mors og uden for Mors, man stillede dem de samme spørgsmål, hvordan ser du fremtiden for Mors osv., flere forskellige ting, og det mest tankevækkende var rent faktisk at dem der boede lige udenfor Mors, altså Sallingsund i en radius af 40 km fra Mors, de spåede Mors en bedre fremtid end morsingboerne gjorde. Man sagde det går nok ikke, det er garanteret noget møg og sådan noget, modsat dem fra Sallingsund der sagde, det kører egentlig godt nok ovre på Mors, der er gang i den og der sker ting."

VN7: "Der får du fat i det, at morsingboer, de har det syn på det, for i region Nord er Morsø kommune den der har den laveste arbejdsledelse, så derfor hvorfor er man ikke positiv?"

EP11: "Ja og det er den der man skal have knækket, man skal vende folk til at sige; se her jeg er stolt af at jeg er morsingbo og jeg er bevidst morsingbo. Jeg har flere gange sagt, det kan jo ikke passe, at der er 22.000 mennesker der bor her bare fordi de ikke ved hvor de eller skal bo, der må jo være nogle bevidste valg der ligger til grund for at man er morsingbo. Det kan godt være, at der nogen der siger, jeg er så glad for at min mor og far bor lige i nærheden, men det er ikke de fleste vel? Så det er de der bevidste valg man skal ind og have fat i og så sige: fortæl om den og så bliv stolt af dig selv og det ligger jo i tråd med både Vision 2010, altså det med at man går ind og bearbejder en holdning til at være medborger, til at være ansat og, så går man ind og synliggør."

I6: ”Hvordan foregik den proces omkring at definere de værdier og holdninger, som er kendetegnede for Mors, som Ambassadørprojektet bygger på? Er det noget I som politikere har været involveret i? Og hvordan?”

EP12: ”Ja altså vi har jo haft seminar, det gjorde vi faktisk lige efter vi startede”

VN8: ”Ja fordi det der Vision 2010, det var den tidligere kommunalbestyrelse der besluttede, at det skulle sættes i gang, så det er altså før vores tid, så der er noget vi skal indhente der.”

EP13: ”Der besluttede man jo også at det skulle gælde hele, alle på Mors, det var både det organisatoriske, politiske og embedsmænd, men så nu også ud til at være medborger på Mors, at man får fat i alle grene og på den måde er det jo en politisk beslutning, men det er også, der hvor vi startede efter valget, jamen der startede vi med, ja hvor mange seminarer havde vi? (til Viggo) mange!”

VN9: ”Ja det ved jeg ikke, det var mange! Men det var hele tiden, der var noget, men var også fint. Så sluttede vi af med nogle embedsmænd, hvor man også hentede nogle borgere ude fra øen og samlede dem i nogle grupper, de skal komme med deres bud på, hvordan oplever de at være derude. Det er ikke politisk bundet det de kommer med.”

EP14: ”Ja og der laver vi jo og der har vi jo også gjort det med at lave de forskellige interviews ude omkring, hvor så politikerne ikke må være med, hvor man så siger det er derude. Der skal man så komme med nogle ideer og nogle holdninger, som så skal bæres ind til politikerne, som inspiration til at kunne lave strategien fremover.”

VN10: ”Noget af det kan bruges her og nu, andet kan gemmes til senere, noget skal der skabes økonomi til, det er en langsigtet ting sådan noget, men det kommer derude fra, det er dem på gulvet der skal være med til at bestemme, hvad der skal ske.”

EP15: ”Det omkring vision 2010 og alle de seminarer som vi havde, det er da ikke nogen hemmelighed at der var nogle af politikerne der sagde, nogle af de gamle politikere, hvad skal vi med det? Og hold da op, og vi ved det og det har vi da prøvet. Men nu er det en beslutning der er taget og så skulle man ind i det og det sjove er så at følge det nu, hvor man er kommet lidt hen i processen, fordi nu tager de virkelig medejerskab til det, det hvor de før sagde; det har vi prøvet og det ved, lige pludselig når man så blive konfronteret med nogle af de her ting, som man rent faktisk har været en del af projektet, så det bliver det til ’vi’, så bliver det noget med ’vi har besluttet’ eller det er jo også fordi ’vi har været igennem’ og nu er ’vi jo enige om det’, det var vi sgu ikke i starten da!”

VN11: ”Det har vel også noget at gøre med det førhen, i alle de år jeg kan huske tilbage, der er der politikere de har vel været mere eller mindre sagsbehandlere og det er jo det man sådan ligesom skulle væk fra, kommunen har jo personale, der er uddannet til de ting osv., vi skal tage de politiske beslutninger, hvor skal vi hen, derind under hører ikke sagsbehandling (ord mangler)”

EP16: ”Jeg ved ikke om vi svarer på, men det er altså politisk besluttet.”

I7: ”De tre ord der ligger i logoet for vision 2010, dynamik, hjerterum og pålidelighed, er det noget der er kommet ud af den proces med de forskellige seminarer og møder eller var det der inden?”

EP17: ”Det var der inden.”

VN12: ”Det var da i hvert fald, da vi kom til.”

EP18: ”Jeg tror det var noget, man havde ligesom snakket om at det var det man godt ville arbejde hen imod og jeg tror også, du må protestere Viggo, hvis det bare er mig, men selvfølgelig er det nogle rigtige ord og nogle af de ting, man gerne vil, der er noget kvalitet i det, men det er jo ikke i alle sammenhænge man kan have, vi skal jo heller ikke (ord mangler), det mener jeg i hvert fald ikke, når vi går ud og er nødt til at tvangsfjerne et barn fordi det barn ikke har det godt i den familie f.eks., så skal man jo ikke binde mig ind, at den familie synes, at vi er særlig er hjertevarme og rummelige og hvad det er, altså på den måde er de nogle overbyggende ting, som siger, at vi vil

Bilag

gerne være rummelige på en eller anden måde, vi vil også gerne være menneskelige, men vi er også professionelle på en eller anden måde. For det er jo klart vi kan jo ikke gå og sige..”

VN13: ”Bare det at børnetallet det falder osv., så hørte du mere og mere til børnehaver, så måtte man ud og lukke en børnehave, så er vi altså ikke sådan særlig hjertevarme og rummelige. Sådan nogle ting vil der altid være der, det kan jo ikke undgås.”

EP19: ”Det er ikke noget, de der begreber er ikke noget, der er kommet ud af processen, de var ligesom startskuddet.”

I8: ”Selve behandlingen af forslaget om et ambassadørprojekt, hvordan er det foregået, har der været meget diskussion om det?”

EP20: ”Der har været fuldstændig enighed om at vi skulle have det, der har ikke været en enkelt, ja det ved jeg ikke om der har været en enkelt, det skal jeg ikke kunne sige, men alle har været meget opsatte på, at det skulle man, så på den måde, nu må du (Viggo) korrigere, der har simpelthen ikke været noget som helst, der har ikke været nogen, der ikke synes, at der var en smadder god idé politisk.”

VN14: ”Men jeg vil ikke sige, at der har været meget diskussion om det, det eneste var bare, da jeg så, at jeg pludselig var indstillet til at være i det projekt, det kom godt nok noget bag på mig, det havde jeg bestemt ikke regnet med.”

EP21: ”Det var jo ØK, man besluttede jo at man skulle have sådan et, man havde jo søgt pengene og fået de penge fra EU og så skulle det jo organiseres og det var i ØK at man satte sammen og sagde, vi bliver nødt til at have det videst muligt forankret, så derfor lavede man derfor det der hierarki; en tre-trins-raket, en styregruppe, en inspirationsgruppe og en projektgruppe. Alt det der er sådan nogle ting, som embedsmændene og politikerne, ØK i samarbejde har været inde omkring. Det ØK så har været inde, det er så som Viggo siger, at pege de politiske folk ud.”

VN15: ”Jeg ved ikke hvorfor, både du, Lene og jeg er nye alle sammen, os tre politikere vi er nye alle sammen.”

EP22: ”ja og det var helt bevidst.”

VN16: ”Ja for ikke at blive bundet af noget gammelt.”

EP23: ”Ja det var netop det med at ’det har vi prøvet’ og sådan og sådan. Det var helt klart, det skal være nogen, der ikke er fedtet ind i en hel masse og som er ’erfaringsramte’. Nogle der skal turde have gejsten og visionerne endnu uden at have alt det der med ’det duede heller ikke’.”

I9: ”Ja vi var nemlig ret interesseret i at finde ud af, hvordan I var blevet valgt til styregruppen, om det var efter interesse eller lignede

VN17: ”I inspirationsgruppen sidder nogle af de gamle garvede politikere til at komme med nogle ideer, men det er kun til at komme med ideer, så må vi andre så tage over.”

EP24: ”Det var ØK, der simpelthen gik ind og diskuterede hvem det kunne være ud fra den filosofi de havde om at der skulle ske noget nyt.”

I10: ”I forhold til organiseringen med de tre styregrupper, er det et bevidst valg at man ikke har politikere i projektgruppen?”

EP25: ”Nej der er faktisk også politikere i den gruppe, det er bare ikke, det er rigtigt at den er opsat sådan, at der ikke er politikere, men dengang jeg blev valgt som formand for styregruppen, så diskuterede vi i styregruppen, at der er et brist i at man ikke er repræsenteret deroppe, så er det ligesom om man lægger låg på en eller anden ting, så derfor, jeg er godt nok ikke med i alle, jeg sidder ikke med i alle projektgruppemøderne, men jeg får tilsendt samtlige referater plus at jeg så sidder med i hvert fald en gang om måneden. Det er simpelthen for at sikre flowet at det går hele vejen igennem. At der ikke sidder en anden ting i det udførende led, som man ikke har en gennemsigtighed omkring og op til, det er sådan set ændret, det er bare ikke ændret i vedtægterne, det er ændret i praksis.”

I11: ”I forhold til hvordan kommunikationen foregår imellem de forskellige tre grupper, der står noget i vedtægterne om at I skal have dialog med Jeres bagland og tage ideer med, er det den måde kommunikationen foregår til kommunalbestyrelsen eller er der også en eller anden løbende information fra Jer til dem, mere formelt?”

EP26: ”Altså jeg har som formand to gange bedt om ordet på kommunalbestyrelsesmøde, på det lukkede møde bagefter for ligesom at referere hvad sker der. Men derudover så tror jeg, nu er det jo så forholdsvis kort tid det har været, men når der har været nogle specielle ting f.eks. som da vi havde seminaret, hvor ambassadørerne var her, jamen så tager man ordet. Det er klart at Viggo referer jo i sin gruppe og Lene i sin gruppe og jeg i min, men derudover gør man så på kommunalbestyrelsesmøde det at man lige orienterer plus at man sender, vi sender jo hele tiden referater ud fra, altså både beslutningsreferater men også bare sådan nogen fra f.eks. ambassadørprojektets seminar, hvad skete der, det referat går jo også ud til samtlige, sådan at man orienterer om hvor er vi, hver sker der nu. Nu her til skaldyrsfestivalen der kommer nogle af ambassadørerne også hjem, jamen der kommer de til at sidde i nærheden af politikerne og sådan nogle ting.”

VN18: ”Ja her på det sidste møde i styregruppen, der drøftede vi også nogle af de ting, for der var nogen af dem fra inspirationsgruppen, der spurgte, hvad sker der osv.? Selvom man sender ud, kommer det nu ud til alle osv.? Der drøftede vi om vi skulle have lidt mere, for mange af de ting, som de kom med havde vi rent faktisk fået gennemført, men det var sådan ligesom, få det kommunikeret bedre ud, så de egentlig fik bedre besked, men sådan er det jo altid, når der er nogle ting der skal ud.”

EP27: ”Jeg tror faktisk, at det er i aften, at der er inspirationsgruppemøde, men der har vi, som Viggo nævnte, på det seneste styregruppemøde været igennem alle de der, det andet møde man holdt i inspirationsgruppen, der kom man med en hel masse ideer til hvad man kunne, jeg tror der var 30 punkter og der er det rigtigt, at vi jo har arbejdet rigtig meget og har haft mange bolde i luften og en af de bolde, som har været lige ved at falde ned det var, ikke at lave noget ved det, men at følge op på at man lavede det, altså melde tilbage og sige prøv at høre her, det I sagde om det der, det er faktisk iværksat eller det er der nogen der arbejder med osv. Det har vi ikke været særlig gode til, så det gjorde vi så på det seneste møde, hvor vi så siger, hvad er det sket med hvert enkelt punkt og det bliver så meldt tilbage nu her til det her møde. Og det skal vi være bedre til for ellers begynder folk at sige, er det fuldstændig ligegyldigt det vi sidder og siger, sker der ikke noget?”

I12: ”Hvordan vil I karakterisere politikerne og embedsmændenes roller i forbindelse med det her projekt?”

EP28: ”Hvis vi tager styregruppen, det er jo politikere, der sidder der, men hvor så Tanja, chef for udviklingsafdelingen sidder med og Anna som er sekretær og så Kjeld Vang, kommunikationsrådgiver. Jeg synes det fungerer rigtig godt, hvor man byder ind der, der hvor, nu er jeg personlig, det aner jeg ikke hvad andre synes om, men der hvor jeg mener vi skal være opmærksomme, det er på at justere hele tiden efter hinanden, men det er ikke noget der findes en løsning på, det er et eller andet med at være opmærksom på de rammer vi sætter de ikke bliver snærende, men sådan er det jo altid med visioner, hvis man har en strategi og så siger nu laver vi en strategi og så skal alt indarbejdes i forhold til den strategi, hvis den strategi lige pludselige begynder at blive snærende for nogle nye ideer, der måtte komme ind, så er duer den ikke, efter min mening, selvfølgelig skal man have nogle mål og nogle rammer, og siger, at det er inden for det her vi kører, men der kan komme en skide god idé, som man ikke lige havde tænkt på, som vælter nogle ting og så skal man jo være parat til at kunne omstille sig ret hurtigt og der er det at når vi snakker politikere og embedsmænd, så længe vi hele tiden kan de ting, så længe politikerne er ansvarlige i forhold til den strategi der er og ikke bare fuldstændig laver anarkistiske tiltag, så længe bør embedsmændene også være så elastiske i deres måde, at de så kan, når der så kommer en god idé

eller når der så kommer noget andet der ikke lige passer ind i rammen, så kan de sige, okay så tilpasser vi efter, for hvis vi ikke kan den dialog, hvis man ikke kan være fleksibel begge steder fra, så duer det ikke.”

I13: ”Vil det sige, at det oftest er Jer som politikere, der kommer med de ideer, er det så embedsmændene der styrer strategien?”

VN19: ”Det behøver det nødvendigvis ikke at være, jeg synes det fungerer. Jeg mærker ikke ret meget forskel på politikere og embedsmænd og vi har jo også de andre ude fra byen, der også er med i det, turistforeningen, erhverv, landbrug og cityforeningen osv. der er med. Der mærker jeg ikke ret meget forskel i de spillere, input de kan lige så godt komme fra embedsmænd, politikere eller de andre.”

EP29: ”Ja det synes jeg også, men det går også godt, synes jeg, fordi vi er så opmærksomme på det, som vi er, altså at vi hele tiden, fordi selvfølgelig er der noget, det er jo ikke juleaften, der er altid en magtkamp mellem politikere og embedsmænd, det vil der altid være og den er også sund, den er sund at have den der magtkamp, men den skal styres, for ellers er den jo gift, og der vil altid være en magtbalance, hvor embedsmændene siger, jo de der skide politikere, det skal de altså ikke bestemme, nu kører vi og det er os der sidder med fingrene nede i det og det er det jo også langt hen ad vejen kan man sige, så det har de jo ret i noget ad vejen, så er det igen, hvor politikerne siger; de der firkantede embedsmænd, der bare sidder dernede med skyklapper på, de hører ikke hvad der rører sig ude i samfundet. Begge parter har jo ret, så derfor bliver man nødt, det kører godt fordi vi er opmærksomme på det, fordi i det øjeblik vi ikke er opmærksom på det, så duer det ikke mere og den risiko ligger der latent hele tiden.”

I20: ”Når du siger det, vil det så sige, at I føler, at I har en klar opdeling?”

VN20: ”Nej, nej”

EP30: ”Nej, det synes jeg sådan set ikke vi har, fordi vi har jo været meget bevidste omkring de fælles mål vi har, de ligger jo derude hele tiden. Der hvor man kan sige, jeg kan ikke være konkret om nogle ting, men jeg kan sige, at der hvor man sådan kan ane, at der kunne være nogle holdningsforskelle på en eller anden måde, det er der hvor man siger, den der vision, som ligger derude, som man har lavet, den kan måske godt være mere fasttømret i embedsmændenes verden end den er i politikernes, fordi politikerne jo selvfølgelig skal vælges ikke? Sådan er det, og derfor så er man jo også, man har jo berøringer alle mulige steder fra og det bliver man heldigvis påvirket af, så derfor er det jo de, der skal gå ind og bøje den nogle gange, for hvis der ikke er nogen politikere til at bøje den, så blev den nok også meget stram, hvorimod hvis der ikke var nogen embedsmænd til at holde den stramme linie, så blev det noget kaos ikke? Jeg ved ikke om I forstår det, men man skal supplere hinanden, så jeg ser den som to sider af samme sag, men der skal være de der spændinger”

I21: ”Ping pong?”

EP31: ”Ja for at det bliver optimalt.”

I22: ”Viggo du nævnte det med at det var vigtigt at politikerne forstod, at man ikke skulle ned i sagsbehandlingen, at man skulle prøve at holde sig på et mere overordnet niveau.”

VN21: ”Jo vi skal nok ned og have orienteringer om noget, men vi skal ikke være sagsbehandlere, for ja undskyld jeg afbryder, men der er nogen, f.eks. sidder jeg i socialudvalget, der ringer til mig og spørger om jeg ikke lige kan gøre det ved min sag? Det må du gå ned til din sagsbehandler med, jamen det er dig der sidder i socialudvalget, jamen jeg er ikke sagsbehandler, jeg har ingen uddannelse til det, det har de, så jeg skal ikke sætte mig ind i loven til mindste detalje, det er altså sagsbehandleren, så derfor er det det overordnede, det er den linie vi vil køre og er der så noget, så må vi selvfølgelig gå ned i noget eller få orientering fra vores sager eller hvordan går det indenfor det område, så kan det godt være vi politisk skal tage fat omkring det, det skal vi have ændret, det skal vi have lavet på en anden måde. Det er sådan, i hvert fald min opfattelse, at det skal være. Jeg

skal ikke være sagsbehandler. Jeg skal sommetider tage nogle beskidte beslutninger og få øretæverne bagefter, det er fint nok. Men jeg vil også sige, at i den periode, sidste år der var vi jo nye og osv., og der var vel halvdelen af dem, der var nye kommunalbestyrelsesmedlemmer, det halve blev jo skiftet ud, vi skal jo ind i tingene og så har der været meget lidt politisk slagsmål, der har stort det ikke været noget, fordi det år i år der ligger økonomien helt nede på nul, så der har ikke været nogen der er kommet med ekstra ønsker, for der har ikke været penge at bruge til det. Men så er spørgsmålet så, hvad er der de næste to år, det er ligesom der bliver lidt mere, så kan det godt være, at der bliver lidt mere politisk alligevel. Forskelle i de ting man kunne ønske sig at gennemført.

EP32 ”Men det handler jo også meget om, netop som Viggo siger, at vores økonomi har været spændt fuldstændig til bristepunktet, så nu har man lige pludselige kunne se, at ikke nok med at der ikke har været noget at bruge af, man har også set, at nu bliver vi simpelthen nødt til at stå sammen, hvis det her skal lykkes. Nu skal vi bare være gode venner, ellers kommer vi ikke gennem og på en eller anden måde er det jo en sund måde at komme til at lære hinanden at kende på, ved at sige, ved at skulle arbejde sammen.”

VN22: ”Der er også noget ved den udligningsreform, der er blevet lavet om osv. Når den så går igennem, så viser det sig nogle af de penge, vi skal bruge dem skal vi bruge til skattenedsættelser, det var det halve af det og så mangler man jo de penge og før fik man jo ekstra i tilskud, fordi man var en dårligt stillet kommune, det faldt jo også væk, men at vi så alligevel fik lidt til at hjælpe lidt på det, det er så en anden side af sagen, så vi blev ikke bedre stillet økonomisk det første år, men det bliver hen ad vejen, så det første år der var der smalhals. Men der tog vi jo fat allerede sidste år og lavede nogle besparelser osv., hvor de andre først skal til det her i det nye år. De er jeg glad for at vi var på forkant. Men på den anden side set, så lærer det også de forskellige politikere og partier imellem hinanden at kende, hvor har vi hinanden henne og hvad skal vi for at få det her til at lykkes og der har vi været meget enige.”

I23: ”Føler I at det er vigtigt at embedsmændene er med i politikformuleringsfasen, kommer med ideer, er det sådan at det typisk fungerer, ikke kun omkring Ambassadørprojektet, men også generelt?”

VN23: ”Der lavede man jo nogle ændringer, det var vist også nogle beslutninger, før vi kom ind, for førhen da man skulle lave nogle besparelser, så tænkte de forskellige forvaltninger på hvert deres område med det resultat at når de sparede et sted, så blev nogle af de besparelser lagt over på nogle, så derfor lavede man et sparekatalog, jamen så sparer vi så og så meget der, hvad betydning har det. Jeg kan nævne et eks. vi har et fantastisk godt museum her på Mors, de har en hel masse folk i flex-job og på den måde får de jo så flere penge i tilskud end man behøver efter loven, så ville man spare ca. 700.000kr., det bevirkede at de 10-12 personer i flex-job, dem blev de nødt til at fyre og når de fyrede dem, så blev de jo sat over på socialforvaltningen og skal have bistand og den slags, det vil sige, at den samlede besparelse blev ca. 60.000kr. Altså den samordning der blev mellem embedsmændene gjorde at den besparelse blev ikke til noget. Det giver bagslag også for de stakkels mennesker, som pludselig røger ud af arbejdsmarkedet osv. Så på tværs af hinanden, når man sparer der, hvad har det at sige ovre i en anden forvaltning osv. Og det har virket, det synes jeg.”

EP33: ”Til det spørgsmål, jeg synes, det er voldsomt vigtigt, at embedsmændene er med i at ogsp at kunne komme med forslag til hvordan og hvorledes, fordi de også er ansat til og bør være ansat til, det er i hvert fald i Morsø Kommune med den organisering, til at også at skulle have overblikket, sådan at have den der fælles, man har en fælles forpligtigelse til at få hele, til at tænke helhedsløsninger, ikke bare, netop som Viggo siger, nu sidder jeg her og siger teknik og miljø og så er jeg fuldstændig ligeglad med hvad der sker alle mulige andre steder, sådan er det jo ikke, så derfor er det vigtigt, at de embedsmænd er med ind over.”

VN24: ”Helt sikkert.”

Bilag

EP34: ”Men så vender jeg den bare om igen og så siger men det er også vigtigt, at det er politikerne der har det sidste ord. Vi tager beslutningerne, det er os der tager beslutninger og det er os der får hovedet kappet af og så kan det jo ikke nytte noget at vi bare er kransekagefigurer og i øvrigt træffes beslutninger i et andet niveau.”

VN25: ”Men de skal jo så fordre os med de oplysninger, som vi skal tage beslutningerne på og det er det jo vigtigt, at vi får de rigtige ting, men så er det jo også os der skal tage beslutningerne, det er altså ikke embedsmændene, sådan er det.”

EP35: ”Det er igen det, at det beror på og betinger et fantastisk samarbejde og tillidsforhold embedsmænd og politikere imellem, at man stoler på hinanden, tror man at man har en anden dagsorden og det er lige meget om det er politikerne eller embedsmændene, så fungerer det ikke og det skal ryddes ud.”

VN26: ”Som det står lige nu, så synes jeg at det fungerer rigtig godt.”

I24: ”Vil det sige, at embedsmændenes rolle primært er at efterkomme/servicere Jer med oplysninger og give Jer det rette grundlag for at træffe beslutninger?”

EP36: ”Ja bestemt.”

VN27: ”Ja, ja.”

I25: ”Frem for at varetage en forvaltning/afdelings interesse?”

VN28: ”Ja, ja og så de beslutninger vi træffer, dem skal de så få udmøntet i den forvaltning de er chef.”

EP37: ”Når vi har det der hedder chefgruppen, så er det også de forskellige chefer der sidder sammen og de er jo orienteret om hvad der sker på nogenlunde alle områder i det niveau de er og de skal jo så ligesom komme med nogle indstillinger til os, så de giver os det der brede billede. Det er en forudsætning for at vi kan få de rigtige.”

VN28: ”De har møde to gange om måneden og referaterne de bliver lagt ud, så vi kan se hvad der sker og er orienteret.”

EP38: ”Der er det altså vigtigt at vi politikere er på mærkerne for det nytter ikke at noget, at vi ’tror’ at vi får alle informationerne og det er ikke noget med at sidde og tjekke, men det er f.eks., konkret at jeg sidder og læser et referat fra chefgruppe møde og kan se at der er en sag på omkring et tilbud, som ministeriet har sagt, at der skal være i alle kommuner omkring en speciel ungdomsuddannelse med problemer, f.eks. autisme mv., og der kan jeg jo se, at det bliver behandlet og at man vurderer at hvis man skal opfylde de krav, tilbud, som ministeriet mener vi skal, så vil det kræve en ekstra stilling i 2008. Det der så nemt kan ske, det er at der sidder nogle embedsmænd og siger; vi har et lønniveau, der ikke må stige, så det vil sige, at vi bliver nødt til at lave en prioritering her – der er det jeg som politiker skal være vågen – er det den prioritering jeg mener der skal være, fordi de går og laver nogle prioriteringer, som de siger, det mener jeg ikke er vigtigt og der kan det være jeg sidder og siger; jo, jo fordi der går embedsmænd ind og laver holdninger og det er politik og der skal man være opmærksom, det kan ikke bare en efterretningssag, den skal op og så skal den vendes og så skal vi så sige, i øjeblikket må vi klare os med det og det. Det er der, den er hele tiden, for der kommer der nogle ting.”

VN29: ”Det er helt klart, der vil altid være nogle ting.”

I26: ”Ser I forløbet omkring ambassadørprojektet som hovedsagligt administrativt eller politisk?”

VN30: ”Det er vel en sammenblanding.”

EP39: ”Tja, det er vel et politisk projekt, fordi er politisk besluttet, at vi skal have det, men det har jo, jeg ser det heller ikke som om der er så meget forskel, jeg går ud fra og synes også at vi har oplevet, at de ideer og meninger der har været med det, der har været politisk funderet, de er også indarbejdet i strategien og dermed også på embedsmændsniveau, så jeg ser ikke nogen modsætninger i det. Jeg ser egentlig at man supplerer hinanden fint i det.”

I27: ”Vil I mene, at det har haft stor betydning, at I som politikere har været så involveret i det her projekt?”

EP40: ”Absolut, fordi ellers så havde det/jeg heller ikke fået den opbakning, sådan er det jo også, altså hvis man ikke føler ejerskab til noget, så føler man sig heller ikke forpligtet. Så det at politikerne været inde og sige og været med til at give det kød og blod, det har da gjort at man føler ansvar for det, ellers var det nemt at sige; ja det duede heller ikke, det var bare de der embedsmænd, de kan jo ikke finde ud af noget og de kører jo bare og de laver ingenting. Her er man involveret, alle er involveret, så en succes må alle høste, men nederlaget skal man altså tage, fiaskoen skal man også tage med, så derfor tror jeg.”

VN31: ”Men der vil stadigvæk være politikere med i det der, for nu har man jo søgt, ja til næste års budget nogle penge osv., som vi skal køre videre med og det er klart, når der er sådan noget i det, så skal der også være politikere med i det. Det bliver ikke bare embedsmænd, nej det gør det ikke.”

EP41: ”Nej og nu har vi så netop ansøgt om de 435.000kr. for ligesom at kunne ansætte en person, som kunne være med til at føre det videre og jeg er sikker på at, jamen jeg tror, at det er bare en selvfølge, at det kører videre og det er det også kun fordi, at folk de føler sig som en del af det. Hvis der sad nogle partier, der sagde, de stemte lige imod, så havde vi aldrig kunnet køre det videre. Jeg kan måske forestille mig én politiker, der vil sige, at det er en dårlig idé, altså det bliver 20-1, når vi skal stemme om det.”

I28: ”Kan man sige, at projektet er udtryk for et typisk forløb for samspillet mellem politikere og embedsmænd?”

EP42: ”Nej jeg vil ikke sige, at det er typisk forløb, fordi jeg synes det er en ny måde at tænke på, men det ligger jo i tråd med vision 2010, som også er ny, der er jo mange, det er også det der har været frustrerende for nogen, også for ansatte i Morsø kommune, hvor de virkelig har haft det hårdt, fordi vi har jo slået kolbøtter med det hele, vi har omorganiseret, vi har dit og dat, der er jo simpelthen ikke en eneste person i Morsø Kommune, der sidder der sted, de sad, det hele er væltet rundt. Det kræver utrolig meget af en organisation og af medarbejderne, og derfor er det her jo også en ny måde at gøre tingene på, så det er ikke en typisk måde at gøre tingene på.”

VN31: ”Det er nyt, det er nok heller ikke helt, hvis vi tænker på, vi har da en biograf her, vi har to teatre og vi har et gammelt elværk lavet om til musikskole, der er et hav af foreninger, der findes snart ikke et sted i Danmark, hvor der er flere foreninger, altså den der måde med ping pong og man står sammen tingene. Og noget af det, med til at man kører det op på den her måde.”

EP43: Jo, det tror jeg også, altså der hvor man går ud og man har nogle stærke landdistrikter, som er meget med inde omkring det, hvor man så siger, vi er pinedød nødt til og det vil vi også gerne, men vi er nødt til at gøre det sådan, at folk føler sig en del af tingene, så er vi egentlig vendt tilbage til det, jamen hvis vi skal ud og sælge nogen ting, så skal sælgerne være klædt på og det er os alle sammen, det er alle morsingboerne, hvis vi ikke tror på det vi går og ud siger.”

VN32: ”Formanden for landdistriktsrådet er også med i styregruppen, altså vi prøver at favne bredt.”

I29: ”Så det er naturligt med det tværgående?”

EP44: ”Ja”

VN33: ”Ja det synes jeg, det kan jeg se, når jeg kommer ude fra, hvordan det foregår med alle de foreninger der er rundt omkring, det er lidt anderledes end det er mange andre steder.”

I30: ”Er det så typisk for Mors eller tror I det er typisk for en mindre kommune?”

VN34: ”Jeg tror det er typisk for Mors, jeg tror ikke det er specielt fordi det er en mindre kommune, jeg tror mere det er som Mors, det er min fornemmelse.”

EP45: ”Ja det kan godt være, det kan jeg ikke egentlig ikke sådan lige overskue, det kan godt være, det i hvert fald det der med at vi har jo slås, synes jeg jo, det vi har slås med på Mors, som har været en de kedelige ting, det er at man har haft sådan en lokal forankring ude i nogle områder af Mors,

dvs. det kan lyde fuldstændig åndssvagt for nogen, der kommer fra en større by, men hvis man var fra Sydmors, så synes man jo at dem fra Nordmors var fuldstændige åndssvage og i øvrigt så er der sådan nogle fronter og de stammer tilbage fra dengang, hvor Mors ikke var en kommune, men mange små områder, som blev lagt sammen til Morsø kommune og de der små områder, der var sogne, de blev ved med at være sogne på en eller måde og det er derfor vi stadig snakker om sognerådspolitik. Fordi er man nu valgt ude fra Øster Assels, så bliver man jo nærmest stenet til døde, hvis man stemmer for at Øster Assels skole skal nedlægges fordi at nu har du da at varetage de der, i stedet for lige at løfte sig op i helikopter og så sige, hvad er det nu vi gør for børnene, hvordan gør vi det bedst for børnene.”

VN35: ”Det var den ene myte, vi skulle have lukket ned, den anden var så byerne, der er blevet en stor kommune, der var altså ’krig’, der var i hvert fald et stor skel og det eksisterer lidt endnu.

EP46: ”Den er der endnu. Det er det vi bliver nødt til nu, det er det vi har som vores tore opgave, det er netop at sige, hvis vi skal og det skal vi, overleve i det her som selvstændig kommune og vi skal kunne nogle ting, så skal vi altså trække på samme hammel. Så kan det ikke nytte noget, at alle de områder vil have en svømmehal alle sammen, fordi vi har kun råd til en og hvor skal den så være henne? Det er ikke automatisk, at den skal være i Nykøbing, det kan godt være, at den skal være et andet sted, vi skal bare finde ud af det sammen, hvordan fordeler vi sol og vind lige og det er opgaven nu og det gør vi, mener jeg også, på den måde vi gør ved at sige; vi har et fælles mål, vi har ambassadørprojektet, der gør Mors som fælles mål udadtil, hvad gør vi. Så tror jeg også nok på, at det skal lykkes os at så sige og være ordentlige og så sige, det kan godt være at den første vuggestue på Mors, vi har ingen vuggestuer på Mors, men vi skanner om at vi gerne vil have, fordi det også er et tilbud, som vi gerne vil kunne give familier, jamen så kan det godt være at den vuggestue skal starte i Øster Jølby eller, det er ikke sikkert.”

VN36: ”Altså børnene er ikke overladt til sig selv, vi har dagplejere”

EP47: ”Det kan godt være, at det så netop er et andet sted end Nykøbing vi skal gøre det, altså på den måde tænke helheder i stedet for at tænke småt.”

I31: ”Til Ambassadørprojektet har I jo valgt at inddrage en kommunikationskonsulent, hvorfor valgte I at gøre det?”

VN37: ”Kjeld Vang? Ja det ved jeg faktisk ikke, men Kjeld Vang har jo før været brugt, han er gammel morsingbo osv., og vi har før brugt i nogle ting i forskellige sammenhænge, så det har været i tråd, men for at vide mere skal I spørge Ellen. Men jeg ved at vi har før brugt ham i andre sammenhænge og så har vi så også Anna Bovin som journalist til at udforme journalistiske ting osv., men det er jo ikke bare der, de bruger også hende i andre sammenhænge.”

I32: ”Hvad har det betydet for projektet at have Kjeld med? Har han været med til at forme nogle ting og sætte ord på nogle de tanker I har haft? Hvilken rolle har han haft?”

VN38: ”Nu ved jeg ikke hvor meget han har arbejdet sammen Tanja og Anna og Ellen, for de holder selvfølgelig nogle møder, hvor jeg ikke er, men jeg fornemmer, at han har været med til at sætte nogle ord på og forme, det fornemmer jeg helt klart at han har, men det har han.”

I33: ”Den professionelle vinkel?”

VN39: ”Ja det har det været.”

I34: ”Har det været direkte dialog mellem Jer i styregruppen og Kjeld? Han har primært siddet i projektgruppen?”

VN39: ”Ja men han er også med til alle vores møder og der er direkte dialog og vi drøfter osv., det opfanger han jo også og så siger han; kan vi ikke gøre sådan og sådan, så dermed er han jo også med til at forme nogle ting.”

I35: ”Så der har været god mulighed for at få hans inputs?”

VN40: ”Ja det har der, og han er meget behagelig at arbejde sammen med, det er ikke sådan at han er provokerende. Han er god til opfange de ting, der kommer, du ved godt, at der kommer

Kommunal branding – et politisk eller administrativt projekt?

sommetider en idé, kan vi ikke gøre et eller andet, og så hvorfor, nej det er nok bedre, hvis vi gør det sådan her i stedet. Det er en ting, noget andet er hvordan udmønter man det så, der er sommetider lidt forskel, det synes jeg han er god til.”

I36: ”Han har selvfølgelig også stor erfaring inden for området.”