

FARUM

- En by med andet end høje skatter



Magnus Willert-Wedel

Kandidatafhandling

Vejleder: Charlotte Werther

28. november 2011

Copenhagen Business School

Cand.ling.merc

Antal anslag: 134.939/NS 76

Indholdsfortegnelse:

Del 1.

1.1 Indledning.....	
1.2 Problemformulering.....	
1.3 Metode.....	

Del 2.

2.1 Branding.....	
2.2 Udviklingen i branding.....	
2.3 Product branding.....	
2. 4 Fra product branding til corporate branding.....	
2. 5 Brandingens elementer.....	
2. 6 Place branding.....	
2.7 Udfordringer ved place branding.....	
Forskelle mellem place branding og product branding.....	
City branding.....	

Del 3.

3.1 Den offentlige sektor.....	
3.2 Kommunernes nuværende inddeling I Danmark.....	
3.3 Opgavefordelingen efter strukturreformen.....	
3.4 Om Furesø Kommune.....	
3. 5 Casen omkring Farum.....	

3.6 Afsløret misbrug.....

Del 4.

4.1 Tilgangen til branding af Furesø Kommune og Farum by.....

4.2 Kommunikationsplan.....

4.3 Furesø som attraktivt bosted.....

4.4 Tiltrækning af potentielle borgere og fastholdelse af nuværende borgere.....

4.5 Borgerundersøgelse.....

4.6 Opsamling.....

4.7 Diskussion af citybranding teori i forhold til Furesø Kommunes nuværende situation.....

4.8 Konklusion.....

Summary

The competition between municipalities is increasing due to, a rising demand for potential newcomers. This change has resulted in municipalities applying branding methods that until now were solely used by private organizations.

I aim to examine to what extent city branding theories can be applied by a municipality. I have chosen Furesø municipality as my case study because of the responsibility of the former Farum municipality has been delegated to Furesø municipality. The former mayor in the town was a very visionary man with big plans for Farum. Unfortunately, he became too visionary and some of his plans were in conflict with the Danish system of justice. In 2001, the scandals started which resulted in Farum having a bad image and a debt at nearly 3 billion Danish kroner.

I have examined and presented the development within branding from product branding to corporate branding. In addition, I have presented place branding, among these, city branding and the different perspectives on this theory in order to know what the theoreticians think the responsible should focus on when they are trying to brand a city. For this purpose, I have used Ketih Dinnie, Simon Anholt and Steffen Gulmann's city branding theories. The city branding theoreticians believe, among other things, the responsible should focus on the citizens' attitudes, tourism and a collaboration between the stakeholders situated in the city.

In order to examine what the relevant people do to restore the negative assumptions to Farum, I have chosen to interview the persons responsible for the communication within Furesø Municipality. Furthermore, I wanted to examine what the visions with Furesø Municipality and the amalgamation of Værløse and Farum were. For this purpose, I interviewed the mayor as well as the Furesø town planner. Furesø Municipality does not have an overall branding strategy yet, but is currently working on establishing a branding strategy in 2012. They have, however, initiated several projects which, in relation to the city branding theory, are highly relevant when trying to brand a city. In collaboration with the investment company Realdania, Furesø Municipality is currently working on an architecture competition aimed to improve Farum city.

I wanted to examine what the citizens in Furesø appreciate the most about Furesø. The communications department in Furesø therefore provided me with a citizen study in which 834 respondents had been interviewed so that I could gain some insight into understanding what attractions that are the most relevant in terms of attracting potential citizens. Though Furesø has some great branding possibilities through Farum's annual WTA tennis tournament it is not the primary factor for citizens to visit Furesø. The survey showed that a vast majority thinks the nature and beautiful surroundings are Furesø Municipality's most important elements.

An important part of the thesis is to examine whether Furesø Municipality is still suffering from the negative reputation and whether the citizens are still having prejudices about Farum. According to city branding theory, one way of changing the existing reputation is by initiating some branding projects and to involve the residents in this progress. I interviewed a reporter from the Furesø local paper in order to examine whether Furesø Municipality has initiated any branding projects. I have analyzed the study material in relation to existing city branding theory in order to examine what can be done to change a negative city brand to a positive one.

My interviews have proven that the challenges currently occurring in Furesø Municipality are equivalent to the challenges presented in the city branding theory. In relation to Furesø Municipality's challenges I have presented the theories, city branding theoretics believe are the best way to solve the challenges. Because of the challenges being so equivalent to the city branding theory I have found the theory to be very relevant and in my conclusion I have thus tried to explain what can be done to alter the city's reputation.

Del 1

1.1 Indledning

Citybranding-processen kan være kompliceret da den forsøger at ramme forskellige målgrupper, heriblandt turister, sportsfans, nuværende og potentielle indbyggere osv. (Dinnie, 2011). Men det afgørende er ifølge Dinnie (Dinnie, 2011) om kommunen/byen forholder sig aktivt til sin ønskede identitet, og foretager en strategisk planlægning.

Byen/kommunen skal, med udgangspunkt i et faktisk 'produkt', kommunikere dele af identiteten og de værdier, byen ønsker at afspejle, til sine interessenter, og de definerede målgrupper med henblik på at påvirke sit image. Så får branding en værdi (Mogensen, 2005). Citybranding-teknikkerne kan også benyttes til at bekæmpe eksisterende negative opfattelser af den pågældende by (Paddison, 1993).

For at en by kan brande sig succesfuldt, er det vigtigt at der er et samarbejde mellem den offentlige og private sektor. At der er en enighed om en netværksbaseret tilgang til markedsføringen af byen. Også indbyggerne har en stor indflydelse på byens omdømme da de fungerer som en virksomheds medarbejdere, og kan på forskellig vis bringe liv til byens kultur og værdier. (Dinnie, 2011).

For at gøre byens image og identitet klart, er det desuden vigtigt at byen har en klar vision om hvad den kan tilbyde nuværende og potentielle borgere i form af boligmuligheder, uddannelsesmuligheder, jobmuligheder osv. og hvordan den ønsker at blive opfattet udefra.

Med udgangspunkt i citybranding-teknikkerne, vil jeg forsøge at belyse om det er muligt at overføre disse til Farum by og Furesø Kommune som på nuværende tidspunkt har gennemgået en længere periode med modgang.

Denne modgang bliver tit forbundet med navnet Peter Brixtofte. En politiker og borgmester der i dag er bedst kendt som ham der bragte Farums økonomi i sæk, med fede pensionistrejser, høje restaurantregninger og gode tider. Men Brixtofte er for længe forsvundet fra overfladen, og tilbage står nu en by med et kæmpe underskud og et knækket image.

1.2 Problemfelt

Farum by står over for en kæmpe opgave i genopbygningen af deres by som brand samt tilbagebetalingen af den store gæld som Brixtofte har efterladt, som skal afvikles gennem højere skatter til borgerne. Brixtofte-sagen og den høje gæld har medført at Farum for mange borgere, ikke længere er en tiltrækkende by at bo i eller flytte til, og dermed ikke længere er borgernes foretrukne by.

Farum stod over for endnu en udfordring da regeringen i 2007 annoncerede den nye strukturreform som havde til formål at få flere ydelser for færre skattekrone. Desuden skulle borgernes ønsker og behov som brugere optimeres, hvilket bl.a. handler om flere valgmuligheder, at opgaverne skal løses så tæt på borgerne som muligt, direkte brugerindflydelse og at borgerne skal have de ydelser de har krav på.

For at gennemføre reformen, valgte regeringen at sammenlægge en stor del af landets kommuner. Dette betød at de 270 kommuner der var i Danmark, nu er blevet reduceret til 98 hvor Farum Kommune blev sammenlagt med Værløse, og blev til Furesø Kommune. Dette skabte ikke alene stor bekymring i Farum, men også i Værløse der frygtede hvad de høje skatter ville have af betydning for deres borgere.

På baggrund af ovenstående har jeg udarbejdet følgende problemformulering:

Kan Farum by fastholde nuværende borgere og tiltrække nye borgere ved hjælp af citybranding?

Hvilke udfordringer ligger der i at brande en kommune?

1.3 Specialets opbygning:

Specialet vil til at starte med komme ind på det teoretiske brandingfelt, herunder citybranding. Jeg vil derefter komme ind på strukturen i det offentlige for at skabe en større forståelse for kommunen som organisation. Jeg vil efterfølgende analysere Furesø Kommune, og Farum by i forhold til hvordan de forsøger at brande sig, og derigennem forsøger at tiltrække nye borgere.

Inden jeg går til specialets primære elementer, vil jeg først introducere hvilken metode jeg forsøger at besvare problemstillingen med. Jeg vil i denne sammenhæng introducere min videnskabsteoretiske indgangsvinkel samt valg af teori og herunder redegøre for undersøgelsesmetode samt valg af respondenter i min empiriske undersøgelse. Herefter vil jeg introducere citybranding som teoretisk område. Som udgangspunkt for at tale om branding af steder vil jeg indledningsvist introducere den generelle brandingteori, herunder dens udvikling fra productbranding til corporatebranding. Efterfølgende vil jeg komme ind på placebrandingteorien som er et led i citybrandingteorien, som jeg herefter vil præsentere.

For at opnå en større indsigt i citybranding som begreb, vil jeg afslutningsvist komme ind på de forskellige tilgange til citybranding. Sidste del af specialet er en analyse af min empiriske undersøgelse af Furesø Kommune da det er kommunen der står for branding af Farum. Jeg vil her komme nærmere ind på Farum by samt borgernes opfattelse. Jeg vil forsøge at komme ind på kommunikationsafdelingens tiltag, samt borgmesterens visionspolitiske mål i forhold til branding af Farum. Analysen vil jeg sætte i kontrast til den eksisterende citybranding-teori, herunder de forskellige tilgange med henblik på at diskutere praktiske udfordringer og muligheder. Ud fra denne diskussion vil jeg forsøge at redegøre for hvilke muligheder Farum har for at tiltrække flere borgere i en afsluttende konklusion.

1.4 Metode

Dette metodeafsnit har til hensigt at belyse, hvilken metodologi jeg søger at udforme opgaven og besvare problemstillingen med. Herigennem vil jeg argumentere for mit valg af metode og empiri.

Min problemformulering vil blive besvaret på baggrund af den samfundsvidenskabelige metode som er *"en samlet betegnelse for den eller de fremgangsmåder, vi vælger at benytte, når vi søger at producere viden om samfundet, dets institutioner, organisationer, virksomheder, grupper og individer"* (Andersen, 2009: 15). Jeg vil tage udgangspunkt i Furesø kommune og Farum by, hvor jeg på baggrund af teorier omkring citybranding, vil undersøge om kommunens kommunikationsplan og handlingsplaner har haft en indflydelse på Farums popularitet og økonomi efter byens økonomiske nedtur med Peter Brixtofte som borgmester.

1.4.1 Teoretisk tilgang

”Når vor hensigt er at producere viden om samfundet, organisationer eller menneskelig adfærd i det hele taget, er der i princippet to veje, vi kan gå. Vi kalder det ene for deduktion, bevisførelsens eller tænkningens vej, og den anden for induktion, opdagelsens vej” (Andersen, 2009: 35). Jeg vil benytte mig af både deduktiv og induktiv metode, da samfundsvidenskabelige studier ofte er vævet ind i hinanden og foregår samtidigt i processen (Andersen, 2009).

Den deduktive arbejdsform tager udgangspunkt i generelle principper for at drage slutninger om enkelte hændelser (Andersen, 2009). Min deduktive arbejdsform kommer til udtryk, når jeg på baggrund af citybranding-teorier samt Furesø Kommunes egne handleplaner, vil forsøge at konkretisere kommunens nuværende situation, og hvilke muligheder kommunen og Farum by har for at gøre sig mere attraktive overfor borgerne. Jeg vil på baggrund af citybranding-teorierne samt Furesø Kommunes kommunikations- og handlingsplaner forsøge at analysere hvad de ansvarlige gør for at tiltrække borgere.

Induktion er når man på baggrund af en enkelt hændelse slutter sig til et princip eller en generel lovmæssighed (Andersen, 2009). Min arbejdsform er induktiv i den henseende, at jeg ved at foretage kvalitative interviews vil forsøge at danne mig viden omkring, hvilke handleplaner samt kommunikationsplaner Furesø Kommune benytter sig af for at udvikle sig. Kvalitative metoder anvendes når der fokuseres på kvaliteten af data, hvilket vil sige mange egenskaber hos få enheder med det mål at skabe en dybere forståelse for det studerede fænomen (Andersen, 2009).

1.4.2 Afgrænsning af det empiriske felt

For at kunne besvare problemstillingen, vil jeg indledningsvis undersøge, hvad branding er, og herunder komme ind på image og identitet, som er de centrale grundelementer i branding. Dette gør jeg for at få redegjort for, hvordan Farums image var før kommunesammenlægningen i forhold til, hvordan den er nu. Jeg vil i denne forbindelse forsøge at redegøre for hvordan Furesø Kommune, på nuværende tidspunkt, forsøger at brande Farum.

Jeg vil derudover komme ind på brandingens udvikling, samt typer af branding for at give et dybere indblik i, hvilke metoder der overvejes, når man forsøger at brande. Da jeg vil beskæftige mig med citybranding-begrebet, vil jeg udover at komme ind på teori og praksis inde for dette

begreb, også forsøge at specificere, hvilke udfordringer og begrænsninger der er i forbindelse med dette. Dette gør jeg for at udrede, hvor brugbart citybranding er som praktisk redskab i forhold til branding af Furesø Kommune og Farum by.

Jeg vil herefter komme ind på baggrunden for Farum-casen og udviklingen indenfor byen op til kommunesammenlægningen, samt hvad der videre er sket, der har ført til kommunens nuværende situation. På baggrund af de indsamlede data vil jeg forsøge at analysere casen med baggrund i citybranding-teorierne, Furesø Kommunes handlingsplaner samt mine interviews.

Jeg har valgt ikke at benytte mig af spørgeskemaer. Dette kunne have været et muligt metodevalg, da jeg via dette kunne undersøge populariteten af Farum by og Furesø Kommune i forhold til, hvilke ændringer der er sket siden den økonomiske nedgang med Peter Brixtofte som borgmester. Jeg har dog fravalgt at bruge denne metodeform, da holdningerne til Brixtofte-perioden er meget subjektive i forhold til de nuværende - og potentielle borgere, og da det derfor kan være svært at skabe et entydigt samt brugbart billede og resultat af, hvordan situationen og holdningerne generelt forholder sig i Furesø Kommune og Farum by.

1.4.3 Undersøgelsesdesign

Jeg har valgt casestudiet som undersøgelsesdesign. *"The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result"* (Yin, 2009: 17). Jeg vil i casestudiet forsøge at redegøre for hvilke handlinger indenfor den daværende Farum Kommune, der har ført til deres nuværende situation med et beskadiget omdømme.

Jeg har valgt casestudiet da det giver mulighed for *"undersøgelse af forskelligartede kilder til at influere undersøgelsen, og som derigennem gør det muligt at opnå en form for forståelse for et komplekst problem eller situation"* (Andersen, 2009: sidetal).

Da Farum-sagen er meget velkendt for byens store op - og nedture fandt jeg det interessant at undersøge, hvordan en by med en sådan modgang, kan få vendt deres kommunale brand. Kommunesammenlægningen med Furesø Kommune gør sagen endnu mere interessant i undersøgelsen omkring, hvilken virkning det har haft for Farum. Efter skandalen med Peter Brixtofte fik Farum et negativt omdømme på grund af kommunens dårlige økonomi hvilket havde

en indflydelse på de potentielle borgere. Efter kommunesammenlægningen er der nu muligheder for Farum for at vende det dårlige omdømme da Furesø Kommune nu dækker over et større område med Værløse inkluderet. Det skaber flere attraktioner igennem både Værløse og Farum med Furesø Kommune som nyt navn hvilket kan gøre at borgere ikke nødvendigvis associerer kommunen med noget negativt i forhold til den daværende Farum Kommune.

"Casestudier er uundværlige, når vi skal beskæftige os med samfundsvidenskabelige undersøgelser." (Andersen, 2009: 120)

Kendetegnende for et casestudie er, at det har til hensigt at belyse et samtidigt problem inden for det virkelige livs rammer, hvor grænserne mellem fænomenet og den sammenhæng, hvori det indgår ikke er indlysende, og hvor der er mulighed for at anvende flere informationskilder til belysning af fænomenet (Yin, 2009). Der er ikke en umiddelbart indlysende fremgangsmåde for en by som Farum at tiltrække flere borgere og få vendt deres dårlige økonomi, men igennem citybranding-teorier vil jeg forsøge at undersøge hvilke muligheder der kan være for en by som Farum med et negativt omdømme.

Under udarbejdelse af en case skelner man mellem to typer af casestudier, single eller multiple. Jeg vil i min opgave lægge vægt på Farum som single casestudium.

Der eksisterer typisk tre formål som kan karakterisere et single casestudium:

1. Casestudiet er kritisk i forhold til gældende teori, modeller, antagelser eller praksis

Det primære formål for en single case er at afprøve, hvorvidt den gældende teori kan bruges til at analysere den problemstilling man anvender den på er anvendelig (Yin, 2009). Formålet med dette speciale er blandt andet at analysere brugbarheden af citybranding i forhold til Farum by, som de seneste år har oplevet en markant modgang, hvilket gør at Farum som by, er en større opgave at brande.

2. Casestudiet er unikt/ekstremt

Yins (2009) sekundære formål med en case er at præsentere en ny kombination af mere eller mindre kendte forhold, som ikke før har været gjort til genstand for nøjere studie. Casen med Farum er særegen, da den i højere grad end landets andre kommuner er blevet gjort til genstand

for længerevarende negativ medieomtale, samt den daværende borgmesters gældssætning. Kommunesammenlægningen i 2007 skabte samtidigt udfordringer i forhold til deres popularitet med nabokommunerne da ingen af kommunerne ønskede at gå sammen med Farum på grund af deres økonomi (City design, 2005: 173), men samtidigt gav den muligheder for en ny start for at skabe en fornyet popularitet. Farums eksisterende dårlige omdømme kan igennem kommunesammenlægningen bringe nye muligheder med sig da den bliver en del af en samlet og større kommune som med ansvaret for et større areal kan tilbyde borgere flere muligheder i forhold til den daværende Farum Kommune.

3. Casestudiet er fænomenafslørende

Det sidste formål, der kan begrunde et single casestudie, er, hvorvidt det studerede fænomen ikke tidligere har været genstand for undersøgelse. Mit fokus vil være på Furesø Kommune og Farum by efter kommunesammenlægningen samt Furesø Kommunes nye ansvarsområder i forbindelse med inddragelsen af Farum, hvilket gør casen relevant i forhold til kommunens nuværende situation. Undersøgelsen vil kunne belyse, hvorvidt Farum er kommet styrket videre efter kommunesammenlægningen.

I undersøgelsesdesignet skelner Yin (2009) mellem to varianter; den holistiske og analytiske tilgang. Hvor den holistiske tilgang forsøger at give en forståelse for casen som helhed, forsøger den analytiske tilgang at undersøge den indbyrdes relation mellem flere variabler eller enheder inden for single casestudiets rammer (Yin, 2009). Undersøgelsesdesignet er berettiget når casen *"represents a critical test of existing theory"* (Yin, 2009: 52). Da jeg med udgangspunkt i citybrandingteoriene vil analysere Farum som case vil jeg benytte den analytiske tilgang hvorigennem andre enheder som eksempelvis Furesø Kommune indgår.

Indsamling af empiri

Jeg vil i arbejdet med dette speciale benytte mig af bøger, artikler og internetmedier til at undersøge branding som værktøj, samt undersøge Furesø Kommunes planer og tiltag. Nyhedsmedierne har jeg benyttet i forhold til at danne mig noget baggrundsviden omkring Farum bys udvikling, og hvilke problemer den forhenværende borgmester har medført, samt hvilken nuværende betydning det har for Farum by og Furesø Kommune. Jeg har ydermere læst bogen

”Højt at Flyve” af Morten Pihl (2011) omkring Brixtofte-sagen, der dækker den fra start til slut for at undersøge, hvilken udvikling der er fundet sted med Brixtofte som borgmester.

Jeg vil have fokus på Furesø Kommunes kommunikationsplan for præcis at få oplyst, hvilke tiltag kommunen vil iværksætte for at vende det negative image, og se om deres planer har vist sig at have den ønskede virkning. Jeg vil se på dette i forhold til citybranding værktøjerne, for at se om Furesø Kommune kunne have gjort nogle ting anderledes i forhold til citybranding-principperne.

Efter kommunesammenlægningen valgte Furesø Kommune at udvikle en servicestrategi, hvori byrådet vil arbejde strategisk på en række indsatsområder, hvilket de mener samlet set vil skabe en succesfuld kommune. Der er på baggrund af dette skabt en række handlingsplaner på områder som børn og unge, sundhed og integration. Servicestrategien har til hensigt *”at forpligte alle handlingsplaner til at overveje, hvilken indsats, der mere konkret understøtter de strategiske indsatsområder”* (Servicestrategi 2007-2009, furesoe.dk).

Jeg vil med udgangspunkt i Furesø Kommunes kommunikationspolitik og handlingsplaner forsøge at analysere, i hvor høj grad kommunen har fået realiseret deres handlingsplaner, og hvilken betydning det har fået for Farum by. Jeg vil forsøge at sammenligne deres servicestrategi med de fremgangsmåder branding teoretikerne Keith Dinnie (2011), Simon Anholt (2010), Steffen Gulmann (2005) mener byer bør være opmærksomme på i forbindelse med citybranding.

1.4.4 Dataindsamling

”Ved et casestudie er der flere muligheder for valg af dataindsamling; herunder dokumenter, protokoller, interviews, direkte observation og deltager observation” (Yin, 2009). Jeg har i forbindelse med dette speciale benyttet mig af bøger, artikler, internetmedier samt interviews, da jeg mener, at de bedst vil kunne belyse, hvilken fremgang Furesø Kommune forsøger at opnå. I forhold til min undersøgelse kan man så tvivl ved, om hvorvidt interviews af nogle enkelte nøglepersoner, kan være fyldestgørende i forhold til at besvare min problemstilling.

I forhold til eksisterende alternativer mener jeg, at denne type dataindsamling bedst vil kunne belyse min problemstilling og hjælpe mig i min undersøgelse, da jeg i forhold til min problemformulering forsøger at få svar på, hvad kommunen gør for at tiltrække borgere og om det har nogen virkning.

1.4.5 Interview

Jeg vil efter at have nærlæst kommunikationsplanen og handlingsplanen for Furesø Kommune, forsøge at udrede, i hvor høj grad Furesø Kommunes målsætninger er blevet realiseret, og om de stadig 4 år efter kommunesammenlægningen, opnår fremgang. Til dette vil jeg foretage interviews med byrådsmedlemmer fra Furesø Kommune for at få uddybet, hvilke handlingsplaner og kommunikationsplaner, der har medvirket til at skabe fremgang, samt hvilke udfordringer der har været i forbindelse med at få realiseret Furesø Kommunes målsætninger.

Mine interviews vil typemæssigt bære præg af informantinterviews, som er et eksempel på et kvalitativt interview. Kvalitative interviews kendetegnes ved at være mere dybdegående interviews med et fåtal af nøglepersoner. Dette sikrer i forhold til f.eks. spørgeskemaer, at jeg opnår mere valide besvarelser (Andersen, 2009). Det er relevant at bruge informantinterviews, når man søger at opnå informationer om fænomener, der er af privat karakter, eller som jeg ikke har mulighed for at observere selv. Der er i dette tilfælde brug for en informant, der har førstehåndskendskab til de fænomener, jeg har interesse i at studere (Andersen, 2009).

Jeg vil forsøge at lave nogle interviews med nogle af de personer i Furesø Kommune som har indsigt i kommunens handlingsplaner samt deres kommunikationsstrategi. Dette er for at få uddybet hvordan kommunen klarer sig efter kommunesammenlægningen og for at få afklaret, hvilke tiltag der har vist sig at virke i forhold til borgerne og kommunens omdømme.

Dernæst vil jeg interviewe en ejendomsmægler med indsigt i Farums boligsalg. Jeg vil forsøge at få afklaret om kommunesammenlægningen har haft en positiv effekt på Farums omdømme og om det har kunnet mærkes på salget af boliger i byen. Jeg vil ydermere i forhold til den interviewede forsøge at få uddybet, hvilken feedback der har været fra borgernes side til Furesø Kommune og Farum by, og om det har ændret sig gennem de seneste år. Der kan være flere medvirkende faktorer til at boligsalget ikke går som forventet, blandt disse er den økonomiske krise, som ikke umiddelbart har noget at gøre med Farums udfordringer i forhold til dets økonomiske spild.

1.4.6 Valg af teori

Simon Anholt (2010) har skrevet adskillige bøger om branding af steder, i særdeleshed lande, byer og regioner. Han er velkendt for sin City Brand Hexagon, som benyttes til at danne sig viden om individuelle byers popularitet udefra (Anholt, 2010). Jeg vil bruge hans teorier til at nå frem til

hvad city branding går ud på med henblik på at finde ud af om det er anvendeligt i forhold til Farum. Dette er relevant i undersøgelsen af, hvad der er af muligheder for en by som Farum, for at opnå fremgang.

Keith Dinnie (2011) er den første til at have udgivet en akademisk bog om nation- og citybranding, og jeg vil i min diskussion komme ind på hans seneste teorier om citybranding ud fra hans redigerede værk *"City Branding – Theory & Cases"*, hvori han har inddraget en række brandingteoretikere. Dernæst vil jeg forsøge at opsummere, hvilke citybranding-midler, der i forhold til Dinnie samt andre citybranding-teoretikere, kan være gavnlige, når man forsøger at brande en by.

Steffen Gulmann (2005) er kendt for at have hjulpet flere byer med deres brand (City Design, 2005: 5) og jeg vil med udgangspunkt i hans værk *"City design, 2005"*, forsøge at finde ud af om hans metoder vil være brugbare i forhold til Furesø Kommune. Hans anvisninger adskiller sig på nogle områder i forhold til andre citybranding-teoretikere da han blandt andet ikke mener at citybranding som strategisk værktøj kan relateres med de måder virksomheder forsøger at brande sig på. Jeg vil benytte hans teorier til at få indsigt i hvilke forskelligheder, der kan være ved citybranding, hvilket kan have hver deres fordele og ulemper.

Gregory Ashworth & Mihalis Karavatzis (2009) samt Cecilia Pasquinellis (2010) diskussioner omkring udfordringerne og begrænsningerne ved citybranding, vil jeg bruge til at uddybe på hvilke områder citybranding i forhold til Farum og Furesø Kommune er mindre brugbart.

Del 2

2.1 Branding

Den stadigt stigende konkurrence og udvikling blandt landets kommuner gør, at forventningerne ligeledes er stigende. Jeg vil i det følgende afsnit komme ind på baggrunden for dette, samt uddybe hvorfor det bliver vigtigere for steder, byer og lande at benytte metoder inden for branding, for bedst at kunne skabe sig et attraktivt image.

Jeg vil starte med at introducere hensigten med branding og herigennem forklare udviklingen, samt hvilke grunde der ligger bag denne udvikling. Dette er for bedre at kunne give en gennemgang af begrebet branding som praktisk værktøj og dets virkemidler, hvilket gør at det stadigt bliver mere vigtigt for at en virksomhed, samt i stigende grad kommuner landet over, for at kunne opnå succes.

For at kunne forstå præcis hvordan branding fungerer i praksis, vil jeg også komme ind på image og identitet da de er centrale begreber i forhold til branding. Her vil jeg forklare hvilken sammenhæng de har med hinanden, og med branding.

2.1.1 Udviklingen i Branding

Citybrandingteorien er en del af placebrandingteorien, og trækker på teorier om branding som er udviklet i det private erhvervsliv hvor branding som kommunikationsværktøj, i mange år, har været brugt til differentiering af virksomheders produkter, det man betegner *productbranding*. Inden for de seneste 10-15 år, har brandingteorien også udviklet sig til at omfatte hele virksomheden som brand i den disciplin der betegnes *corporatebranding*. Jeg vil i det følgende opridse den teoretiske ramme for citybranding-teorien.

Brandingen havde sin oprindelse helt tilbage fra da kvægdriverne skulle brændemærke deres kvæg. I dag bliver det brugt som en reklame-disciplin hvor formålet er at skille sig ud fra andre eksisterende varer med samme hensigt. Ved at brande sit produkt, tilføjer man altså en merværdi til et firma, et land eller en by, så der opnås præference hos målgruppen (Sepstrup, 2007: 222)

Begrebet branding er opstået i marketingverdenen, og er i de forrige årtier hjulpet på vej af reklamebureauerne. Brands – i betydningen 'varemærker' – har været betegnelsen for særligt stærke produktnavne og hensigten har været, at når blot forbrugernes indtryk af "brandet" var stærkt nok, ville virksomhedens evne til at opnå udvikling også være lettere.

2.2 Product Branding

Står et brand stærkt og har fået oparbejdet et godt omdømme, er der en række fordele for organisationen og forhandleren såvel som for kunden. Fra forbrugers side kan sådanne brands nemlig indirekte hjælpe forbrugeren med at skabe sig nogle holdninger og forventninger til organisationen/produktet. Branding bidrager med at gøre hele købsprocessen mere effektiv da

den reducerer længden på den tid, forbrugeren normalt er om at beslutte sig, samt den antagende risiko der er ved købet. Dette sker igennem at et godt brand kan sikre én en vis kvalitet. Brandet giver samtidigt forbrugerne mulighed for hurtigt at fastsætte værdien, og kvaliteten på nye produkter da de i så fald hurtigt kan associere det med et velkendt brand navn.

Branding kan medvirke til at skabe et forøget innovationspotentiale blandt producenterne, hvilket skaber mere variation, og dermed flere beslutningsmuligheder for forbrugerne (Pelsmacker et al. 2010).

Et brand er: *"et løfte til forbrugeren om noget andet og mere end det generiske produkt. For at skabe en særlig opmærksomhed omkring produktet og gøre det mere iøjnefaldende og attraktivt for forbrugeren lover virksomheden – mere eller mindre implicit – at forbrugeren opnår særlige kvaliteter hvis han/hun køber produktet."* (Morsing, Mette, 2003: 34)

2.3 Fra Product branding til Corporate branding

Majken Schultz (2005) beskriver branding som en måde, man symbolsk udtrykker identitet på. Gennem branding skabes en symbolsk merværdi til et produkt eller en virksomhed, i form af bestemte associationer til brandet. Brandingprocessens fokus har, gennem tiden, undergået en udvikling. Majken Schultz beskriver, i *Corporate Branding* (2005: 27), denne udvikling i markedskommunikationen fra klassisk branding til corporatebranding, det vil sige en udvikling fra fokus på produktet under betegnelsen productbranding, til hele virksomheden i begrebet corporatebranding.

I takt med den hastige udvikling, er det ikke længere nok for organisationen bare at differentiere deres produkt fra lignende produkter. Produkterne ligner mere og mere hinanden, og samtidigt er efterligning blevet væsentligt nemmere for producenterne. I denne forbindelse, kan de basale produktegenskaber ofte være ens på de konkurrerende produkter, hvilket gør at man ikke udelukkende kan basere sin markedsføring på produktets indhold. Udviklingen har samtidigt medført at kunderne gerne vil vide noget om organisationen bag produktet og om deres værdier, hvilket har været medvirkende til at skabe begrebet corporatebranding (Schnoor & Pedersen, 2009).

Der kan være mange forskellige forståelser af omdømmebegrebet. Nogle interessenter ser på hvordan organisationen klarer sig økonomisk, mens andre bider mærke i hvordan virksomheden formår at markedsføre sig, og om det falder i deres smag. Andre lægger vægt på nogle helt tredje egenskaber ved organisationen som hvordan de fungerer organisatorisk, sociologisk eller strategisk i forhold til organisationens nuværende konkurrenter (Ibid.).

Med corporate branding påtager virksomhederne sig et større ansvar da de bringer sig selv i fokus, i forhold til deres produkt, som genstand for brandet. Det handler med andre ord om at gøre selve virksomheden til en mærkevare – og ikke længere kun produktet (Morsing, 2003: 34).

2.4 Brandingens Elementer

Ifølge Majken Schultz (2005) er der fire grundelementer inde for corporatebranding. Disse er kaldet virksomhedens *vision, kultur, image, og identitet*. Igennem brandingprocessen forsøger virksomheden at skabe overensstemmelse mellem disse fire aspekter.

Identitet

En organisations identitet, som er organisationens udgangspunkt for brandet, kan mere præcist beskrives som de kriterier ved en organisation, der er centrale, vedvarende, og distinkte i organisationens karakter. Organisatoriske identiteter er det som medlemmer opfatter, føler og tænker om deres organisation. Identiteten er en kollektiv almen forståelse af, hvad der er organisationens klare værdier og kendetegn. (Albert og Whetten, 1985: 78)

Image

Grundlæggende er en virksomheds image, omverdenens samlede opfattelse af virksomheden, indeholdende både kulturelle aspekter, og virksomhedens identitet.

En organisations omdømme kan på mange måder være et skub i den rigtige retning da konkurrencen er så stor. Det er vigtigt at skabe et godt image, som kan beskrives som et godt her – og - nu billede af organisationen, eller af et produkt. Et billede, man som forbruger danner sig af virksomheden og/eller produktet, men hvor virksomheden aktivt kan gå ind og arbejde for at skabe eller vedligeholde et godt image. Dette er derfor en central ledelsesopgave, men kan gøres ved at se nærmere på virksomhedens identitet (Schnoor & Pedersen, 2009).

Forretningsstrategier og produktændringer er ting der er håndgribelige at genoprette, men organisationens omdømme er noget sværere at få vendt, når forbrugerne først har fået en negativ opfattelse. I mange tilfælde skal der noget ekstraordinært til hvis ikke forbrugerne skal benytte sig af nogle konkurrenter i stedet. Det kan være en lang-sigtet og usikker proces at få vendt til noget positivt.

"A risk to its reputation is a threat to the survival of the enterprise." (Firestein, 2006: 26)

Ifølge Shultz (2005) tager corporatebranding-teorien udgangspunkt i virksomhedens identitet også svarende til "hvem organisationen er". For til fulde at få en forståelse af corporatebranding er det derfor nødvendigt at man har stiftet bekendtskab med identitetsbegrebet, og hvilke hensigter der ligger heri.

Vision

Virksomhedens vision tager udgangspunkt i ledelsens mål for fremtiden, og har derigennem til formål at angive virksomhedens fremtidige retning. Visionen kan skelne meget mellem virksomheder og kommuner som denne case har fokus på da kompleksiteten i visionen i en kommune er noget større, frem for en virksomhed med specifikke produkter til specifikke målgrupper.

Kultur

Kulturen i en virksomhed består af de antagelser, overbevisninger, værdier og praksisser, som er historiske funderet i virksomheden. Kulturen handler derfor om, 'hvor vi kommer fra' og 'hvordan vi gør tingene' i medarbejdernes opfattelse af virksomheden. Brandets elementer har en sammenhæng hvilket gør at brandets forskellige interessenter alle bidrager til brandet (Schultz, 2005). Set i en kultur-vision relation, kan man sammenfatte det som medarbejdernes indsats i forhold til virksomhedens samlede vision. Man kan også se det i en identitet-kultur relation hvor de værdier der eksisterer i virksomheden er med til at danne den kultur der fra organisationens side er den ønskede i forhold til værdierne. Ledelsens rolle består heri at danne en overensstemmende balance mellem disse fire elementer (Schultz, 2005).

2.5 Place Branding

Place branding udspringer af *place marketing* teorien, og er en del af den generelle brandingteori. Lande har markedsført sig gennem de sidste århundreder, men processen blev først gjort til en videnskab op gennem 1950'erne hvor markedsanalytikere forsøgte at udvikle markedsføringen af steder i takt med produkter og service (Anholt, 2010). (Kotler et al. 1993), som udviklede begrebet strategisk place marketing, var blandt de første teoretikere der mente at det var nødvendigt at lande, regioner og byer var nødvendige at brande på samme måde som organisationer hvis de skulle være i stand til at følge med i den globale konkurrence (Anholt, 2010).

Gennem de seneste 20 år er der kommet et forøget fokus på det teoretiske værktøj kaldet Place Branding. Dette har til hensigt at markedsføre steder af forskellig størrelse, henholdsvis byer, regioner, og lande på grund af den hastigt voksende globalisering som resulterer i øget konkurrence fra andre lande, byer og regioner.

En af grundene til at placebranding er så vigtigt på et globalt niveau, ligger i det faktum at turisme og rejser har udviklet sig til en global industri og er desuden blevet betragtet som den hurtigst voksende industri i verden (Caldwell, 2004: 50). I forhold til beskæftigelse er turisme samtidigt den største industri i verden med et globalt BNP på ca. 10 procent (Lyck, 2010). På dette konkurrenceprægede marked hvor formålet er at opnå investeringer med indadgående effekt samt besøgende og jobs er lande, regioner, og byer begyndt at bruge de markedsføringsteknikker de er fortrolige med i forhold til markedsføring af produkter til at vinde indpas på markedet.

Ifølge Dinnie (2010) har et lands omdømme en direkte og målbar indflydelse på stort set alle aspekter af dets involvering med andre lande, og spiller en kritisk rolle i dets økonomiske, sociale, politiske og kulturelle udvikling. Man kan dog ikke i branding af byer, af denne grund, benytte sig direkte af landets brandingstrategi da byer er mere afhængige af udviklingen på markedet.

“Place branding brings added attraction to a place, the central issue being to build the brand identity of a place” (Rainisto, 2003: 44)

Selvom der kan være mange ligheder mellem måden man markedsfører produkter i forhold til steder, er der stadig væsentlige forskelle i processen som gør det uhensigtsmæssigt at gribe det ens an. Inde for private organisationer handler det først og fremmest om at skabe omsætning og om at nå de ønskede økonomiske resultater. Når det kommer til branding af steder er der målsætninger som rækker ud over det økonomiske.

Organisationer er afhængige af staten i forhold til at brande deres produkter og service. På samme måde som en organisation har behov for folk til at brande deres produkt eller organisationen som helhed, har steder på samme måde behov for folk til at brande det. Da man imidlertid ikke kan behandle et sted som et produkt da der er mange faktorer der spiller ind (turisme, teknologi, investeringer, erhverv) hvilket gør at destinationens brand aldrig vil være udviklet eller koordineret i samme retning, må man forsøge at tilpasse brandingbegreberne så de forekommer hensigtsmæssige.

Centralt for place branding er udviklingen af destinationens identitet, hvilket udgør den aktive del i ledelsesprocessen.

"Branding is a responsibility and an issue for the top management in place marketing, as it should also be in corporate marketing" (Teemu & Rainisto, 2009: 25).

Identitet er det mest grundlæggende begreb da det styrer hvordan brandet gerne vil opfattes. I forhold til branding af et sted, er det derfor vigtigt at der er en klar vision om hvordan stedet ønskes opfattet. Identitet skal gerne opfylde budskabet omkring de brandingkriterier der samlet set gør at stedet differentierer sig og herigennem styrer brandets image.

Stedets image opstår ud fra dets geografiske attraktioner, dets historie, kunst, musik, events, nuværende eller forhenværende indbyggerberømtheder samt lignende elementer, hvilket på forskellig vis giver stedets omverden forudgående indtryk. Da image, i forhold til et produkt, kan have langvarige konsekvenser for stedets omdømme, er det i forhold til placebranding ligeledes en faktor man skal være opmærksom på. Har et sted først fået et dårligt omdømme, kan det være vanskeligt at genoprette.

"Consistent and professional development of the place brand promotes the operational preconditions of export businesses, bring more tourists and tourism income into place, results in a competent workforce and attracts investments, as well as improving the operational preconditions of public diplomacy. This is because the place's image communicates the right messages in the right way." (Teemu & Rainisto, 2009)

Placebranding-teorien beskæftiger sig med branding af steder generelt, og processen i branding af henholdsvis lande, regioner og byer kan ses under ét i den forstand, at det i alle tilfælde kan være et initiativ fra det offentlige. Målet med branding af lande, regioner og byer er overordnet set også det samme; at skille sig positivt ud nationalt eller internationalt for at tiltrække tilflyttere, arbejdskraft, erhvervsliv og/eller turister. Lande, regioner og byer har som steder også hver især forskellige mål, målgrupper, og forskellige vilkår.

2.5.1 Udfordringer ved Placebranding

Placebranding har fået en noget skeptisk modtagelse. Kritikere har relateret destinationer som: *"forests of logos, slogans and messages"* (Pasquinelli, 2010: 559), på baggrund af samfundenes blinde tillid til deres brand.

Pasquinelli argumenterer for at placebranding skal opfattes som et led i en udviklingsstrategi da det skal bidrage til at gøre motiverne, og visionerne mere klare for de lokale aktører. Det er derfor vigtigt at brandinginitiativerne bliver varetaget af nogle aktører som er rettet mod en samlet udviklingsstrategi hvor alle interessenter er inde over. Bliver dette ikke overholdt, kan det have risikable konsekvenser for den brandede destination da risikoen for at tabe kredibilitet er højere.

2.5.2 Forskelle mellem placebranding og produkt branding

I brandingteorien er der som sagt de to forskellige perspektiver, den klassiske product branding, og den nyere corporatebranding som placebranding stammer fra. Spørgsmålet om hvilket perspektiv man har på citybranding, har betydning for hvordan man opfatter citybrandet, og hvad brandingprocessen indebærer. Betragter man citybranding som en kortsigtet proces med et

eksternt fokus på bestemte målgrupper, eller som en langsigtet proces der involverer hele byen/kommunen med fokus på alle interne og eksterne interessenter? Jeg vil forsøge at se nærmere på de to tilgange i forhold til en citybranding proces.

Udviklingen af et placebrand adskiller sig en del fra udviklingen af et productbrand. Den mest centrale forskel ligger i spørgsmålet omkring hvad der søges brandet (Teemu & Rainisto, 2009). Hvor produkter er forholdsvis håndgribelige i en virksomhed eller i et samarbejde mellem virksomheder med samme målsætning er den brandede destination indenfor placebranding noget mere kompleks da der indenfor placebranding er mange forskellige aktører man skal tage højde for som borgere, politikere og kommunen.

I forhold til målsætning, er det for størstedelen af produkternes vedkommende for virksomheden bag, at opnå en profit. Her argumenterer Simon Anholt for at målsætningen når det kommer til at brande en destination, i højere grad er at opnå politiske og socioøkonomiske resultater, hvilket gør brandingprocessen noget mere kompleks da en destination som produkt ikke på samme vis, kan ændre ved folks indtryk i forhold til et reelt produkt (Pasquinelli, 2010).

Politikere mener at branding er en billig, let og synlig måde at skabe opmærksomhed på da det i mange tilfælde får lokale institutioner til at stå frem og udtrykke hvad der er behov for, hvilket kan bidrage til at udvikle stedets identitet. Dette kan dog i visse tilfælde føre en masse begrænsninger med sig da lokale aktører har forskellige visioner, hvilket skaber en blandet, og modstridende brandingstrategi (Pasquinelli, 2010).

Der er altid en langt større mængde af aktører involverede som gerne kan være mere forskelligartede, i forhold til de aktører der forekommer i produktionen af et produkt. Dette skyldes at der er mange forskellige målsætninger der ønskes opnået i branding af en destination da de involverede gerne har vidt forskellige mål, ressourcer og evner.

En udfordring ved Place branding, er den lave grad af kontrol. Ejerskabet kan ikke defineres i forhold til en destination, hvorimod det i de fleste tilfælde er veldefineret inde for

productbranding hvor en organisation legalt ejer det pågældende brand (Anholt, 2007). Set i relation til et erhverv hvor der som regel er en beslutningstager, er der i placebranding adskillige organisationer involverede, hvilket gør at de forskellige organisationer brander det samme sted, men med forskellige argumenter, og til tider endda med modsatte argumenter. Dette gør det samtidigt vanskeligt for organisationerne at finde en fælles målsætning.

Placebranding kan have den udfordring at den i forhold til mange produkter, kan være meget sæsonpræget. Byer som Paris og Barcelona kan i løbet af sommersæsonen være en meget anderledes oplevelse end at besøge dem om vinteren. Herigennem er turismen stærkt influeret af turisternes forventninger som ikke kan garanteres at blive indfriet.

Karavatzis argumenterer for at der også er mange sammenligninger mellem productbranding og placebranding da begge må tage højde for socialt ansvar samt tage højde for forskellige identiteter (Ashworth, 2009). Ydermere kan der være en lang udviklingsproces blandt dem begge da er i forhold til at udvikle en by kan være mange udfordringer i forhold til de nuværende borgeres forskellige holdninger til det, byens økonomi og den tid det tager at udvikle byen.

Udviklingen af Placebranding gennem de senere år har skabt en stærk konkurrencesituation både på regionalt og nationalt niveau hvorigennem mange forsøger bedst muligt at fremhæve fordelene ved netop deres beliggenhed, og hvilke fordele der er ved at rejse eller flytte derhen. Jeg vil i det følgende forklare hvilke værktøjer der bliver benyttet når man forsøger at fremme branding af en by.

2.6 Citybranding

Selve brandingbegrebet er som sagt udviklet, og har længe været brugt i det private erhvervsliv. Der findes i litteraturen ikke en fast definition på hvad citybranding er, men citybranding kan helt overordnet beskrives som idéen om at overføre brandingbegrebet til en by. Formålet med citybranding er således at differentiere byen i forhold til andre byer ved at udvikle et citybrand. Byer og turistdestinationer er koncepter der godt kan overlappe hinanden da en by ofte kan

betraktes som en turistdestination. Men i forhold til citybranding, er der ofte langt flere strategiske målsætninger og målgrupper involveret, set i forhold til turismeindustrien.

Det viser sig at branding af byer er langt mere komplekst end branding af lande eller regioner da de ofte mangler mulighederne for at identificere sig selv med velkendte kernekompetencer, hovedsageligt menneskelige aktiver såsom politikere, kunstnere og berømt heder (Herstein, 2007). Dette viser sig endnu vanskeligere for mindre byer og for byer der ikke umiddelbart kan betegnes som værende attraktive.

Der er mange faktorer der spiller ind når en by forsøges brandet. Adskillige teoretikere inde for citybranding, mener at der er behov for en kreativ indflydelse hvis en by skal formå at brande sig succesfuldt. Med kreativ indflydelse menes der at der er et behov for folk med en kreativ indflydelse på omverdenen. Eksempler på dette kan være arkitekter, eller kunstnere såsom skuespillere, malere eller musikere som har gjort sig bevidste i omverdenen og igennem dem kan give byen nogle særlige kendetegn.

Andre teoretikere mener at der er behov for en central planlægning fra regeringens side for at fremme de dele af byen hvor der bygnings- og udseendemæssigt er behov for det. Ifølge Dinnie (2010), er der tre kerneelementer man skal have for øje når man søger at fremme en bys succes. Brand architecture, brand attributes og sustainability.

Brand arkitektur er blevet defineret som *"An organisation's approach to the design and management of its brand portfolio"*. (Dinnie, 2010: 4)

Dette koncept kan forstås som måden hvorpå man søger at opnå et citybrand som kan varetage alle områder hvor byen kan brande sig til deres forskellige målgrupper, men stadig have et overordnet brand som dækker over dem alle, og som alle kan have et relativ til. Målgrupperne kan være mangfoldige, det kan blandt andet være turister, indbyggere eller investorer.

Brand attributter kan forstås som de centrale elementer ved byen der giver den kendetegn. For at en by kan opnå nogle unikke kendetegn som skaber interesse, er der behov for interessenters

medvirken. Der kan være mange måder at gøre det på, det kan være igennem madkultur, film og teater, eller gennem implementeringen af vedvarende energi som København forsøgte at bruge som imagefaktor under klimakonferencen i december 2009. Her vil en netværksbaseret tilgang være mere hensigtsmæssig hvor offentlige instanser og private organisationer samarbejder med henblik på at distribuere deres sub-brands ud gennem den samlede citybrand-strategi.

Ifølge Dinnie, er brandets bæredygtighed ligeledes vigtigt når det kommer til branding af byen. Byens udseende vil her være relevant at tage hånd om, for at vise hvor godt byen klarer sig igennem diverse miljøvenlige midler som kan gavne indbyggerne i den givne by samt potentielle besøgende som muligvis kunne overveje at flytte til. Midlerne hertil kan være at skabe nye grønne områder indenfor de mest befolkningsmættede områder med eventuelle træer og søer, for at skabe en bedre atmosfære i områder der ellers ville ligne grå betonkvarterer.

Et interessant område er indbyggernes indflydelse på byens omdømme. Det er igennem indbyggerne at folk udefra hører hvad der sker af aktiviteter, hvad der er af muligheder for børn, ældre, sportsinteresserede, boligsøgende og så videre. Naturligvis bliver byen også brandet gennem medierne, men indbyggerne har en stor indflydelse på folks indsigt i byen udefra. Det er naturligvis ikke selvsagt at alle indbyggere i en kommune er tilfredse med deres beliggenhed og muligheder, men ikke desto mindre er det dem der bringer liv til byen. Det er derfor vigtigt, ligesom organisationer der lige har fået nye kunder forsøger bedst muligt at holde på dem, at byen igennem dens muligheder også forsøger at holde på dens borgere som kan være et direkte kommunikationsled til at få endnu flere borgere eller turister til. Det er derfor vigtigt at byens ledelse sørger for at forøge glæderne, og mulighederne for borgerne ved at bo i den givne by. Til det er der de basale behov som de fleste borgere ser som præferencer for at overveje bosættelse. Disse er økonomisk attraktive hus eller lejlighedspriser, gode transportmuligheder, gode institutionsmuligheder, uddannelsesmuligheder og muligheder for sociale aktiviteter.

Forøges borgernes glæde ved deres bopæl, vil deres interesse i at blive også forøges (Dinnie, 2010). Borgerne kan med tiden føle et tilhørsforhold til byen da den kan medvirke til at skabe rammen omkring borgernes fritidsaktiviteter samt udvikling, og netværk. Skaber byen positive

associationer for borgerne, vil de også kommunikere det ud til deres netværk, hvilket hurtigt kan skabe en bredere interesse for byen, og kan derigennem gøre den attraktiv for potentielle boligsøgende. For at et citybrand kan være effektivt, er der derfor brug for både borgerne, lokale organisationer, og byens kommunikationsledelse.

” Articulating a shared vision for the city’s future is the starting point for crafting the city brand strategy.” (Dinnie, 2010: 12)

Det har en stor betydning at byens administration sørger for en samlet branding strategi, hvor der bliver set på alle byens muligheder i forhold til hvad byen har af stærke og svage sider, hvilke økonomiske og sociale muligheder der er, og sørger for at der bliver prioriteret så hvert udviklingselement får et udbytte i forhold til den samlede branding strategi. Satser man for meget på et område, kan det hurtigt få en negativ indflydelse på brandingværdien som udefra ikke vil synes gennemtænkt og derfor vil skabe utilfredshed, hvilket kan skade byens omdømme. Det er derfor vigtigt at man har en realistisk plan, hvor man forsøger at dække så mange interesser som muligt så graden af utilfredshed minimeres.

En succesfaktor inden for citybranding er i høj grad også mængden af turisme. Der er byer i verden der næsten udelukkende lever på deres turisme som Venedig i Italien. Ifølge Urry (2002), er grunden til at folk i stigende grad vælger byrejser, at de gerne vil se noget som er meget anderledes end det de kommer fra. Her kan nogle byer godt have særpræg som giver dem et forspring i forhold til mindre byer. Venedig som har vand gennem gaderne, og Paris som har Eiffeltårnet, er eksempler på byer med særlige kendetegn.

Turister kan, på samme måde, blive draget til specifikke byer, hvis der i den pågældende by bliver afholdt nogle aktiviteter som i nogle situationer også kan være med til at kendetegne byen. Hertil kan man nævne modeugen i København, eller filmfestivalen i Cannes. Bliver disse begivenheder udnyttet effektivt, kan der være muligheder i forhold til turisme som Cannes filmfestivalen har været i mange år, og dermed skaber en årlig turismeindtægt på grund af festivalens popularitet.

Ifølge Dinnie (Dinnie, 2010), er der behov for at alle byens interessenter medvirker i et koordineret samspil, for at opnå så effektivt et udbytte som muligt i forhold til at markedsføre byen, og på andre måder skabe mulig interesse som kan udvikle sig til eventuel vækst. Herigennem gælder faktorer såsom turisme, kommunepolitik, indbyggere, private organisationer beliggende i den pågældende kommune/by, kultur, uddannelse.

Hvis en by ønsker en markant udvikling, er det en væsentlig fordel hvis der er nogle stakeholdere involverede som kan bidrage økonomisk til at realisere udviklingen. Det er her vigtigt at stakeholderne forstår klart og tydeligt hvad der ønsket realiseret, og at stakeholderne er involverede i det. Bakker de ud eller ønsker de midt i processen at gøre tingene anderledes, vil det naturligvis få konsekvenser. Sørger byens bestyrelse for at involvere stakeholderne ordentligt, er de også mere villige til at være åbne over nye udviklingsmæssige tiltag, og vil dermed også være mere interesserede i at investere i det økonomisk.

2.6.1 City Design

City design beskriver hvordan en by kan være et bedre sted at være for byens borgere. Steffen Gulmann lægger vægt på at borgerne er byens primære interessant da det er dem der bringer liv til den. Det pointeres at alle byer i bund og grund er forskellige, hvilket gør at der er muligheder for alle byer for at brande sig, og differentiere sig fra hinanden. Derfor er det ærgerligt at byer visuelt minder så meget om hinanden arkitektonisk, strukturelt, og i visioner giver han som eksempler.

CityDesign er udgangspunktet for selve citybranding-processen. CityDesign er en holistisk proces, der involverer byens aktører (borgere, erhverv og turister), der i samarbejde med kommunen og andre magthavere, skal udvikle det, der kaldes byens scene (bl.a. byens sjæl og værdier, tilbud, infrastruktur og image) gennem strategier, der medfører udviklingsplaner og ændringer, der har til hensigt at være til glæde for borgerne. Citybranding handler ifølge Steffen Gulmann grundlæggende om at skabe følelsesmæssige relationer imellem en by, dens borgere, erhvervsliv, turister, og den øvrige omverden. Citybranding skal derfor tage udgangspunkt i byens sjæl, byens vision, og byens tilbud.

Gulmann argumenterer for at byer ikke nødvendigvis bør konkurrere om at tiltrække virksomhederne, men i højere grad mængden af kreativ og kompetent arbejdskraft. Har man dette, vil det også være mere attraktivt for virksomhederne at bosætte sig i byen. Han lægger vægt på beliggenhed samt stabile sociale forhold hvilket vil kunne lede til økonomisk vækst for virksomheden da den ud fra disse faktorer bedre vil kunne holde på sine medarbejdere.

Da Steffen Gulmanns tilgang til citybranding ligeledes er en samlet vision der involverer alle typer af interessenter, kan man sammenfatte hans tilgang som værende en corporatebranding-tilgang som også tager udgangspunkt i byens interne og eksterne interessenter i forhold til at udvikle citybrandet.

2.6.2 Opsummering af citybranding-midlerne

Jeg vil i det følgende give et overblik over hvilke midler citybranding-teoretikere mener byer og kommuner bør bruge når de forsøger at brande sig. Dette er for at pointere hvilke citybranding-egenskaber der kan gavne Furesø Kommune.

- Kreativ indflydelse (fx arkitekter, skuespillere, dansere, festivaler)
- Brand arkitektur (samlet planlægning fra regeringens side, om at skabe en brand arkitektur der kan henvende sig til alle mulige interessenter i forhold til Farum by og Furesø kommune, (fx investorer, borgere, turister)
- Brand attributter (kendetegn ved byen, fx Furesøs idrætsfaciliteter, byliv, erhvervsliv)
- Netværksbaseret tilgang (Et koordineret samspil mellem kommunens beliggende virksomheder og de offentlige instanser med henblik på at skabet en samlet vision der kommer klart ud til befolkningen)
- Brandets bæredygtighed (Hvor godt kommunen og byen ser ud udadtil, fokus på virkemidler der kan gøre byen interessant for potentielle borgere)
- Tiltag for at sikre borgernes glæde ved kommunen
- En fælles strategi der søger at dække så mange behov som muligt
- Turisme

2.6.3 Competitive Identity

Simon Anholt har i bogen: *Competitive Identity - the New Brand Management for Nations, Cities and Regions*(2007), fremstillet en anden tilgang til branding af lande, regioner og byer som ifølge ham adskiller sig fra de øvrige branding tilgange (Anholt, 2007: 4) Denne tilgang beskriver han som en: *"new model for enhanced national competitiveness in a global world (2007: 3)"*. Anholt argumenterer for at steder med et godt omdømme lettere vil kunne begå sig internationalt, hvorimod steder med et dårligt omdømme i større grad vil finde stort set alt i en brandingsammenhæng vanskeligt og til tider nærmest umuligt (2007, 2).

Anholt lægger vægt på et problem om at mange af de organisationer som har en interesse i at markedsføre stedet ikke gør dette koordineret, men i stedet udelukkende søger at fremme deres egne målsætninger, hvilket fører til blandede brandingvisioner. I stedet burde byens interessenter koordinere branding af stedets omdømme så det får et samlet omdømme som når effektivt ud(2007: 3). Der er derfor et behov for at udvikle og opretholde brandet, men samtidigt søges dette også gjort i samarbejde med stedets organisationer med henblik på en fælles retning for stedets omdømme. I competitive identity som citybranding-tilgang handler det ikke så meget om hvor god reklame og markedsføring stedet kan opstille, men i højere grad om at ændre opfattelsen om stedet, hvilket vil kræve en koordineret tilgang fra alle de interessenter der har en indflydelse på stedets omdømme (2007: 29).

Anholt beskriver overordnet processen i at skabe en Competitive Identity som at beslutte sig for en konkurrencedygtig strategi, og få en stor del af interessenternes støtte til strategien, derefter bidrage til at skabe en atmosfære for nytænkning blandt de interessenter og vise dem, hvordan nytænkning både kan være gavnlig for deres område, og være sammenhængende med Competitive Identity-strategien (Anholt, 2007: 37). Kun ved at skabe nye idéer som er sammenhængende med strategien, kan stedet gøre sig forhåbninger om at ændre sit omdømme. Opsummeret beskriver Anholt competitive identity: *"80 per cent innovation, 15 per cent coordination and 5 per cent communication"*(Anholt, 2007: 37).

Den primære udfordring ligger her også i at få samspillet mellem interessenterne til at fungere, hvilket set fra et virksomhedsmæssigt synspunkt, ikke vil have samme udfordring da afdelingerne ikke har nogen grund til at modarbejde hinanden da de i så fald ville modarbejde sig selv i forhold til at nå organisationens overordnede målsætning.

Anholt argumenterer for at man ikke bare kan skabe et brand til et sted da det hele tiden har eksisteret på et eller andet plan da befolkningen, kulturen, den sociale og den politiske kontekst allerede har skabt brandet. Han mener at man i en generel corporatebranding-tilgang forsøger at skabe et brand til et sted. Dog vil jeg argumentere for at Anholt's tilgang til brandet lægger sig op af en corporatebranding-tilgang da man på samme måde tager udgangspunkt i byens "sjæl", altså borgere, services, interessenter og muligheder, hvilket baner vejen for en fælles fremgang som også er den tilgang man har i corporatebranding.

2.6.4 Udfordringer ved citybranding

Mogensen og Ellerbæk har i deres afhandling City Branding(2005) oplistet en række udfordringer med baggrund i litteraturen omkring citybranding der synliggør hvilke generelle udfordringer der er for en by. Som det vil fremgå af listen, er det som udgangspunkt kommunen der står bag brandingprocessen.

1. *De mange aktører og den organisatoriske kompleksitet:* Som sagt betyder det, at branding af en by er kompleks, tidskrævende og sætter store krav til koordinering.
2. *Den politiske udfordring:* Byen indgår i et politisk system, hvor den nationale lovgivning kan begrænse handlefriheden i forhold til branding, kommunen skal for eksempel overholde forvaltningsloven, offentlighedsloven og kommunalfuldmagten, derudover kan der være nogle konkurrerende politiske mål i byrådet, som kan vanskeliggøre brandingprocessen.
3. *Den økonomiske udfordring:* De begrænsede budgetter i det offentlige samt sårbarhed over for budgetnedskæringer kan skabe forhindringer for gennemførelsen af branding.

4. *De strategiske og operationelle evner:* For at gennemføre branding skal kommunen kunne håndtere de strategiske analyser og valg, samtidig med, at kommunen evner at føre tiltagene ud i livet.
5. *Valget af brandingstrategi:* kommunen og de øvrige aktører skal blive enige om hvilken strategi, de skal anvende. Dette vanskeliggøres yderligere, hvis de involverede ikke har en ordentlig forståelse af hvad branding er.
6. *Målgruppefokusering:* De mange mulige målgrupper gør det vanskeligt at afgøre, hvem branding skal henvende sig til.
7. *Måling:* Det er vanskeligt at måle på effekten af branding, da der mangler afprøvede metoder og kriterier. Den manglende måling og demonstration af resultater af branding har betydning for om politikerne kan overbevises om at prioritere en brandingindsats.

2.7 Delkonklusion

Citybranding som teoretisk felt, trækker på den generelle brandingteori, og placerer sig inden for placebranding-teorien. Der er en række udfordringer for at brande en by. Citybrands har en række ligheder med corporate brands, og betingelserne for corporatebranding, men adskiller sig ved at de fleste af lighederne er mere fremtrædende i byernes kontekst. Flere teoretikere vurderer dog at citybranding kan trække på en corporatebranding-tilgang hvis den tilpasses konteksten.

Farum har, som mange andre byer, en masse at byde på. Jeg vil i det følgende forsøge at fremhæve hvilke fordele byen besidder og som de igennem citybranding kan anvende til deres fordel.

Del 3

3.1 Den offentlige sektor

Jeg vil i dette afsnit beskrive den offentlige sektor som område og hvordan området har udviklet sig i forhold til nye kommunikative behov og tendenser, for at kunne give et overblik over hvilken funktion de præcist har i forhold til borgerne.

Den offentlige sektor i Danmark udgøres af tre niveauer som er staten, regioner og kommuner, og er et demokratisk, politiskstyret system. Den offentlige sektor står for produktion af goder og serviceydelser til borgerne som eksempelvis skoler, trafik og overførselsindkomster. Derudover er retsvæsnen, som består af politi, domstole og forsvaret, en del af den offentlige sektors opgaver. Den offentlige sektor finansieres gennem skatter, afgifter, og til dels brugerbetaling. Med kommunalreformen 1. januar 2007, blev den offentlige sektor inddelt i 5 regioner som primært har ansvar for sygehusområdet, og 98 kommuner med ansvar og opgaver inde for eksempelvis folkeskolen og ældrepleje (Indenrigs- og sundhedsministeriet, 2007: 39). Jeg vil primært beskæftige mig med det kommunale niveau, da det er her citybranding foregår.

3.1.1 Udviklingen i den offentlige sektor

I de seneste år har den offentlige sektor været igennem en forandring i forhold til ledelsen, og kommunikationen i de offentlige organisationer. På disse områder er den offentlige sektor i stigende grad begyndt at bruge principper fra den private sektor. Denne tendens er især opstået med de seneste årtiers orientering mod markedsvilkår i det offentlige som forbindes med det såkaldte *New Public Management* (NPM). I bogen: "offentlig ledelse" (2009), opstiller Carsten Greve, på baggrund af en række teoretikere, forskellige forståelser for dette begreb. Christopher Hood var blandt de første til at komme med definitioner på begrebet, og kort fortalt beskriver han dette begreb som, "*en øget fokus i den offentlige sektor, på markedsstyring og moderne ledelse med inspiration fra den private sektor*" (Offentlig Ledelse, 2009: 79).

NPM er som begreb blevet brugt i forskellige sammenhænge, blandt andet som en global reformbevægelse hvori NPM er lig med forandrede og videreudviklede reformer i den offentlige sektor (Offentlig ledelse, 2009: 82).

Baggrunden for denne udvikling, er blandt andet et ønske og et mål fra regeringens side om en mere effektiv offentlig sektor som er mere decentraliseret og som i højere grad sætter borgeren i centrum. Det kommer til udtryk i finansministeriets udspil til en kvalitetsreform som kan beskrives som en omfattende plan omkring større valgfrihed for den enkelte borger, samt en generel afbureaukratisering. Den afbureaukratisering regeringen taler om i kvalitetsreformen, handler blandt andet om større frihed til opgaveløsning for medarbejderne i det offentlige og færre krav til borgerne.

I en kommunal kontekst har kommunalreformen fra 2007 bidraget til en decentralisering i kommunernes forvaltninger. Økonomisk samt administrativ decentralisering er ensbetydende med mere økonomisk og beslutningsmæssigt ansvar og frihed i kommunerne. I kvalitetsreformen (2007: 114) er det udtrykt:

”Kommunalreformen giver et solidt grundlag for at styrke det lokale selvstyre yderligere. Regeringen vil lade øget frihed til at løse opgaverne lokalt gå hånd i hånd med klare mål og ansvar for resultater.”

”Samarbejdet mellem regeringen og den kommunale sektor skal i højere grad baseres på mål, rammer og dokumentation frem for detailstyring.”

Ud fra kvalitetsreformen fremgår det at disse styringsformer er inspirerede af private virksomheder. Den skærpede konkurrence er desuden med til at skabe mere fokus på borgeren, som i den kontekst snarere betragtes som en kunde som den offentlige organisation må indgå en dialog med, idet borgerne i højere grad kan fravælge de offentlige tilbud og i stedet bruge de private. Alt i alt har udviklingen skabt et behov for og en tendens til at benytte sig af principper og metoder fra det private erhvervsliv med henblik på at gøre den offentlige sektor mere effektiv. Det indebærer som sagt, at offentlige ledere må bruge en række ledelsesværktøjer som er inspireret af ledelsen i den private sektor.

Udadtil har den øgede opfattelse omkring markedsvilkårene og den ændrede opfattelse af borgeren skabt fokus på og behov for, at offentlige organisationer i højere grad end tidligere må kommunikere med borgerne og markedsføre sig selv overfor bestemte målgrupper på samme måde som private virksomheder markedsfører sig. Der er derfor behov for en mere strategisk tilgang til kommunikation, markedsføring og anvendelse af kommunikationsværktøjer som branding i den offentlige sektor for at kommunerne hver især kan vise fordelene ved at være borger i netop deres kommune.

3.2 Den offentlige kommunikation

På trods af at behovet for strategisk kommunikation i det offentlige har ændret sig i retningen af private virksomheders vilkår og behov, er der stadig en række forskelle på private og offentlige

organisationer som man må være bevidst om i brugen af teorier og kommunikationsværktøjer der er udviklet i det private erhvervsliv, for eksempel citybranding i kommunerne.

Kommunens øverste ledelse består af kommunalbestyrelsen eller byrådet som vælges i fire år ad gangen med alle partier repræsenterede (Kommunestyrelsesloven, 2007). Den administrative del af kommunen ligger hos forvaltningen. Forvaltningen som ikke er politisk, har til opgave at realisere de vedtagne tiltag fra kommunalbestyrelsen. Det er derfor i forvaltningen, at det strategiske kommunikationsarbejde ligger.

Ud over forskellige politiske aktører, har en kommune en række andre legitime aktører hvor de primære er borgerne. Ifølge Frandsen et. Al (2005: 51), er forventningerne fra borgernes side ligeledes forøget i takt med ændringerne blandt kommunerne. De vil have demokratisk inddragelse og indflydelse med en identitet, og stolthed af at bo i kommunen. Borgernes generelle tilfredshed er vigtig for kommunen, og med henblik på den voksende konkurrencesituation for den offentlige sektor er det i høj grad gældende når der er tale om citybranding.

Ifølge Frandsen et. Al (2005: 12), er der fra kommunernes side et væsentligt behov for ledelsesmæssige processer også kaldet legitimitet hvor kommunikation er en forudsætning. Kommunikation er gennem fortolkning og dialog, mediet for meningsdannelse der kan skabe et ledelsessystem, og kan samtidigt tjene som eksternt imagedannelse og intern identifikation (Ibid.). For at opnå denne legitimitet gennem en borgerlig anerkendelse, drejer det sig om i højere grad at kommunikere med borgerne og brugerne gennem folkehøringer, brugerundersøgelser og internettet (Frandsen et. Al, 2005: 13).

På trods af ovenstående, er det ifølge Kotler et. Al (1993) både muligt og nødvendigt for offentlige organisationer at varetage strategisk kommunikation, markedsføring og bruge værktøjer som branding for at opnå fremgang som jeg også har uddybet nærmere i mit place marketing afsnit.

3.3 Opgavefordelingen efter strukturreformen

Den overordnede opgaveplacering er blevet mere lokal, hvilket vil sige at beslutningerne i de større kommuner ligeledes skal træffes på et mere lokalt niveau. Det er derfor vigtigt at borgerne i kommunerne bliver inddraget så meget som muligt så de kan få en indflydelse på

beslutningsprocessen. Dette betyder samtidigt at de enkelte kommuner opgavemæssigt har en større selvstændig identitet set i forhold til amt og stat (Kommunalreform – de politiske rammer).

Forligspartierne Venstre, Konservative og Dansk folkeparti bag strukturreformen blev enige om følgende opgavefordeling i kommunerne (Ibid.):

- En styrket rolle i sundhedsvæsenet, hvor kommunerne tilskyndes til en effektiv forebyggelses-, trænings- og plejeindsats.
- Al genoptræning, der ikke foregår under sygehusindlæggelse.
- Jobcentre, der etableres i samarbejde mellem kommunerne og AF.
- Myndigheds- og finansieringsansvaret for alle sociale tilbud til borgerne.
- Institutioner for børn og unge med sociale eller adfærdsmæssige problemer.
- Myndigheds- og finansieringsansvaret for den vidtgående specialundervisning.
- Specialskoler, bortset fra de lands- og landsdelsdækkende.
- De fleste nuværende amtslige natur- og miljøopgaver.

Ud fra ovenstående opgavefordeling er det forholdsvis åbenlyst med ikrafttrædelsen af den nye strukturreform vil de enkelte kommuner i højere grad kunne påvirke borgerne, både dem som er bosat i kommunen, men også potentielle borgere. Opgaverne er overvejende socialt orienterede, hvilket fra kommunernes side gør det muligt for dem at belyse fordele ved at være borger i den pågældende kommune ved at synliggøre attraktioner i form af for eksempel gode uddannelsesmuligheder, gode jobmuligheder, eller et stærkt sundhedsvæsen.

Forligspartierne ønsker hermed at borgerne oplever en mere tilgængelig offentlig sektor som kan benyttes når borgerne har brug for det.

3.4 Kommunernes nuværende inddeling i Danmark.

Kommunalreformen trådte i kraft d. 1. januar 2007. Den kom sig af at der blandt kommunerne var tendenser der viste at de daværende amter og kommuner ikke var store nok til at varetage deres opgaver. Det ledte til at strukturkommissionen mente at der skulle foretages en omfordeling i den offentlige sektors struktur. Kommunalreformen danner ramme for en stærk offentlig sektor der kan tage fremtidens udfordringer op.

Et af målene med kommunalreformen, er at skabe kommuner der er præget af en stor faglig og økonomisk bæredygtighed. Derfor så man ikke længere nogen idé i at have en masse mindre kommuner rundt omkring i landet. Det blev besluttet at kommuner med et indbyggertal på under 20.000, måtte sammenlægges med nærliggende kommuner. Det betyder at de nye store kommuner kan varetage nye og vigtige opgaver. De nye store kommuner, er borgerens indgang til den offentlige sektor. (Indenrigs- & sundhedsministeriet).

Som kommunerne ser ud i dag efter sammenlægningen, eksisterer der nu 96 kommuner:

Antal indbyggere i kommunen:	Antal kommuner:
20.000 – 30.000	22
30.000 – 40.000	16
40.000 – 50.000	24
Over 50.000	34

3.5 Case omkring Farum

Jeg har valgt Farum som case da dens økonomiske gæld har opnået stor medieomtale og i særdeleshed kan betragtes som landets største bymæssige skandale. En ting der gør Farum by ekstra interessant, er det ovenud positive image Farum havde op gennem 1990'erne med Peter Brixtofte som borgmester der på denne post fik enormt meget ros for sine initiativer og handledygtighed. Dette image udviklede sig efter at Brixtoftes overforbrug blev afsløret til et meget negativt image. Det afspejler sig blandt andet i kommunesammenlægningerne hvorigennem Værløse var højst utilfredse med at blive sammenlagt med Farum, og tage del i deres gæld og dårlige omdømme. Der blev sågar lavet underskriftindsamlinger blandt Værløses borgere mod sammenlægningen.

Farum by var op gennem 1990'erne, for mange borgere, et forbillede hvor alting udadtil så ud til at gå godt. Der blev bygget store sportsfaciliteter på Peter Brixtoftes initiativ som udover at være stærk politiker også var en stor sportsentusiast. Han havde klare visioner om at sætte Farum på idrættens landkort og han arbejdede i døgndrift med målet om at gøre kommunen til et

idrætsforum med Farum Boldklub, som Peter Brixtofte selv havde stiftet som aktieselskab, lige så stor og berømt som de engelske topklubber (Pihl, 2010).

Dertil benyttede han sig af sælg og lej tilbage aftaler som indtjente Farum en masse penge, hvilket senere blev kendt som Farum-modellen. Denne metode blev hurtigt populær og andre kommuner fulgte efter i Farums metoder. Da helhedsbilledet af daværende Farum Kommune på det tidspunkt så fornuftigt ud, gav det samtidigt Peter Brixtofte mere magt til at gøre som det passede ham – og det gjorde han.

Man kan kalde de øvrige byrådsmedlemmer for at være lige så skyldige for ikke at være mere skeptiske over for Peter Brixtoftes høje forbrug. Men dem styrede Brixtofte med hård hånd. Og til at gøre det med, blev møderne holdt på de dyre restauranter og kroer i Farum og omegn. Bregnerød Kro, som Brixtofte var glad for, betegnede Brixtofte for at være blandt deres stamkunder og det var i en sådan grad at det direkte kunne mærkes på deres omsætning om Peter Brixtofte var på ferie eller ej. (Pihl, 2010).

Stort set alt lod Peter Brixtofte skatteyderne betale, uanset om det drejede sig om interne møder mellem borgmesteren og hans direktør, møder i Venstres byrådsgruppe, møder med Venstre-formanden Jens Hoffmeyer eller VKO-møder, møder i Farum Boldklub eller en flaske til en køretur eller en fodbold- eller håndboldkamp. (Pihl, 2010).

Alle disse såkaldte møder blev, efter aftale med Peter Brixtoftes privatchauffør, noteret som dagsarrangementer med en del flere gæster end hvad der i realiteten havde været til stede. Dette var nødvendigt for at Brixtofte kunne få de sjældne og dyre årgangsvine som han ønskede. Der var dage hvor møderne kom til at beløbe sig på langt over 100.000 kroner som alt sammen røg direkte på skatteborgernes regning.

Sabine Kirchmeyer-Andersen fra socialdemokratiet bedte adskillige gange om at få oplyst hvad der lå bag Tilsynsrådets kritik af regnskabet fra år 2000, men Brixtofte blev ved med at holde det hen, og kom med usande påstande om at der ikke var sager omkring dette så hun ville have det op i byrådet. Der blev sået tvivl om det overhovedet var lovligt at sælge de offentlige ejendomme og derpå leje dem tilbage, eller om det blot var sminkede lån for at dække over den gæld som

kommunen lå inde med. Da Brixtofte blot ignorerede hendes klager, gjorde hun Tilsynsrådet opmærksom på sagen, hvilket førte til afsløringen af hans enorme overforbrug.

3.6 Afsløret misbrug

Det blev afsløret at byggefirmaet Skanska tog ni millioner i overpris for byggeriet af Farum Arena hvorigennem Skanska sikrede sig at få trykt deres logo på Farum Boldklubs trøjer. Disse penge blev brugt til at sponsorere Ajax-Farum og da de ikke havde personale til at opdyrke sponsorater måtte boldklubben stå for dette hvilket de fik 10 procent af det beløb de skaffede Ajax-Farum. Denne sponsoraftale var Peter Brixtofte naturligvis bag (Pihl, 2010).

Det var ikke de eneste sponsorater der var problemer med. Det viste sig at Kommunen sendte pensionister på gratis rejser til syden gennem rejseselskabet Alletiders Rejser på en falsk aftale betalt af kommunen, hvorigennem spillere, trænere og ledere skule kunne rejse på træningslejr. Det sponsorat beløb sig på op til 500.000 kroner for år 2000, 2001 og 2002 (Pihl, 2010).

En anden sag omhandlede Dansk Boligselskab som manglede at få 12,5 millioner kroner for udført byggeri. Peter Brixtofte tilbød her på kommunens og skatteydernes vegne, at stille en garanti på 12,5 millioner kroner så Dansk Boligselskab kunne trække på byggelånet i Nykredit. Dette blev senere fastslået som embedsmisbrug af landsretten (Pihl, 2010).

Peter Brixtofte sås sjældent på rådhuset. Det var navnlig i et sidelokale hos Restaurant Sepp, at Brixtofte holdte sine møder. Brixtofte var længe kendt for sit storforbrug af vin og dyre retter, men i marts 2001 nåede det nye højder. Denne måned brugte Peter Brixtofte alene, til trods for at han havde været ude at rejse for over 350.000 kroner på byens restauranter (Pihl, 2010).

I slutningen af april 2001 optog Brixtofte et lån på 250 millioner kroner til etablering af et udviklingsselskab med henhold på at overtage, og sælge kaserneområdet i Farum til boligbyggeri. Dette skulle ifølge byrådet noteres som gæld, hvilket aldrig ville være blevet accepteret. Brixtofte noterede det derfor som en indtægt da han mente at boligbyggerierne ville give et stort overskud, og brugte størstedelen af pengene på at betale kommunens store underskud (Pihl, 2010).

Det blev d. 6. februar 2002 afsløret i de danske medier, at Peter Brixtofte havde ført skattesvind. Han blev blandt andet udstillet i B.T. med overskriften: "Drak for 150.000 på et døgn". Det gik

derefter hurtigt med nye afsløringer omkring hans organiserede fup med regningerne samt hans interne, ikke godkendte samarbejdsaftaler (Pihl, 2010).

Peter Brixtofte blev d. 20. juni 2006 idømt to års fængsel for groft mandatsvig i den førnævnte sponsorsag, en dom Brixtofte øjeblikkeligt ankede. Højesteret stadfæstede d. 15. april 2008 afgørelsen, og Brixtofte blev fortsat idømt to års fængsel. D. 6. oktober 2009 blev Brixtofte dømt til 2 års ubetinget fængsel i den såkaldte hovedsag som omhandlede Brixtoftes ulovlige lånoptagelser til Farums kommunekasse. Begge domme har han afsonet i Horserød statsfængsel og han har siden sin løsladelse skulle udføre samfundstjeneste på Helsing Lokalhistoriske Arkiv.

3.7 SWOT analyse

Grunden til at jeg har valgt at bruge en SWOT analyse er da den kan bidrage til at få specificeret den pågældende industris målsætning. Derudover identificerer den de interne og eksterne faktorer der kan vise sig attraktive og u hensigtsmæssige når en målsætning søges opnået. (Leinsdorff, 2003). Denne målsætning kan man også karakterisere som virksomhedens idégrundlag – udtrykket for en fremtidig ønsket tilstand (Søndersted-Olsen, 2007).

Når det kommer til større ændringer i det interne og eksterne miljø, blandt andet kommunesammenlægningen taget i betragtning, kan det være af stor betydning for en organisation at stoppe op og analysere, hvor den er på vej hen, og hvad den kan gøre for at afdække sine risici, og optimere sine potentialer på bedste vis. Til dette formål er en SWOT analyse et vigtigt redskab, da denne kan være med til at sikre disse beslutninger bliver foretaget på et rigtigt grundlag (Søndersted-Olsen).

En SWOT analyse består af en analyse af interne og eksterne faktorer:

Interne:

S (strengths) – styrker ved den nuværende organisation

W (weaknesses) – svagheder ved den nuværende organisation

Eksterne:

O (opportunities) – muligheder eksternt som organisationen kan gøre brug af

T (threats) – eksterne trusler som kan negativ indflydelse på organisationen

Fakta ved udformningen af denne analyse kan fungere som en indikator til en eventuel handlingsplan med henblik på at definere hvilke muligheder og styrker Furesø Kommune kan fokusere på og hvilke trusler og svagheder kommunen bør være opmærksom på. Analysen bliver karakteriseret ud fra Farum bys nuværende situation.

Nedenstående tabel fungerer som en oversigt over Farum bys interne og eksterne forhold set ud fra byens nuværende position set i forhold til konkurrerende byer som ligeledes ønsker denne samme fremgang i form af blandt andet investorer, borgere, kultur og popularitet.

Styrker:

- Rigtig gode idrætsfaciliteter.
- Efter kommunesammenlægningen kan Farum by som kommune relateres til flere seværdigheder samt muligheder for borgerne.
- Gode offentlige transportmuligheder til og fra hovedstadsområdet.
- God beliggenhed, da det er relativt tæt på København, samt det kan klassificeres som værende en del af Nordsjælland som i manges øjne er lig med velstand.

Muligheder:

- Kaserneområdet kommer til at fungere som et nyt boligområde med lav-energi rækkehuse samt lejlighedsblokke. Der er i alt planlagt 800 boliger som kan bidrage til at anskaffe nye borgere.
- Gode muligheder for erhvervsdrivende da Furesø kommune er i gang med en ny handlingsplan med henhold på at arrangere nye lokalplaner hvortil der vil være udvidet plads til erhverv.
- Den store satsning på eliteidræt ved at gøre brug af Farums gode idrætsfaciliteter kan bidrage til at gøre Farum til en meget mere attraktiv by.

Svagheder:

- Økonomisk er Farum by stadig meget forgældet
- Økonomien giver Farum et noget mere negativt omdømme
- Grundet Brixtoftes salg af de offentlige institutioner ejer kommunen ikke længere dem
- I mængden af kriminalitet er Farums omdømme ligeledes negativt

Trusler:

- Den nye Furesø aftale hvori gælden bliver omlagt til et 30-årigt lån til en rente på 2,2 procent, efter aftale med indenrigs- og sundhedsminister Bertel Haarder, burde i første omgang løse Farums gældsproblemer. Da statens reelle rente ligger på 2,2 procent bliver det ekstraudgift til staten på 450 millioner kroner. Dette kan medvirke til at skade Farums image i forhold til at det vil påvirke alle landets borgere (Andersen, Lasse Funder, 2011).
- Bliver de nye boligområder ikke besat, bliver det yderligere gæld til kommunen.

3.8 Furesø satser på erhvervslivet

Furesø kommunes nuværende borgmester Ole Bondo Christensen har fortaget en række initiativer, for at forbedre byens erhvervsliv. Dette har haft den forventede virkning da Furesø er gået 19 placeringer frem i placeringerne over landets erhvervskommuner fra i 2010 at ligge nummer 58 til i 2011 at ligge nummer 39 (Børsen, 2011). Ud fra Furesøs første erhvervspolitik, har byrådet vedtaget en handlingsplan med en række initiativer som skal skabe bedre rammer for vækst i form af flere arbejdspladser, og bedre udnyttelse af Furesøs arealer med henblik på erhvervsbebyggelse.

Del 4

4.1 Analyse

Det står nu klart at citybranding er et komplekst felt under udvikling med flere forskellige teoretiske perspektiver. Feltet bliver ikke mindre komplekst af, at det foregår i en offentlig kontekst med de særlige betingelser for strategisk kommunikation, markedsføring og branding der her gør sig gældende. Jeg vil forsøge at undersøge hvordan citybranding, som praktisk område, forholder sig i Furesø Kommune. Igennem mine empiriske undersøgelser, vil jeg undersøge

hvordan de nuværende, og potentielle borgeres opfattelse er af Farum, og om Furesø Kommunes kommunikationsplaner har haft en indflydelse på det. Grunden til at det er særligt vigtigt at kommunens kommunikation til borgerne og erhvervslivet har en indvirkning, ligger i kommunens gæld som hurtigere ville kunne afvikles ved at få flere indbyggere, og samtidigt få dem til at blive.

Idet citybranding ikke er et fast defineret begreb, er det ikke umiddelbart muligt at se hvor mange kommuner der direkte brander sig, men Furesø Kommune har til gengæld i deres kommunikationsplan forklaret at de har planer om at udvikle deres image som en samlet organisation (Kommunikationsplan, 2009), hvilket ligger meget op af en corporatebranding-tilgang.

Det opstillede formål for undersøgelsen var at finde ud af, hvilken rolle branding spiller i kommunen samt hvilke udfordringer de er stødt på, og hvilke overvejelser de har gjort sig i forbindelse med brandingprocessen. Jeg har i undersøgelsen taget udgangspunkt i Furesø Kommune som initiativtager i forhold til at brande Farum, og har af denne årsag henvendt mig til kommunens kommunikationsafdeling. I Furesø Kommune er ansvaret for branding delt op i henholdsvis kommunens kommunikationsafdeling og erhvervsafdeling. Jeg har derfor foretaget interviews med henholdsvis kommunikationskonsulent Stine Christiansen i Furesø Kommunes kommunikationsafdeling, samt erhvervskonsulent Flemming Ipsen fra Furesø Kommunes erhvervsafdeling. Hvor brandingansvaret er placeret kan også vise, hvilken rolle den pågældende kommune påtager sig i forhold til brandingteorien. Gennem analysen vil jeg forsøge at uddybe kommunens tilgang til branding, og hvilke muligheder og udfordringer de ansvarlige i processen oplever og har oplevet.

Jeg vil efterfølgende analysere undersøgelsen i forhold til de forskellige teoretiske citybranding-tilgange med henblik på at diskutere hvilke tilgange der kan vise sig at være fordelagtige. Jeg vil indledningsvist give en beskrivelse af Furesø Kommune og dennes situation.

4.2 Tilgang til branding af Furesø kommune og Farum by

I et interview med borgmester Ole Bondo Christensen fortæller han at den gamle Farum Kommune er et område som siden 1960'erne har været præget af en stor ekspansion til nu at være 18.000 så der har været en kæmpe vækst, ikke mindst i Farum midtpunkt hvor der alene bor 4000 indbyggere. Så i forhold til befolkningsudviklingen, er der for alvor sket noget de sidste 30 år,

hvilket Farum bærer meget præg af. Byen er meget entreprenant, og er kendetegnet ved en ekspansion på idrætsområderne og set i forhold til nabobyen Værløse, som Farum nu er sammenlagt med under Furesø Kommune, er Farum en by der er mere udviklingsorienteret, og med mere borgerinddragelse. (Bilag 5, p. 1)

Efter sammenlægningen i 2007 med Værløse, er indbyggertallet nu på omtrent 38.000 indbyggere i Furesø Kommune. Politisk havde Venstre, indtil 2010, siddet på borgmesterposten. Da Furesø Kommune blev etableret i 2007, var det med Jesper Bach som borgmester. I 2010 overtog Ole Bondo Christensen fra Socialdemokratiet der nu sidder på magten med en kommunalbestyrelse på 25 medlemmer (Den store danske, 2009). Furesø Kommune dækker over et areal på 56,68 kvadratkilometer, og ligger 20 kilometer nordvest fra København.

Indbyggertallet ligger pr. 2011 på 38.286 (Nøgletal, 2011) hvilket er en mindre stigning på ca. 60 indbyggere i forhold til sidste år. Finanskrisen har ført til mange boligsalg, men boligerne er også gået hen og blevet solgt, hvilket har ført til befolkningsvæksten. I Farum by er indbyggerantallet faldet med 100 indbyggere i 2011 hvilket skyldes en stilstand i antallet af nybyggerier. Fordelt på alder, er der en generel stigning blandt de ældre som ikke længere er erhvervsaktive. Denne tendens er dog ikke unik for Furesø Kommune, men er en generel tendens landet over.

Økonomi

Ved udgangen af 2009 blev Farums samlede gæld opgjort til at være på 2.766 millioner kroner. Dette beløb giver store omkostninger i forhold til renter og afdrag, hvilket er en af de mange økonomiske udfordringer Furesø forsøger at tackle. De årlige renteudgifter beløber sig til 200 millioner årligt, hvor en kommune af tilsvarende størrelse gennemsnitligt ligger på 40 millioner kroner, hvilket belaster Furesø Kommunes økonomi.

Furesøaftalen blev underskrevet d. 21. marts 2011 hvor den næsten 3 milliarder høje gæld blev omlagt til et 30-årigt fast forrentet statslån hvilket medfører en reduktion i de årlige udgifter på 80 millioner kroner så de samlede årlige udgifter ender på 140 millioner kroner (Furesø Kommune, 2011a).

Udgifterne til kultur samt sport og fritid er begge i den høje ende hvilket skyldes de investeringer Peter Brixtofte foretog i midten af 1990'erne i forhold til at skaffe kommunen bedre idrætsanlæg

som udgør en stor del af gælden der nu bliver afbetalt over de næste 30 år. Furesø Kommune forsøger nu at benytte disse idrætsfaciliteter til bedst muligt at tiltrække borgere samt turister – blandt andet i form af den årlige tennisfestival i Farum Arena som medvirker til at tiltrække mange gæster.

"Det er en god mulighed for Furesø at huse WTA. Der kommer en masse gæster til kommunen, som kan være med til at skabe liv og aktivitet lokalt, og derudover kommer der også et kæmpe opbud af både national og international presse. Det giver os en helt enestående chance for at få Furesø Kommune placeret på landkortet - ja endda verdenskortet - og for at få skabt en stærk identitet for vores kommune," siger borgmester Ole Bondo Christensen (Furesø Kommune, 2011b).

4.3 Farums image og identitet

Furesø Kommune har udarbejdet en kommunikationspolitik da konkurrencen mellem kommunerne bliver større og større, hvilket gør at forventningerne til Furesø Kommune også hele tiden forøges. De har derfor udviklet denne politik, for at sikre den bedste service over for borgerne.

Kommunikationsplan

Jeg vil tage udgangspunkt i Furesø Kommunes kommunikationsplan som igennem en række retningslinjer vil skabe den bedste service og derigennem nå bedst muligt ud til borgerne.

Indledningsvis vil de skabe en god intern kommunikation for at sikre at medarbejderne kan bidrage aktivt til at videreudvikle kommunen og derigennem nå bedre ud til borgerne. De vil kommunikere igennem forskellige typer af medier for at gøre det så nemt som muligt for borgerne at få svar på eventuelle spørgsmål. Det er kommunens mål at Furesøs borgere skal opleve en effektiv og imødekommende betjening når de henvender sig til kommunen, uanset om kontakten er telefonisk, skriftlig eller personlig skal den altid tage udgangspunkt i borgerens behov (Furesø kommunikationspolitik, p. 3).

Kommunens image er en vigtig parameter i forhold til Farum som har brug for et bedre omdømme efter deres økonomiske nedgang. Kommunen har i forhold til deres image og identitet oprettet nogle retningslinjer for hvordan kommunen bedst muligt kan profileres. Der lægges vægt på at kommunikationen til borgerne: *"skal give et klart og sammenhængende billede af Furesø*

kommune som en samlet organisation med en tydelig visuel identitet” (Furesø kommunikationspolitik, 2008: 7). De vil, igennem deres kommunikation til borgerne, forsøge at få deres værdier til at nå igennem. Disse værdier betegnes som *engagement, kvalitet, udvikling og respekt* (Furesø kommunikationspolitik, 2008: 7). Med nytænkende kampagner, et dynamisk design og klart og levende sprog vil kommunen markere sig som en udviklingsorienteret kommune, hvor det er attraktivt at bo og arbejde.

For at opnå disse mål, måler kommunen løbende medarbejdernes og brugernes kendskab til og oplevelse af Furesø Kommunes design. Derudover bliver borgernes opfattelse af Furesø Kommune målt hvert andet år. Borgernes opfattelse af kommunen kan man se i en måling fra 2008 hvor de satte kryds ved nogle opstillede kendetegn som de bedst relaterer kommunen med.

I interviewet med kommunikationskonsulent Stine Christiansen fremgik det at blandt deciderede brandingtiltag, er WTA tennisturneringerne de primære. Farum er den eneste by i landet der huser denne turnering og er kun én ud af 50 byer i verden med denne turnering. Det forsøger Furesø Kommune at udnytte og afholder igennem dette en tennisfestival der henvender sig til både børn og voksne hvor kommunen inddrager både Værløse og Farum bycenter. Stine Christiansen beskriver festivalen som et konkret markedsføringstiltag, og det er en evalueringsproces, og en test hvori kommunen har lavet en treårig aftale. I forhold til at tiltrække borgere, er kommunens borgerpanel blevet nedlagt af økonomiske årsager, men er i stedet blevet oprettet hos Furesø Lokalavis som i samarbejde med kommunen laver forskellige undersøgelser omkring borgernes holdninger til ting som byudvikling, borgerservice og idrætsfaciliteter.

Udover WTA er kommunens naturomgivelser også en af de primære faktorer kommunen benytter for at profilere sig over for potentielle borgere.

”Vi spiller meget på naturen når vi skal profilere os overfor nye medarbejdere eller borgere, så er det meget naturen og vores faciliteter, det er meget børnevenligt herude og så er der ekstra fokus på erhvervsområdet”. (Bilag 4, p. 5)

Ifølge Stine Christiansen, har kommunen ikke en overordnet brandingstrategi da hun mener man godt kan have nogle særskilte brandingprojekter uden at behøve at have en overordnet strategi

(Bilag 4, p. 3). Disse projekter er decentraliserede til henholdsvis kommunikationsafdelingen og erhvervsafdelingen. De har i kommunen primært lagt vægt på at tiltrække medarbejdere og erhvervsliv.

Efter kommunesammenlægningen var det vigtigt for dem at skabe en ny identitet så gamle fordomme omkring Farum og Værløse kunne ophøre. Furesøen som tiltrækker mange mennesker blev da omdrejningspunktet og blev derved navnet på den nye kommune. Furesø Kommune har blandt andet involveret borgerne i at bestemme logoet på kommunens nye byvåben så de kunne have en indflydelse på Furesø Kommunes nye identitet.

Der er i forhold til teorien omkring citybranding også brug for et samarbejde med byens erhvervsliv. Jeg har derfor været i dialog med erhvervskonsulent Flemming Ipsen som er ansvarlig for kommunikationen mellem kommunen og erhvervslivet.

Ifølge Flemming Ipsen er kommunen i gang med at udvikle en overordnet brandingstrategi som skal igangsættes i 2012 og som har til formål at højne kommunikationen mellem kommunen og erhvervslivet. Han uddyber at kommunen vil gå fra at have erhvervsmæssigt fokus til at have et fokus på hvordan de decideret brander kommunen. Flemming Ipsen sørger for at gøre kommunen så synlig i pressen som muligt hver gang der er igangsat nogle projekter og derudover har han oprettet en database hvor virksomhederne kan tilmelde sig nyhedsbreve omkring nye erhvervstiltag. Der er i kommunen oprettet kurser omkring den nye erhvervspolitik hvor virksomheder kan komme ind og få løst nogle af deres udfordringer, hvilket har haft en meget positiv tilbagemelding.

Kommunikationskonsulent Stine Christiansen forklarer kommunikationspolitikken som et middel til at yde en bedre service overfor borgerne og derfor skal den fungere som guide til en bedre kommunikation internt i kommunen.

”Så har vi også et princip om internt før eksternt, vi tror på at hvis vi er gode til at kommunikere internt om hvad det hele handler om men også hvis man har en kultur der er med til at understøtte kommunikationskompetencen så er vi også gode til at formidle det eksternt efterfølgende” (Bilag 4, p. 2).

Stine Christiansen påpeger dog at kommunikationspolitikken ikke har til formål at fungere som en brandingstrategi. Hun vil ikke afvise at hvis den på sigt opnår en effekt der profilerer kommunen som værende en dygtig organisation at den i så fald vil kunne benyttes som et brandingmiddel (Bilag 4, p. 2). Men kommunen ønsker i højere grad at brande sig på noget af det der direkte giver mening for folk. Det har været åbenlyst for kommunen at folk udelukkende kommer på grund af de faciliteter kommunen har og derfor har kommunen ikke målrettet arbejdet med branding, så langt er de ikke nået endnu, da branding i kommunen stadig er et nyt felt.

Kommunens hjemmeside er blevet relanceret for et år siden med en ny struktur som i høj grad handlede om at involvere borgerne og gøre deres dagligdagsudfordringer nemmere. I denne henseende har kommunen arbejdet meget med hjemmesidens struktur og design, og lagt vægt på at gøre hjemmesiden til en modtagerrettet kommunikation. Men hjemmesiden er heller ikke tænkt som et middel til at tiltrække borgere fra andre kommuner. Kommunen lægger i stedet vægt på de begivenheder og kampagner de tilbyder som fordelene ved at bo i Furesø Kommune.

”Vi har selvfølgelig også en masse idrætsfaciliteter, vi har en masse ting at tilbyde og vi har ikke på den måde arbejdet målrettet med branding – det er noget der kommer, blandt andet ude i erhverv, det er derude hvor vi faktisk beslutter os for at det er det vi gerne vil brande med kommunen men det er en meget bred palet at skulle pille ud fra, hvad er det så for værdier vi godt vil brande og der er vi ikke endnu.” (Bilag 4, p. 3)

Omkring udfordringerne ved at brande Farum by oplever de stadig nogle områder i Farum som er problemfyldte og som der derfor er ekstra fokus på fra omverdenen. Det drejer sig blandt andet om Farum midtby som har nogle udfordringer socialt og byggemæssigt (Bilag4, p. 5). I disse områder laver kommunen nogle indsatser, men de mener at disse problemfyldte områder i lige så høj grad kunne forekomme i Værløse og mener desuden ikke længere der er behov for at løfte byen da den har mange faciliteter at bidrage med, herunder gode transportmuligheder og skønne naturomgivelser.

Kommunesammenlægningen i 2007 gav både nye udfordringer og muligheder for Farum. De var grundet deres gæld og dermed dårlige omdømme i medierne ikke en kommune, nabokommunerne ønskede sammenlægning med, men omvendt var det besluttet og det betød for Farum nye muligheder for at ændre deres omdømme. I forhold til kommunale udfordringer har

det derfor været relevant at finde ud af hvilke konkrete udfordringer der har været i forhold til sammenlægningen med Værløse og Farum.

Borgmester Ole Bondo Christensen forklarede i vores interview at det gav nogle kæmpestore udfordringer da de to forhenværende kommuner havde to vidt forskellige udgangspunkter:

"Den ene kommune var i balance økonomisk og pænt og ordentligt og politisk stabil og den anden kommune var jo lige det modsatte, økonomisk kaos, politisk ustabilitet og et kæmpe oprydningsarbejde med masser af retssager og uafklarede kontraktforhold" (Bilag 4, p. 4)

Ole Bondo Christensen uddyber at med sammenlægningen af de to kommuner, er der også en mentalitetsforskel på grund af kommunernes forskellige historie, hvilket kræver at de har måttet skabe en ny Furesø-ånd:

"En opfattelse af at vi bor ikke længere i Farum, vi bor ikke længere i Værløse. Vi Bor i Furesø. Det har været en stor udfordring. Helt på plads er man ikke, du vil helt sikkert kunne gå ud på gader og stræder og finde folk som siger at vi skule aldrig nogensinde have været slået sammen med Farum, men de bliver færre og færre tror jeg, og flere og flere kan se idéen i at vi er blevet slået sammen" (Bilag 4, p. 4).

Ifølge erhvervskonsulent Flemming Ipsen, har den største udfordring været at få sat en aftale i stand med indenrigsministeriet omkring hvordan gælden skal afvikles. Da det er blevet sat på plads for et par måneder siden, kender man nu rammerne for hvordan kommunen ser ud 30 år frem i tiden hvilket er et stort plus. (Bilag 4, p. 10)

Flemming Ipsen mener stadig at kommunen bærer præg af det dårlige omdømme fra Farum, men tilføjer at han faktisk også oplever folk der foretrækker tiden hvor Peter Brixtofte var borgmester.

"Der er nogle erhvervsfolk der ønsker sig fortiden tilbage fordi det var så meget nemmere dengang. Man kunne jo bare lige gå op på borgmesterens kontor, så fik man lige den tilladelse eller den godkendelse" (Bilag 4, p. 10).

Der er omvendt også stadig mange som har deres fordomme over for byen, og derfor ser lidt skeptisk på et eventuelt erhvervssamarbejde. Men det er noget kommunen forsøger at komme

efter, da han mener kommunen har så mange gode ting at byde på. Det viser sig også i antallet af borgere der, som Flemming Ipsen fortæller, stadig stiger år efter år.

Borgmester Ole Bondo Christensen mener også at de gamle fordomme stadig eksisterer:

”Ja det gør de jo. Vi er i høj grad kendt på dyr rødvin og tvivlsomme forvaltningsmæssige beslutninger og stort, stort underskud så vi skulle gerne være kendt for noget andet fremover.”

(Bilag 5, p. 1)

Ifølge borgmester Ole Bondo Christensen, er Furesø Kommunes vigtigste opgave i forhold til Farum at komme videre efter Brixtofte tiden og skabe et positivt image og brand hvilket de forsøger at løse, i samarbejde med erhvervsforeningerne og sportsklubberne.

4.4 Furesø som attraktivt bosted

For at udvikle Furesø Kommune til at være et attraktivt bosted, udvikler kommunen ligesom mange andre kommuner en kommuneplan. Forløberen for denne kommuneplan kaldes en planstrategi som er byrådets strategi i forhold til at udvikle kommunen, hvilket også kan ses som tiltag i forhold til at brande kommunen.

I et interview med Furesø Kommunes planarkitekt Marie Woge Nielsen, beskrev hun planstrategien:

”Planstrategien er et politisk dokument hvor borgmesteren siger noget om, hvad vil vi? Og så har vi nogle overordnede mål i planstrategien, som går ned på nogle sektorer som hvad vil vi med vores byer? Og hvad skal der ske med boligområdet, skal vi udvikle det? Den siger noget om det fysisk-funktionelle, hvad skal vi have? Og hvor meget skal vi have af det? Og hvilken karakter skal det have? Så det her dokument er meget med til at sige noget om at brande kommunen. Hvad lægger vi vægt på og hvad er byrådets strategi” (Bilag 6, p. 1).

I planstrategien har byrådet også forsøgt at tage stilling til deres regionale rolle og hvad de kan tilbyde i forhold til hvilken størrelse de har som kommune og i forhold til hvilken service de kan tilbyde borgerne. Det viser sig at der er enighed i byrådet om at Furesø Kommunes hovedrolle er som bosætningskommune da det primært er folk som bor der og ikke arbejder der. De vil dog

gerne være begge dele, men mener ikke Furesø Kommune i samme grad kan tiltrække virksomheder som nabokommunerne.

"Ja det er jo hele det spørgsmål med hvordan vi tiltrækker nye virksomheder og det er det vi arbejder på. Vi har nogle vanskeligheder i at vi ikke udlægger nye arealer og de arealer vi har der ligger der allerede en masse eksisterende erhverv som har en mere håndværksmæssig, industrimæssig karakter"(Bilag 6, p. 4)

Planarkitekt Marie Woge Nielsen mener ikke disse arealer vil fremstå attraktive for kontorvirksomheder:

"Det er ret svært at få nogle store kontorvirksomheder til at slå sig ned i vores erhvervsområde. De vil hellere ligge hvor de har stor visibilitet og shine og tiltrækker folk. Så der er mange udfordringer."(Bilag 6, p. 4)

Da byen har så store idrætsfaciliteter, spurgte jeg ind til mulighederne for at profilere sig som sportskommune, men Marie Woge Nielsen mente ikke at dette var deres primære rolle da hun mente at de i så fald ville henvende sig til en for snæver del af befolkningen:

"Der er en bosætningskommune lidt bredere og så kan man sige at er man en god bosætningskommune har man også hele pakken, hvis folk skal vælge at bosætte sig skal byen også være god hele vejen rundt som gode grønne områder, gode skoler, gode cykelstier og så videre. Hele det arbejde med at lave planstrategien er jo også en form for branding, at gøre os selv bevidste om hvad vores udviklingspotentialer er og hvad vi skal satse på." (Bilag 6, p. 3)

I forhold til at udvikle Furesø Kommunes arealer, er Kommunens overordnede strategi at udvikle boligområderne. De mange tilflyttere der flyttede til Farum i 1960'erne er nu ved at nå den alder hvor nogle skal på plejehjem, andre skal i beskyttede boliger og da mængden af ældre vokser er det noget der indgår meget i Furesø Kommunes planstrategi da de mener det er vigtigt at der er nogle bebyggelser der er gearret til de ældre. De er i gang med en helt ny bydel i Farum Nord som står klart inde for de næste par år.

På tværs af det er der nogle der arbejder med klimaforbedringer med henblik på at fremme de grønne områder, herunder cykelstier og optimering af vedvarende energi. Der er fra socialdemokratiet et ønske om at Furesø Kommune er langt fremme på det område.

I forhold til kommunens regionale rolle, skal de tage stilling et nyt offentligt transportnet kaldet *"loopcity"* der kommer til at køre i nærheden af kommunen. Denne letbane kommer til at køre igennem de indre forstæder fra Ishøj til Lyngby hvor der skal bygges stationsområder til. I forhold til disse stationsområder, har byrådet gjort sig en del overvejelser. Det nye offentlige transportmiddel vil naturligvis fremme transporten til og fra Furesø Kommune, men samtidig mener Marie Woge Nielsen at det vil skabe noget konkurrence:

"Det at der kommer den her letbane betyder nemlig at der kommer nogle stationsområder og her bliver der så bygget meget tæt by op omkring og det vil så betyde at her vil der komme en intensivering af investeringer og bydannelse som faktisk også vil skabe konkurrence for os" (Bilag 6, p. 2)

Furesø har i det ovenstående udtrykt hvad deres visioner er i forbindelse med at skabe så succesfuldt et kommunalt brand som muligt. I forhold til Farum har kommunen opnået et samarbejde med Realdania for at ændre og udvikle byens negative omdømme.

I forhold til citybrandingprincipperne er der behov for kreativ indflydelse, hvis byens brand skal være succesfuld. Dette forsøger kommunen at gøre igennem et samarbejde med Realdania hvor de har etableret arkitektkonkurrencen *"Farum i forandring"*. Denne konkurrence skal munde ud i en helhedsplan for Farum midtby med igangsættelse i 2012. Visionen skal udvikles i tæt dialog med borgere, foreninger og erhvervslivet i og omkring Farum midtby. Det er i forhold til citybrandingteori vigtigt at byens borgere har en indflydelse på byudviklingen da det i forvejen er dem der bringer liv til byen. (Realdania, 2011).

For at få noget mere information omkring denne arkitektkonkurrence, kontaktede jeg Furesø Lokalavis som Furesø Kommune fortalte mig stod for at dække de seneste nyheder i konkurrencen. Ifølge Finn Due Larsen, journalist hos Furesø Lokalavis, er projektet noget der har været på tale længe:

"Det har været en diskussion i Farum by i mange år at der skulle ske noget med midtbyen, at Farum hovedgade, Farum midtpunkt og Farum bytorv skal være mere sammenhængende og simpelthen mere attraktivt. Lige nu er Farum jo meget adskilt mellem Farum bytorv, hovedgade og midtpunkt så det har været oppe at vende mange gange."(Bilag 6, p. 1)

Arkitektkonkurrencen skal give nytænkende bud på, hvordan Farum Midtby kan udvikles til et oplevelsesrigt, bæredygtigt og trygt forstadscentrum til glæde for byens borgere. Farum har et stærkt udgangspunkt: gode boligområder, nærhed til både S-tog og motorvej, et aktivt handels- og erhvervsliv, byens stærke profiler inden for sport, idræt og musik samt de unikke, grønne omgivelser. (Furesoe.dk)

En styrkelse og fortætning af Farum Midtby skal bidrage til, at byen bliver mere levende og bæredygtig. Ved at bygge tættere i byen kan de åbne landskaber omkring byen så vidt muligt friholdes for byudvikling.

Ifølge byplanarkitekt Marie Woge Nielsen, som også er involveret i projektet, handler det også om at gøre op med gamle fordomme:

"Så har der været arbejdet med at udvikle det gamle Farum, at sætte os nogle nye mål og nogle nye visioner og der har vi jo den her arkitektkonkurrence som har handlet om at skabe mere byliv og mere samliv på tværs og så styrkelse af Farum midtpunkt så de her gamle ghetto opfattelser bliver opløst, så der er gode forhold." (Bilag 5, p. 3)

Arkitektkonkurrencen, som bliver afgjort i februar 2012, skal igangsætte en udviklingsproces over de næste 20 år frem mod, at Farum bliver en mere oplevelsesrig, bæredygtig og tryk by, der er attraktiv for beboere, besøgende og investorer, og som fortsat tiltrækker nye beboere. (Furesoe.dk)

Bliver dette byudviklingsprojekt realiseret, kan det ifølge citybrandingteoriene være med til at styrke byens omdømme, da byen visuelt vil virke mere attraktiv over for potentielle borgere samt turister. Projektet vil kunne skabe et fornyet brand for Farum der i forhold til brand attributter vil kunne give byen nogle moderne og kreative kendetegn som borgere vil kunne se som en fornyet styrke.

Steffen Gulmann (2005) skelner mellem tre typer af byforandringsforløb.

1. Den bevidste byforandring
2. Den harmoniske byforandring
3. Integration af by og vand

Farum vil i denne henseende høre ind under den bevidste byforandring som kendetegnes ved et nedslidt udgangspunkt hvor byens overlevelse og fremgang er essensen i forløbet. Gulmann (2005) slår ned på bylivet og borgerne som omdrejningspunkter i denne proces. Er det ikke tilfældet mener han ikke byen kan brandes succesfuldt (Gulmann, 2005: 100). Byens overordnede udvikling skal med andre ord svare til borgernes forskellige livsformer, så der er rigeligt med muligheder for alle. Dertil skal gader, pladser og torve indrettes på en måde så både de eksisterende og de potentielle borgere har en interesse i at færdes ude i bylivet. Samspillet mellem bygninger, gader, pladser og byens inventar skal gerne skabe en harmoni som kan åbne borgernes øjne for byens kvalitet og særpræg.

4.5 Tiltrækning af potentielle borgere og fastholdelse af nuværende borgere

Arbejderbevægelsens erhvervsråd har analyseret sig frem til landets kommuners rangering i forhold til hvor det er mest attraktivt som borger at bosætte sig. Analysen er målt på 9 forskellige parametre der er vigtige for borgerne for at opnå de bedste levevilkår. De indikatorer der er blevet målt på er indenfor områder som uddannelse, tryghed, økonomi og sundhed. Furesø Kommune er i denne analyse placeret på en 27. plads i forhold til landets 98 kommuner med fokus på kommunens udfordringer (Arbejdernes erhvervsråd, 2011). Spørgsmålet er så om analysen af disse faktorer, giver et realistisk mål på hvor attraktiv en kommune er. For at få en nærmere indsigt i Farum by og Furesø Kommune, har jeg derfor igennem et interview med kommunikationschefen for Home i Farum forsøgt at udrede nogle svar omkring borgernes holdning til byen og kommunen som potentielt bosted og hvad de derigennem lægger vægt på.

Ifølge Thomas Clausen, kommunikationschef for Home i Farum (Bilag 2, p. 2) er indvandrerproblematikken en faktor borgerne lægger meget vægt på. Problemet overskygger Farums gæld i overvejelserne om byen som attraktivt bosted. Dertil er det dyrere at bo i Farum end i Værløse, hvilket også er en naturlig overvejelse for potentielle borgere. I forhold til Dinnies (2010) citybrandingteorier er brand attributter (byens kendetegn) vigtigt i forhold til at holde og

tiltrække borgere. Ifølge Thomas Clausen er Farums kendetegn de primære årsager til at potentielle købere finder byen attraktiv. Der er her lagt vægt på byens infrastruktur samt byens skovområde og to store søer(bilag). Derudover er det tæt på København og der er gode transportmuligheder, hvilket potentielle købere lægger meget vægt på.

Det lader i forhold til Thomas Clausen til, at Farum som bosted er attraktivt, men den modstand som Farum har haft gennem medierne gør det svært at tiltrække borgere som ikke er i nærområdet. Problemet ligger ikke i de borgere som har et kendskab til byen og dens muligheder, men i højere grad borgere som ikke er fra nærområdet der har en forudtaget holdning som i høj grad er skabt af medierne, hvilket fører til at de finder Værløse mere interessant, men det er i høj grad også kriminaliteten i Farum der spiller ind. Gælden har borgerne efterhånden lagt lidt bag sig. Fremadrettet forventer Home også at se en stigning i boligsalget da man mener at det generelle hussalg vil stige på landsplan, hvilket også vil få en indvirkning i Farum, så i forhold til at tiltrække borgere, mener han udviklingen går i en positiv retning.

I mit interview med borgmester Ole Bondo Christensen fortæller han at der ikke er sat nogle tiltag i gang for at tiltrække borgere. Det har ikke været et fokusområde da stigningen af borgere i Furesø Kommune har været støt de sidste 3 år og der generelt har været en positiv udvikling siden kommunesammenlægningen.

Planarkitekt Marie Woge Nielsen uddyber at det ikke har været et politisk mål at tiltrække borgere, men at det i højere grad handler om at passe på deres nuværende borgere så de ikke forsvinder ud i nabokommunerne.

I mit spørgsmål om potentielle borgere ville vælge Værløse frem for Farum, mener borgmester Ole Bondo Christensen at folk er meget loyale over for den by de kommer fra og at de generelt er ved at komme sig over kommunesammenlægningen hvor de er ved at få øjnene op for hvilke muligheder Farum kan tilbyde dem igennem Furesø Kommune.

"For borgere heroppe er der da sket en positiv ændring og for borgere i Farum, det er vel det samme, de har hele tiden været bevidste om at det er en god by og det der er brug er noget styr på økonomien og en ordentlig forvaltning og en god tone i den politiske debat og de ting har vi så arbejdet med sidenhen."(Bilag 4, p. 4)

4.6 Borgerundersøgelse

Furesø Kommune fik i november 2009 virksomheden Promonitor til at foretage en borgerundersøgelse med det formål at give kommunen et indblik i borgernes grunde til at bo i Furesø Kommune og de fremtidige boligbehov i kommunen. Undersøgelsen skulle bidrage til grundlaget for planlægningen af by - og boligudviklingen i kommunen.

805 borgere deltog i undersøgelsen og tog udgangspunkt i følgende tre hypoteser:

- De vigtigste årsager til at bo i Furesø Kommune er: Natur, boligens kvalitet, nærhed til arbejdsplads, byernes butikker og service og nærheden til København
- Ældre ønsker at flytte fra deres større parcelhus – hvorved de giver plads til, at nye børnefamilier kan flytte ind
- Ældre, der flytter fra et parcelhus, flytter til en mindre og mere ældreegnet bolig

Da borgerne blev spurgt om de vigtigste grunde til valget af Furesø Kommune, viste det sig af 59,8 procent har valgt kommunen på grund af de grønne områder. Derudover har 43,8 procent valgt kommunen på grund af dens smukke omgivelser. Om der er forskel på disse to områder gav undersøgelsen ikke udtryk for men det er tydeligt at naturen spiller en stor rolle for borgerne.

I forhold til Furesø Kommune som potentiel sportskommune, viser det sig at ikke mere end 19,2 procent har valgt Furesø Kommune på grund af kommunens gode sports – og fritidsaktiviteter. Dette stemmer overens med planarkitekt Marie Woge Nielsens kommentarer til Furesø Kommune som bosætningskommune. Når en så stor del af befolkningen vælger kommunen på grund af dens omgivelser, ville det ikke være hensigtsmæssigt udelukkende at satse på Furesø Kommune som sportskommune.

Det er ikke ensbetydende med at Furesø Kommunes idrætsfaciliteter ikke er gode. Borgerne i undersøgelsen blev bedt om at bedømme 21 forhold der har en betydning for hvor attraktiv Furesø Kommune er. Borgerne blev bedt om at bedømme disse forhold på en skala fra 0-100 hvor 100 svarer til meget tilfreds og 0 svarer til meget utilfreds.

Sports- og motionsmulighederne blev i undersøgelsen bedømt til et gennemsnitstal på 77,13, hvilket er en godt tilfredsstillende bedømmelse. Men i denne undersøgelse viste det sig samtidig

at borgerne mener de grønne områder er det mest attraktive ved Furesø Kommune, hvilket blev bedømt til et gennemsnit på 89,86 og må siges at være meget tilfredsstillende.

Størstedelen af de nuværende borgere der er flyttet til byen er i alderen 30-39 år. I forhold til deres uddybende kommentarer, bliver de grønne omgivelser også ofte nævnt som grundlag for tilflytning. (Borgerpanelundersøgelse 2009, bilag 7):

"Et passende mix af NATURFACILITETER, skønne omgivelser, fritidsfaciliteter, kulturtilbud og arbejdsplads"

"Det var klart de grønne områder omkring Hareskovby samt skov, eng og søerne"

"En smukt beliggende kommune – med gode aktiviteter for børn"

4.7 Opsamling

I Furesø Kommune har man en opfattelse af brandingprocessen som noget alle interessenter skal være med inde over. Kommunikationsafdelingen gør meget ud af at delagtiggøre erhvervslivet så meget som muligt samt pressen så snart der er nogle positive nyheder som kan formidles videre. Dog ser man det som en udfordring at tiltrække yderligere erhvervsliv da kommunen ikke kan tilbyde nogle arealer som de mener er attraktive nok i forhold hvad nabokommunerne kan tilbyde.

Furesø har endnu ikke et overordnet brand, men arbejder sig hen mod at skabe et. I forhold til image og identitet, vil kommunen gerne genkendes som en attraktiv bosætningskommune med fokus på udvikling. I forhold til at skabe et overordnet brand, forsøger borgmesteren, i samarbejde med erhvervskonsulent Flemming Ipsen, at have så mange interessenter med inde over som muligt så der kan skabes en klarhed over hvilken brandingtilgang Furesø Kommune skal have. Denne opfattelse af identitet og skabelse af et overordnet brand, kan siges at stemme overens med en corporatebranding-tilgang som involverer alle interessenter med henblik på at skabe et overordnet brand. Det overordnede brand skal for Furesø Kommunes vedkommende være at være en attraktiv bosætningskommune som har mange elementer at byde på. Her kan man blandt andet nævne gode naturomgivelser, gode sportsfaciliteter og gode boligforhold.

“A corporate brand targets all stakeholders, inside and out. It influence organizational activities from top to bottom, and infuses everything the company is, says, and does, now and forever”
(Hatch & Schultz, 2004: 10)

Blandt Furesø Kommunes udfordringer, er Værløse og Farums forskellige beskatning som er kommet på plads og som vil udlignes fra 2014. Derudover har kommunesammenlægningen været en udfordring da mange borgere stadig mente at de henholdsvis var Farum og Værløse borgere. Denne udfordring er også blevet markant bedre med årene.

Furesø Kommune kan ikke siges at have en bestemt citybranding-tilgang som det fremgår i teorien, men har derimod aspekter af de forskellige brandingtilgange i deres initiativer. I forhold til Dinnies teori om kreativ indflydelse er de både i gang med en arkitektkonkurrence og har deres årlige WTA tennisturnering hvor de arrangerer nogle tennisarrangementer for folk i alle aldre. Tennis turneringen er også et godt middel i forhold til at tiltrække turister som Dinnie mener har en stor betydning inde for citybranding. Jeg vil i det følgende afsnit diskutere Furesø Kommunes nuværende situation og initiativer ud fra de citybranding-teorier jeg har gennemgået med henblik på at belyse hvilke muligheder der er for Furesø Kommune, for at fremme Farums omdømme.

4.8 Diskussion af citybranding teori i forhold til Furesø Kommunes nuværende situation

Jeg har indtil nu redegjort for kommunens arbejde i forhold til citybranding, præsenteret forskellige perspektiver på citybranding, og jeg har analyseret den praktiske tilgang til citybranding i Furesø Kommune. Jeg vil i dette afsnit diskutere de teoretiske og praktiske udfordringer, og muligheder i citybranding med henblik på at belyse hvordan Furesø Kommune i forhold til citybranding teori kan opnå den største udvikling.

I mine interviews fremgår det at der er en række udfordringer for Furesø Kommune i forhold til Farums omdømme. Jeg vil forsøge at diskutere disse udfordringer i forhold til citybranding-teorien med henblik på at belyse hvilke perspektiver teorien giver på disse udfordringer. Udfordringerne er følgende:

- Hvordan kan man ændre folks forestillinger om Farum by så forestillingerne ikke stadigt hænger på det gamle negative omdømme?
- Hvad skal Furesø Kommune mere præcist brande sig på?

- Hvor skal selve brandingopgaven mere præcist placeres?
- Hvordan får Furesø Kommune skabt en ny fælles identitet som kan nedlægge gamle barrierer mellem forhenværende Farum borgere og Værløse borgere?
- Hvilke kendetegn ved Furesø Kommune har en effekt på borgerne?

Ser man på den udfordring det er at have et negativt omdømme som stadig påvirker kommunens nuværende identitet, er det i Anholts competitive identity-teori blevet nævnt at et sted med et dårligt omdømme vil opleve det vanskeligt at opnå succes med de ting de foretager sig og siger. I Furesø Kommunes tilfælde, er det ifølge borgmester Ole Bondo Christensen stadig en udfordring at ændre folks indstilling til kommunen: *"Vi er i høj grad kendt på dyr rødvin og tvivlsomme forvaltningsmæssige beslutninger og stort, stort underskud så vi skulle gerne være kendt for noget andet fremover."* (Bilag 4, p.1). Ifølge Anholt, er den bedste måde man kan ændre et steds image ved at koordinere indsatsen fra alle aktører omkring et fælles mål som er det brand og omdømme man gerne vil opnå: *"Places must engage with the outside world in a clear, coordinated and communicative way if they are to influence public opinion. A robust and productive coalition between government, business and civil society, as well as the creation of new institutions and structures to achieve and maintain this behavior, is necessary for achieving this harmonization of goals, themes, communications and behaviors in the long term"*. (Anholt, 2010: 23)

Omkring hvad Furesø Kommune mere konkret kan brande sig på for at gøre kommunen mere attraktiv, taler Dinnie inde for citybranding om nogle særlige fordele ved kommunen som kan kommunikeres klart ud til målgrupperne. Her er spørgsmålet så om hvilke målgrupper man vil henvende sig til, hvilket kan være meget komplekst da der er så mange interessenter og aktører der har en indflydelse på kommunens omdømme. Furesø Kommune har flere unikke ting som kan være med til at gøre kommunen meget attraktiv, men byrådets overvejelser går på hvilke elementer der virker: *"Så har vi også været i tvivl om hvad det egentlig er der virker. Virker det at Caroline Wozniacki spiller i Farum Arena og det bliver nævnt rigtig mange gange, er det så med til at hæve kendskabet til Farum og forbedre Farums image. Vi tror på begge dele men vi har ikke meget viden om det så der skal vi tale med nogle mere professionelle folk"*. (Bilag 4, p. 3)

Byrådet i Furesø Kommune er dog enige om at kommunens overordnede image er som bosætningskommune da kommunen derigennem når så bredt ud til befolkningen som muligt.

Dette stemmer overens med Dinnies citybranding-teori om at skabe en fælles strategi der søger at dække så mange behov som muligt.

Furesø Kommunes brandingopgaver er placeret i forskellige afdelinger. Kommunen har en kommunikationsafdeling der står for branding internt i kommunen og så har kommunen ansat en erhvervskonsulent som står for dialogen med virksomhederne i kommunen. Derudover er der ifølge borgmester Ole Bondo Christensen nogle fag- og økonomiudvalg som samler trådene omkring hvad der skal ske med Furesø Kommunes faciliteter og grønne områder. I forhold til corporatebranding-teorien, skal brandingopgaven placeres centralt i kommunens forvaltning, da det er kommunens politik og overordnede vision der bør tages udgangspunkt i. (find referat i bogen) Dette er også tilfældet i Furesø Kommune men en overordnet fælles brandingstrategi er ikke færdigudviklet endnu, dog er planen at få det etableret i 2012.

En stor udfordring, som flere af mine interviewede har lagt vægt på, har været at nedbryde de gamle fordomme og tilhørsforhold. Ifølge borgmester Ole Bondo Christensen har det været en af de største udfordringer og er det til dels stadigvæk: *"Det er klart at når der er en kommune der fungerer stille og roligt, pænt og ordentligt, og så skal slås sammen med en anden kommune hvor der er alle de udfordringer så giver det problemer og der er også en mentalitetsforskel tror jeg på grund af den forskellige historie i de to kommuner og bygge en bro henover det og få ryddet op og få skabt en fælles Furesø ånd, et holdsamarbejde. En opfattelse af at vi bor ikke længere i Farum, vi bor ikke længere i Værløse. Vi Bor i Furesø. Det har været en stor udfordring"* (Bilag 4, p. 4).

Furesø Kommune prøver i den forbindelse at involvere borgerne så meget som muligt i skabelsen af den nye Furesø identitet, blandt andet ved at give borgerne en medindflydelse på kommunens nye byvåben. Derudover forsøger kommunen i samarbejde med borgerpanelet igennem spørgeskemaer at finde ud af hvad det er borgerne gerne vil se af ændringer i kommunen. Dette stemmer også overens med den tilgang der beskrives inde for citybranding der forudsætter at de interne interessenter føler en medindflydelse for brandet og er med til at udvikle det. Her er det vigtigt at borgernes opfattelse bliver inddraget. Dette er også vigtigt på den måde at de føler et tilhørsforhold til selve branding.

Ifølge byplanarkitekt Marie Woge Nielsen, vil byrådet gerne skabe et omdømme om Furesø Kommune som bosætningskommune da de i så fald vil nå så bredt ud som muligt til befolkningen.

Furesø Kommune som attraktiv bosætningskommune er med henblik på at vise borgerne at kommunen har gode muligheder for folk i alle aldre, uanset hvilke interesser de har. Dette ønskede omdømme kan relateres til Dinnies citybranding-teori om brand arkitektur. Ifølge Dinnie (Dinnie, 2010: 4) er en af kerneelementerne ved succesfuld citybranding at have en brand arkitektur som er et overordnet citybrand som kan varetage alle områder hvor byen kan brande sig til deres forskellige målgrupper, men stadig have et overordnet brand som dækker over dem alle, og som alle kan have et relativ til.

Ifølge borgmester Ole Bondo Christensen, er det dog en udfordring at finde ud af hvilke kendetegn ved kommunen der skal lægges meget vægt på, og hvilke kendetegn der skal lægges mindre vægt på. Her er det blandt andet Furesø Kommunes gode idrætsfaciliteter som de endnu ikke har nogle målbare resultater af hvilken virkning det har på potentielle og de nuværende borgere.

De grønne områder er til gengæld, ifølge borgerne, det vigtigste ved Furesø Kommune. Derfor er det ifølge byplanarkitekt Marie Woge Nielsen også vigtigt at bevare og udvikle disse elementer: *"klimapolitik, håndtering af klimaet og konsekvenser og nogle ting der optager os rigtig meget, mere end tidligere fordi det er så vigtigt i samfundet og vigtigt politisk"* (Bilag 5, p. 3). Dinnie (2010) nævner også, inde for citybranding, brandets bæredygtighed som et vigtigt element hvori brandets udseende blandt andet spiller ind. Har kommunen og Farum by nogle attraktive grønne områder, vil det være mere attraktivt for potentielle borgere.

Ifølge Dinnie (2010), er brand attributter de centrale elementer ved byen der giver den dens kendetegn. Her stemmer Furesø Kommunes tilgang til at give kommunen nogle unikke kendetegn overens med Dinnies citybranding-tilgang. Han mener at der er behov for en netværksbaseret tilgang hvor offentlige instanser og private virksomheder samarbejder for at skabe et fælles citybrand. Det er Furesø Kommune i gang med i form af deres arkitektkonkurrence som er i samarbejde med Realdania. Konkurrencen afgøres i februar 2012 så det er endnu ikke et projekt som direkte er ved at blive realiseret, men projektet er til gengæld et direkte initiativ til at delagtiggøre borgerne og andre interessenter i at udvikle Furesø Kommunes kendetegn hvilket også har en indvirkning på Farum by som potentielt bosted da det er i Farum-området at arkitektkonkurrencen skal udvikles.

Kommunen har som sagt en række udfordringer som de forsøger at løse, men min empiriske undersøgelse gav mig også et indblik i hvilke muligheder der er for Furesø Kommune og herunder Farum by. Den udfordring der var i forbindelse med Farums gæld er nu på plads hvilket skaber en ro blandt borgerne og skatteudligningen mellem Farum og Værløse starter fra 2014. Byrådet ved nu hvordan gælden er fastlagt og skal afbetales hvilket gør at de også økonomisk ved hvad de har at gøre godt med.

Derudover er Furesø Kommune, i samarbejde med private organisationer, i gang med at udvide boligområderne og udvikle Farum midtpunkt, hvilket i forhold til citybranding-teori er en god måde at få de nuværende borgere til at blive. Ifølge Dinnie (2010), forøges borgernes glæde ved deres bopæl, vil deres interesse i at blive også forøges.

En mulighed som i en citybranding-tilgang kan have en stor indflydelse på Farum by er de store idrætsfaciliteter som Farum er den eneste by i landet der afholder. Denne begivenhed kan tiltrække mange turister udefra som ifølge Dinnie (2010) også kan være en afgørende succesfaktor inde for citybranding. Dinnie nævner at turister kan blive draget til byerne hvis der tilsvarende bliver afholdt nogle aktiviteter som kan være med til at kendetegne byen. I dette tilfælde afholder Furesø Kommune årligt en tennisfestival som er henvendt til folk i alle aldre.

Ud fra den empiriske undersøgelse, min analyse og diskussion set i forhold til teorien, fremgår det at mange af de overvejelser, udfordringer og muligheder der er omkring branding i Furesø Kommune svarer meget til det teoretiske udgangspunkt der er inde for citybranding-tilgangen. På den måde kan man sige at min undersøgelse bekræfter idéen i at citybranding-tilgangen er relevant. Undersøgelsen bekræfter desuden Dinnies (2010) opfattelse af at byer er meget komplekse at brande da der er mange interessenter der har en medvirken og at det derfor er vanskeligt at vide hvad man konkret skal brande sig på. Interessenterne kan både være borgerne, turister, investorer, politikere, samarbejdspartnere osv.

Mine interviews har vist at overvejelserne og tilgangen til branding i Furesø Kommune, stemmer meget overens med den tilgang der tilrådes inde for corporatebranding og herunder citybranding-teori. Desuden lægger nogle af Furesø Kommunes initiativer sig opad Anholts (2007) competitive identity tilgang hvor han argumenterer for at alle interne interessenter i samarbejde med kommunen skal have en koordineret kommunikation og handling. Byrådet i Furesø Kommune er i

høj grad bevidste om at de interne interessenter skal inddrages. Erhvervskonsulent Flemming Ipsen udtalte i mit interview at han havde behov for så mange *"ambassadører"* som muligt (Bilag 1, p. 4.) Desuden er de bevidste om at målet eller visionen danner ramme for selve branding, hvilket svarer til en corporatebranding-tilgang. Den overordnede brandingstrategi som Furesø Kommune har planer om at igangsætte i 2012, har de således valgt at kalde *"visionen"*.

I forhold til at have en overordnet tilgang til branding af kommunen vil jeg mene at Anholts competitive identity tilgang vil være hensigtsmæssig da den i højere grad end corporatebranding-tilgangen har fokus på udfordringerne og kompleksiteten i at have mange interessenter involverede i brandingprocessen som kan være i konkurrence med hinanden og også har et andet forhold til kommunen end medarbejdere og investorer har til en virksomhed. Det er derfor også en udfordring at opnå samme grad af involvering i brandet som i denne henseende er Furesø Kommune som bosætningskommune.

Den overordnede vurdering på baggrund af min undersøgelse er at det vil være hensigtsmæssigt for Furesø Kommune at gøre brug af en citybranding-tilgang med fokus på Anholts (2007) competitive identity tilgang i forhold til håndteringen af de forskellige interessenter. De to tilgange til branding har både ligheder og forskelle. Inde for citybranding, som et led af corporate branding skal brandingopgaven være centralt placeret i den forvaltning der har med brandingområderne at gøre. Der lægges vægt på at brandet skal tage udgangspunkt i kommunens identitet og med inddragelse af alle interessenter. Her vil det være hensigtsmæssigt at benytte Anholts tilgang hvor de forskellige interessenter skal koordinere deres handlinger og kommunikation omkring en fælles målsætning. Elementerne inde for citybranding stemmer meget overens med de initiativer Furesø Kommune er i gang med. De sidste tre år har udviklingen, ifølge borgmesteren, været positiv, både hvad angår borgernes holdninger og tilflytningen af borgere så elementerne inde for citybranding må siges at fungere og kan derfor være en god indsigt for kommuner og byer der oplever udfordringer.

4.9 Konklusion

Jeg har i specialet forsøgt at gennemgå og opsummere elementerne inde for citybranding. Jeg har gennemgået fordelene og ulemperne ved citybranding og hvilken virkning de kan have på en bys omdømme. Citybranding-teorien kan være kompleks da der eksisterer forskellige perspektiver på

hvordan man bedst muligt brander en by. Anholt argumenterer for at fokus bør være på at skabe et samarbejde og nytænkning mellem byens interessenter og sammen skabe et koordineret brand (Anholt 2007: 3). Dinnie mener også der skal være et samarbejde mellem byens interessenter men lægger i samme grad vægt på brugen af kreativ indflydelse, som for eksempel afholdelse af festivaler. Derudover mener Dinnie (Dinnie, 2011) også at turismen har en vigtig faktor i brandingprocessen. Gulmann (Gulmann, 2005) mener at fokus bør være på at skabe følelsesmæssige relationer mellem byen og dens borgere samt andre interessenter. Dette mener Gulmann skal gøres igennem udvikling af byens nuværende elementer som kan være attraktive for byens interessenter. For Furesø Kommunes vedkommende er det blandt andet de grønne områder og attraktive boligområder.

Teoretikerne mener man bør fremme de dele af byen hvor der bygningsmæssigt og udseendemæssigt er behov for det. Furesø Kommune forsøger i samarbejde med Realdania at udvikle nogle kendetegn ved Farum i form af en arkitektkonkurrence der har til hensigt at gøre Farum mere attraktivt (Bilag 6, p.1). Dinnie mener der er behov for kreativ indflydelse hvilket Furesø Kommune også gør i form af deres WTA turnering i tennis. I den anledning afholder de en tennisfestival der er henvendt til folk i alle aldre.

Jeg har i mit teoretiske afsnit forklaret lighederne mellem corporatebranding og citybranding men har samtidigt også nævnt hvor de to brandingtilgange skiller sig ud for at give en indikation om hvor kompleks en størrelse der arbejdes med når man forsøger at brande en by. Det er både muligt og nødvendigt for Furesø Kommune at gøre brug af citybranding teori da den har fokus på de områder som der er en udfordring for mange byer.

Jeg har været inde på udviklingen i den offentlige sektor. Der skal være mere frihed og ansvar internt i kommunerne hvilket minder om mere markedslignende vilkår. Dette er for at gøre den offentlige sektor mere effektiv i forhold til at servicere deres borgere og nå mere effektivt ud til potentielle borgere i forhold til at vise dem hvad kommunen kan tilbyde dem.

Igennem min empiriske undersøgelse af Furesø Kommune og Farum by, har jeg fået belyst hvilke muligheder og udfordringer som de ansvarlige i Furesø Kommune står overfor når de forsøger at udvikle både Furesø Kommune som offentlig institution, og Farum byområde. Jeg har været ude og interviewe borgmesteren i Furesø Kommune, samt den kommunikationsansvarlige og den

ansvarlige for Furesøs erhvervsområder. Jeg har brugt informationerne i disse interviews til at undersøge hvor mærket Farum by stadig er efter den negative omtale. I forhold til Farum har jeg samtidigt undersøgt hvad Furesø Kommune gør for at genoprette det dårlige omdømme samt hvilke fordele ved Farum de forsøger at fremhæve over for potentielle borgere. Ifølge Stine Christiansen forsøger de at lægge vægt på at det gamle Farum og Værløse ikke eksisterer længere og at det i stedet er Furesø.

Jeg har derudover interviewet en ejendomsmægler fra Home i Farum for at undersøge hvilke holdninger potentielle boligkøbere har til Farum for at finde ud af hvor attraktivt Farum er som boligområde. Til trods for at folk stadig har deres fordomme er Farum stadig et attraktivt sted at bosætte sig. Ejendomsmægleren begrundede det med de grønne områder hvilket også var det folk i borgerundersøgelsen mente var mest kendetegnende ved Furesø Kommune. Ifølge Dinnie er kendetegn ved kommunen også et vigtigt element når en by skal brandes.

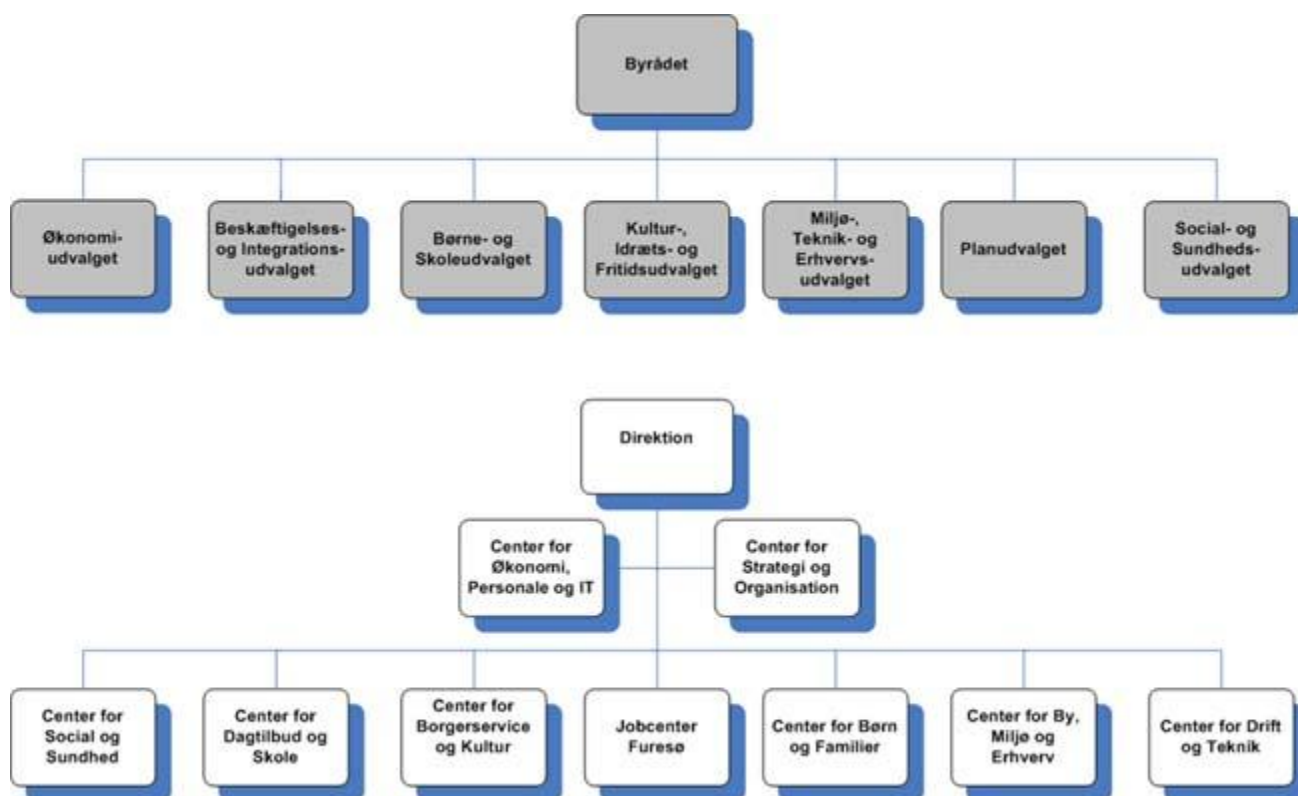
I diskussionen har jeg forklaret, at de udfordringer Furesø Kommune står overfor i praksis er meget lig med de udfordringer der bliver beskrevet i citybranding-teorien som blandt andet er hvad Furesø Kommune skal brande sig på og hvordan man ændrer folks negative forestillinger til byen. Dernæst er der gælden og kommunesammenlægningen hvor en del af de forhenværende Værløse borgere følte sig trådt over tæerne. På erhvervsområderne føler de ikke de kan tilbyde lige så attraktive områder som nabokommunerne. Dinnie og Anholt taler begge om en netværksbaseret tilgang hvor alle samarbejder mod en fælles vision så der både er fokus på udfordringer som erhvervsområder og borgernes holdninger til kommunen. Igennem min undersøgelse, er det derfor tydeligt at citybranding-teorierne er relevante.

Da Furesø Kommune har overtaget Farum by, har de også overtaget alle de udfordringer der eksisterer på grund af tiden med Peter Brixtofte som borgmester. Disse udfordringer har jeg uddybet og har dertil i min undersøgelse forsøgt at belyse hvad den nuværende borgmester og de øvrige ansvarlige gør for at løse disse udfordringer. Det fremgik af byplanarkitekt Marie Woge Nielsen at der ikke er sat nogle initiativer i værk for at tiltrække nye borgere. Der har i forvejen været en stigning i borgere og fokus er derfor på at passe på de nuværende. Så set i forhold til Farums negative omdømme, har det ikke en direkte negativ påvirkning på tilflytningen. Igennem

analysen og diskussionen er jeg dog kommet frem til en mulig citybranding-tilgang hvis Furesø Kommune skulle se et behov for at tiltrække nye borgere. Denne tilgang indebærer at alle interessenter så som borgere, foreninger og virksomheder bliver inddraget og at der bliver taget udgangspunkt i kommunens identitet, hvad enten det er som bosætningskommune, sportskommune eller noget helt tredje. Derudover kræver det ifølge Anholts (2007) citybranding-teori at de forskellige interessenters handlinger og kommunikation bliver koordineret omkring et fælles mål. På den måde fremgår det klart for alle i hvilken retning byen skal udvikles og for potentielle borgere vil det derfor også fremgå mere klart hvilke fordele kommunen helt konkret kan tilbyde dem.

Alt i alt må teorierne om citybranding siges at være relevante da de i mange henseender har fokus på nogle elementer der er udfordringer for Furesø Kommune. Teoretikernes løsningsforslag er endnu ikke blevet afprøvet af Furesø Kommune da de ikke har nogen decideret brandingstrategi. De har som nævnt tidligere planer om at iværksætte en brandingstrategi i 2012 og her ville det være højst relevant at kigge på de elementer inde for citybranding, teoretikerne mener man bør have fokus på da de måske ville kunne hjælpe Furesø kommune med at vende Farums omdømme.

Organisationsdiagram Furesø Kommune:



<http://www.furesoe.dk/Kommunen/Fakta/Organisation/Organisationmaj2011.aspx>

Interview Home Farum

Respondent: Thomas Clausen

Dato: 24/9 2011

1. På trods af finanskrisen og Farums personlige gældskrise forekommer der stadig en stille stigning i indbyggerantallet. Hvad tror du der ligger til grund for denne stigning?

"Når indbyggerne ser sig om efter ny bolig bider de ikke primært mærke i finanskrisen og hvad der ellers er af økonomiske udfordringer for selve området men i højere grad hvad det pågældende område har at byde på. For Farums vedkommende lægger de vægt hvor tæt det er på byen og deres arbejde. Er det attraktivt i forhold til sådanne kriterier så overskygger det alt hvad der hedder gældskrises."

2. Hvilken udvikling mener du der er sket i Farum siden kommunesammenlægningen?

"Der er sket en positiv udvikling. Der er ingen tvivl om at mange af de ting der har været lavet i Farum har været gode nok."

"Man har bare ikke diskuteret problemerne godt nok. En udvikling som har været god for Farum er at de har fået en medsponsor på de fleste kommunale ydelser."

3. Har kommunesammenlægningen haft en effekt på boligsalget i Farum? Hvilken?

"Nej, det mener jeg ikke bestemt ikke det har."

4. Hvad har de potentielle køberes holdning været til Farum som potentielt bosted?

"Det er at det er dyrere end at bo i Værløse og det afspejles også hele tiden i at prisen på boligerne i Farum bliver lavere og så har Home generelt haft et svært år men det tror jeg mere skyldes mængden af kriminalitet og indvandrerproblemerne end det har at gøre med Brixtofte."

5. Er der sket en udvikling/forandring i borgernes holdning til Farum de seneste år?

"Indvandrereproblemerne har haft en markant effekt på salget."

6. Hvad er borgernes nuværende holdning til Farum som potentielt bosted?

"Farums atypiske omgivelser. Der ligger to store søer, der ligger skove. Der er stille og roligt, der er en god infrastruktur som er ganske velfungerende med en masse nyrenoverede skoler og sådan noget, så den er overordnet positiv."

7. Mærker du en forskel i borgernes holdning til Farum alt efter om de er fra nærområdet eller ej?

"Der er ingen tvivl om at de borgere der kommer fra nærområdet generelt er meget positive omkring Farum. Der kan godt være en tendens til at folk som ikke kommer fra nærområdet vil vælge Værløse."

Står de mellem to tilsvarende boliger i Farum og Værløse er der næsten ingen tvivl om at de vil vælge Værløse."

8. Hvilke fordele ser de potentielle købere i Farum?

"Det er de ting jeg tidligere lagde vægt på med gode naturområder, og dertil er det at på trods af Brixtofte så er Farum som helhed er en ret så velfungerende kommune med en masse ting at byde på"

9. Spørger potentielle købere ind til den gæld Farum står over for?

"Nej det gør de sådan set ikke, men der kan godt være en gang imellem at de spørger ind til hvad grunden til at Farum skattemæssigt er dyrere i forhold til Værløse men jeg synes faktisk at borgerne har lagt det lidt bag sig."

10. Hvordan forventer du boligsalget vil se ud i de næste par år?

"Jeg tror, men det er også ejendomsmarkedet som sådan, at resten 2011 og frem vil være en mere travl periode med hensyn til styrkesalget og det præger også Farums boligområde så jeg kan ikke forestille mig andet end at salget vil stige og det er også ud fra det synspunkt at hussælgerne vil komme ind i kampen henad vejen og behovet for køberne vil hele tiden være der så behovet for boliger vil også stige i Farum. Så udviklingen er faktisk positiv."

Bilag 3

Interview med Furesø Kommune

Respondent: Stine Kristiansen, kommunikationskonsulent i Furesø Kommune

1. Hvilke overvejelser ligger der bag kommunikationsplanen?

"Jamen, i virkeligheden er det det som indledningen siger. Vi står overfor en verden der er super kompleks og der er en milliard kommunikationsbudskaber i æteren hele tiden. Og når vi har så stor kontakt med vores borgere da det er vores borgere vi primært kommunikerer med er vi også nødt til at gøre det på en måde så vi når igennem hele den jungle af budskaber der er og når vi alligevel er i den verden hvor vi er ude og kommunikere med vores borgere er vi også nødt til at gøre det på en ordentlig måde så vi er forståelige både i forhold til vores sproglige identitet men også i forhold til vores visuelle identitet så man ved at når det kommer fra kommunen så er det også bare i orden så vi har et princip om at tænke kommunikation ind i alt hvad vi gør fra starten af, om det drejer sig om projekter, om man skal melde sig som enlig forsørger en gang om året eller en gang om måneden. Det er lige meget om det er kommunikation på store niveauer eller om det er helt ned på den enkle person."

Det er vigtigt for vi er en virksomhed på 3500 medarbejdere, det varierer lidt alt efter om man kigger på ruder eller på fuldtidsjob men 3500 er et meget godt bud på hvor mange vi ansatte vi har og det vil sige at vi også har 3500 måder at kommunikere på så hvis vi kan... ikke opdrage men udvikle organisationen til at være dygtige til at formidle budskaberne og gøre det på en måde så vi viser respekt over for modtageren så er vi nået rigtig rigtig langt. Da vi lavede frasen i 2008, vi gik i gang i 2007, stod vi i en verden der var forholdsvis ny kommunikationsmæssigt. Kommunikationen var forholdsvis nyt i kommunesammenhænge, så det også et spørgsmål om at finde ud af hvad vi

vil med kommunikationen i Furesø Kommune. Vil vi totalt sprede hagl eller vil vi være fælles om udtryk og en identitet og i kraft af kommunesammenlægningen i 2007 er man jo nødt til at revidere hvordan man gør tingene og det har så resulteret i denne her kommunikationspolitik der er de overordnede rammer for hvordan vi gerne vil kommunikere i Furesø Kommune, det er også de her 5 principper det har resulteret i, at vi gerne vil have fokus på kommunikationen som en del af det vi laver, om det så er det helt store kommunikationsstrategi på et projekt der kører over 3 år eller om det er en lille kommunikationsplan på et arrangement man har så er man nødt til at tænke målgrupperne ind, man er nødt til at tænke budskaber, hvordan får vi præsenteret det her på en måde så det giver mening.

Så har vi også et princip om internt før eksternt, vi tror på at hvis vi er gode til at kommunikere internt om hvad det hele handler om men også hvis man har en kultur der er med til at understøtte kommunikationskompetencen så er vi også gode til at formidle det eksternt efterfølgende - også af respekt for medarbejderne – at man ikke bare bladrer ud med en ting i Furesø avis som er vores lokalavis her i området om alt muligt som man måske ville have ønsket ville have været gjort internt først så vi er meget skarpe på at skulle have det interne med. Klar kommunikation giver sig selv – tilgængelighed: vi arbejder meget strategisk med vores hjemmeside, f. eks. At vi har meget fokus på vores selvbetjening, på information, at bringe den ud i verden så at vi understøtter kommunikationen, borgerens adgang til at være en del af nærdemokratiet og det er meget med information-kommunikation og så at vi har en fælles strategi, det er grundlaget for hele politikken, det er ikke bare kommunikationsafdelingens politik, det er hele organisationens politik og det er meget vigtigt for os at pointere i kommunikationsteamet at det ikke kun er vores for det kan man meget hurtigt ramme ned i det hul og sige fint nok, hvis vi skal noget så ordner kommunikationen det nok, men det er det vi prøver at vende at alle har et medansvar og det understøtter vi i kommunikationsteamet, vi laver kurser for medarbejderne i det gode sprog, i pressemeddelelser, det hedder dagsorden, vi har en masse projekter der ligesom udspringer af politikken så man har fokus på at løfte kommunikationskompetencerne bredt i organisationen. Man er nødt til at have en konsensus om at det er det vi gør.”

2. Har den til hensigt at fungere som en branding strategi?

”Det har den ikke, det kan godt være at den kan bruges til det, men det er ikke med det mål for øje at vi har lavet en kommunikationspolitik som også kan fungere som en branding strategi. Det er klart at hvis vi er rigtig dygtige til det her er det eventuelt også noget vi vil kunne brande os på men vi vil hellere brande os på noget som giver mening for folk, selvfølgelig skal der være mulighed for at vi har en god dialog men vi kan se i forhold til borgerkemi og servicen at folk kommer her pga. de faciliteter vi har. Altså, vi har ikke bygget naturen, den var der i forvejen. Vi har selvfølgelig også en masse idrætsfaciliteter, vi har en masse ting at tilbyde og vi har ikke på den måde arbejdet målrettet med branding – det er noget der kommer, blandt andet ude i erhverv, det er derude hvor vi faktisk beslutter os for at det er det vi gerne vil brande med kommunen men det er en meget bred palet at skulle pille ud fra, hvad er det så for værdier vi godt vil brande og der er vi ikke endnu - så det var en meget lang måde at sige nej på.”

3. Har I igangsat nogle markedsføringstiltag/branding projekter?

”Både og, det er en personlig holdning, jeg mener godt man kan have nogle branding projekter uden at have en såkaldt branding strategi for alt hvad vi gør, afspejler jo hvem vi er og i en eller anden essens er det jo branding kan man påstå så da kommunikationspolitikken blev lanceret havde vi de her forskellige kurser de her ting som gjorde at vi kunne kommunikere bedre som er den måde vi gerne vil være på, så har vi vores visuelle identitet og man så kan kalde det for branding kan man diskutere men vi har i forbindelse med kommunesammenlægningen måtte lave en ny fælles identitet, nyt, streg i sandet, kommunen vil se sådan her ud, det er sådan vi kører. Vi har nogle faste annonceskabeloner, vi har et nyt logo, vi kører med nogle specielle linier kaldet det femte element, nogle bestemte skrifttyper, alle de her lavpraktiske ting er med til at understøtte når f. eks. Gerda nede fra borgerservice skal lave en plakat henter hun i word en skabelon der har alle de her grafiske elementer knalder noget tekst – og det gør hun rigtig godt, for hun har været på kursus, det er målrettet, folk ved hvad de skal bruge plakaten til, den rammer borgeren i den situation borgeren er og det knalder hun så op i foyeren. Så vi har skabt en designguide i virkeligheden, en designmanual der understøtter en grafisk identitet så det er et form for branding tiltag, det var vi nødt til at gøre som minimum med den nye kommune, det var klart at Værløse og Farum havde hver især deres grafiske identitet og der var vi nødt til at distancere det fra. Vi havde borgerne med i den proces hvor de kunne byde på hvordan det nye byvåben skulle se ud og der var

nogen der vandt og det brugte man som inspiration til at designe byrådet, det blev vistnok lavet i samarbejde med et grafisk bureau. Vi er heldige at have Furesøen, det er smukt det navn og det giver mening da Furesøen ligger lige mellem Værløse og Farum. Naturområderne er absolut noget der tiltrækker folk, de tager til Hareskoven for at køre mountainbike, til Furesøen for bådarten og det er også Furesø bad, det er der mange der valfarter til for. Andre markedsføringstiltag altså der har vi jo det her borgerpanel det giver os frygtelig meget viden om hvad er der af holdninger derude og det har været hvad som helst, byudvikling, idrætsfaciliteter, borgerservice, hvordan opfatter borgerne os. Vi vil gerne borgerinddrages, vi vil gerne åbenheden, igen adgangen til at være med i nærmiljøet, Vi har nedlagt borgerpanelet pga nedskæringer men så lokalavisen taget det op i stedet for og dem ku du tage en snak med omkring borgerundersøgelser, det ville være en idé. Så har vi WTA, som vi har afholdt to gange og der er vi nødt til at handle for der er hele verdens øjne på os eller i hvert fald dem der gider se tennis og derigennem afholder vi Furesø tennisfestival som er afholdt for første gang i år som er en masse sportsaktiviteter omkring WTA men som vi kører som selvstændig biks. Der er noget for børn der er noget for voksne, vi inddrager de to bycentre i forsøget på at vise hvad kommunen ellers har at byde på. Så det er det eneste meget konkrete branding projekt vi har haft gang i og det er en test, og der er en evaluering i gang som vi ikke har fået svar på men lur mig om der ikke er et boost til næste år, der er lavet en tre års aftale og ellers har vi arbejdet med markedsføring på rekruttering i forhold til potentielle medarbejdere og der har vi igen benyttet vores faste annoncerkabeloner til at gøre det synligt at det det er fra furesø kommune. Vi går meget op i at kvalitetssikre alle tekster, lige meget om det er stillinger fra børnehaven, fritidshjemmet, skolen centralt her i kommunen så lander teksterne hos mig og det kan godt være en halvstor opgave, nu er rekrutteringssituationen rimelig stille og rolig, det er arbejdsgivers marked, vi har måske 5 stillinger lige nu, det er ingenting. Der sidder en leder og skriver råteksten og den ryger så ind til os og så kvalitetsikrer vi teksten for vi vil også gerne, det er dér vi rammer folk, i den tekst, så det er dér vi skal vise at vi er professionelle, at vi skriver ordentligt, at vi har noget at tilbyde og at vi tager ansøgerne seriøst, så det er meget konkret i virksomheden, arbejdet med vores image udadtil og vi er også i gang med en employerbrand analyse som jobindex foretager men de resultater har vi ikke fået endnu.

Men det er meget specifikt for medarbejderne, vi har haft to fokusområder, et at afdække hvad de lægger vægt på, på den gode arbejdsplads og det skal gerne stemme overens med det de eksterne

forventer for det siger noget om hvad vi skal lægge vægt på i annoncerne og så er det også at få afdækket om der stadig er fordomme i det offentlige om dårlig løn og det handler kun om barsel og at drikke kaffe altså, jeg havde personligt aldrig regnet med at skulle arbejde i det offentlige, men eksisterer den fordom stadig, vi bruger disse undersøgelser til at finde ud hvordan præsenterer vi os bedst muligt. Vi har også lavet et helt job univers på vores hjemmeside som ikke kun handler om ledige stillinger men også hvordan vi arbejder som grøn arbejdsplads.

Det her med at skelne fra Farum, Furesø og Værløse, det sker bare ikke. Ikke fra vores side, det er klart det sker stadig en opdeling i borgerne. Der er bare stadig noget arv fra Farum tiden, fra sammenlægningstiden. Der er mange der føler det er blevet presset ned over hovedet på dem og den er svær at ryste af sig og det klart som organisation har vi også nogle rester af det og det er to organisationer der skal slås sammen, det har også været en proces og der har vi faktisk nået temmelig meget igennem. Så det vi har fokus på nu er Furesø kommune, vi har ikke fokus på Farum by eller Værløse, det er nu Furesø kommune det handler om, det er samlet og det handler ikke om daginstitutioner i Farum eller daginstitutioner i Værløse, det betegnes om daginstitutioner i Furesø, så vi har gjort meget ud af at samle kræfterne og fokusere på hvad er virksomheden nu, som også står beskrevet i vores Furesø aftale. Nu kigger vi på hvad der er. De gamle fordomme dukker op hele tiden, det er klart, absolut men det er ikke så udtalt mere. ”

4. Oplever i nogen problemfyldte områder i Farum?

”Det er klart vi har nogle områder i Farum som er problemfyldt hvor der ekstra fokus fra omverdenen, Vi har Farum midtby som har nogle udfordringer både socialt og byggemæssigt, de vil gerne lave nogle plejeboliger og der har vi et helt projekt der handler om udvikling af det område, blandt andet nogle arkitektkonkurrencer, så der laver vi nogle indsatser hvis der er behov, men det ku lige så godt være Værløse. Der er ikke længere behov for at løfte Farum by, for den er jo højt oppe, det er en fantastisk by. Gode transportmuligheder, tre stationer.”

5. Hvordan forholder I jer i branding processen i forhold til de ting, der er kendetegnende ved kommunen nu?

"Vi spiller meget på naturen når vi skal profilere os overfor nye medarbejdere eller borgere, så er det meget naturen og vores faciliteter, det er meget børnevenligt herude og så er der ekstra fokus på erhvervsområdet hvilket Flemming vil kunne svare yderligere på. "

- 6. "vores kommunikation skal give et sammenhængende og klart billede af Furesø Kommune, så vi fremstår som én samlet organisation med en genkendelig sprogton og en tydelig visuel identitet"**

I hvor høj grad mener I dette er opnået blandt jeres borgere og potentielle borgere?

"Altså vores visuelle identitet er slået igennem, det er gjort så konsekvent at det er slået igennem og det noget vores medarbejdere bruger, det er gennemført og det bliver brugt. Den genkendelige sprogton er et ongoing project, vi får hele tiden medarbejdere og vi kan hele tiden blive bedre til at kommunikere så det er ikke noget der nogensinde slutter. Vi holder hel tiden kurser, vi prøver hele tiden at gentænke, også som team, hvordan vi går ind og rådgiver folk. Vi har haft et projekt, meget rettet mod politikere , som hedder bedre dagsorden hvor vi vil opkvalificere kommunen for når fagfolk sidder og skriver kan det meget hurtigt blive meget internt med mange fagtermer som man nærmest skal have en ekstra grad for at kunne læse så der har vi gjort meget for at finde ud af hvordan vi kan afdække den genre, hvad det er man skal ha med og hvordan bygger vi så det op. Her er vi meget haft cheferne med inde over for at skabe noget forankring, så det har vi meget fokus på. Politikerne får virkelig mange sider hver gang der er en dagsorden og jo sværere det er at læse jo sværere bliver det også at træffe en beslutning. Så det er noget vi virkelig har være inde over og vores medarbejdere bliver igennem vores kurser bedre og bedre til at håndtere de her udfordringer. Så vi har helt sikkert flyttet os men vi kan altid blive bedre. Nu har vi også hjemmesiden som er et kæmpe fokusområde, vi har relanceret den for et år siden med nyt design og infrastruktur. Vi har prøvet at flytte fokus fra afsender til modtagerrettet kommunikation. Den er blevet målt på en bouncerate hvor man måler hvor mange folk der hopper af siden efter at have gået ind på den, og der er vi faldet fra 40 til 25 procent hvilket er rigtig godt."

- 7. "I vil arbejde for at sikre overensstemmelse mellem jeres image og værdier – borgere og medarbejdere skal se og opleve , at dialog, engagement, kvalitet, udvikling, og respekt er nøgleord i Furesø kommune."**

Hvordan arbejder I jer hen mod dette? Er der sket en fremgang?

"Dialog, engagement, kvalitet er sådan nogle fastsatte værdier vi har og der er selvfølgelig sket et implementeringsarbejde samtidigt med at vi udviklede kommunikationspolitikken og så er det i virkeligheden centerchefen eller afdelingslederen der bærer det videre med hvordan vi arbejder med de her værdier og hvad de betyder for os. Vi lavede en skulderklap-ordning hvor vi bad medarbejderne om udtrykke de værdier der betød noget for dem hvor direktøren kom ned og gav dem blomster."

8. "I lægger vægt på at kommunikationen er et fælles ansvar." Hvordan sørger I for at alle relevante aktører har et medansvar? Hvilken virkning har dette haft?

"Det gør vi ved at give dem ansvar. Den måde vi arbejder på i kommunikationsteamet, den holder vi meget skarpt på, vi er ikke producenter for nogen. Vi hjælper andre til at blive gode producenter på deres kommunikationsplaner hvis de skal have hjælp med annoncer eller lignende så giver vi starthjælp med stadigvæk er det projektlederne der har ansvaret så det handler også om hele tiden at trække grænserne for vi kan jo sagtens blive lånt ud til højre og venstre og så sidde fast på det projekt og det projekt men vi vil jo gerne give folk en fiskestang og det er også det der er meningen med det visuelle budskab og så vil vi gerne lære folk at tænke selv og det gør vi ved kurser og ved workshops, vi har workshops hver onsdag med kommunikationsteamet hvor folk kan komme ned og få råd og vejledning. Et helt konkret eksempel er vores hjemmeside, det er ikke mig der sidder og laver det hele. Jeg kan ikke sidde og opdatere 2500 sider hver dag så vi har organiseret os på den måde at vi får folk til at være en del af arbejdet, jeg har et netværk på mellem 15-20 webredaktører der sidder og så sidder der én i hver afdeling, én for kultur og miljø, én for skole eller lign. Osv. De har en faglig baggrund og så har fået noget uddannelse proppet i sig i forhold til at skrive godt til nettet og vejlede andre, altså deres bagland i om teksterne er gode nok. Vi decentraliserer arbejdet, ansvaret, vi får folk med og det giver rigtig god mening i forhold til det her med at kommunikation er et fælles ansvar. Det er selvfølgelig også vigtigt at vi har direktionen med, for der skal være opbakning med."

9. Ønsker I et samlet budskab til alle målgrupper eller mere en målrettet kommunikation?

"Det kommer an på hvad det er du kommunikerer i virkeligheden fordi overordnet set vil vi bare gerne være den bedste kommune. Men i forhold til erhvervsliv har de nogle argumenter der er vigtige for dem og til borgere nogle andre. Det er klart at vi har jo et overordnet fælles budskab men gør det via mange kanaler, mange vinkler. Så det bliver et samlet budskab men samtidigt også målrettet. "

10. "dynamisk design..."

I hvor høj grad er det blevet realiseret?

"Vores primære områder er inden for rekruttering og vi får rigtig mange ansøgere, havde vi haft den borgerservice ville også kunne se på det område, men det er ressourcemangel" Vi vil gerne sikre viden og adgang til nærdemokratiet, det arbejder vi hele tiden på for at gøre det nemmere for borgerne."

Interview med Flemming

1. Hvilke overvejelser har i haft omkring mulighederne for at brande Furesø kommune og Farum by?

"Jeg kommer udefra, startede d. 1. april og har ansvaret for at skaffe 500 nye arbejdspladser i kommunen så det er en proces der er igangsat. Man har i forhold til erhvervslivet en udfordring globalt men også nationalt i forhold til hvor gode kommunerne er i stand til at brande sig selv i forhold til gode borgere, gode virksomheder, kultur så de kan yde en ordentlig velfærdsservice i form af uddannelse. Der hvor jer er inde over er på to måder, den ene er den erhvervsmæssige del, den anden er det som kalder erhvervslivet, at det fungerer godt. Det kræver en form for nytænkning, hvis vi siger det her bord er et badekar og i det badekar er der en vandstand, den vandstand er kommunen virksomhederne og borgerne. Her må jeg gøre op med kvaliteten af vandet, hvad er vi gode til? Er vi gode til at samarbejde? Er vi gode til at samarbejde på tværs af de gamle kommunegrænser? Hvis der er et eller andet i kommunen ved hvor man så hvor man skal henvende sig, henvender man sig fra Farum til Værløse eller køber man stadig i Svendborg? Sådan noget har jeg også haft brug for at finde ud af. Jeg kan se der er en bundprop der har været utæt. Vi har mistet nogle virksomheder, vi har mistet Farum kaserne. Det er ikke noget der har med kommunen at gøre, men det er et afløb der skal stoppes, og det afløb har været ramt af en eller

anden meteor der har taget en del arbejdspladser i virksomhederne, det har finanskrisen også været medvirkende til. Det kan skyldes en virksomheds sammensætning der ikke har formået at se signalerne til om man kan fortsætte. Disse huller skal jeg have stoppet, disse ulige parametre. Jeg har været inde og kigge på hvordan ser vandkvaliteten ud? Er mængden af arbejdskraft en kvalitativ arbejdskraft. Vi har haft borgerpanelet til at foretage en undersøgelse for kommunen som har fået nogle ret kontante svar tilbage, og dem vil vi så bruge fremadrettet. Vi kigger på at starte en overordnet brandingstrategi hvori vi vil forhøje kommunikationen mellem kommunen og erhvervslivet. Vi vil fremadrettet gå fra at have et erhvervsmæssigt fokus til at have fokus på hvordan brander kommunen. Vi har taget de tilbagemeldinger som vi har fundet negative og forsøgt at arbejde med det. Vi har i forhold til tiltag på vores hjemmeside gjort opmærksom på en række arrangementer hvor vil forsøge at højne kvaliteten i erhvervslivet. Vi prøver på mange måder at være meget synlige i pressen, gøre meget opmærksom på de aktiviteter der foregår i Furesø. Jeg har oprettet en database hvor virksomheder kan tilmelde sig nyhedsbreve omkring blandt andet erhvervstiltag. Erhvervslivet er meget interessant lige nu. Vi har lige været til et arrangement hvor borgmesteren og jeg skulle underholde lidt om den nye erhvervspolitik og der fik vi en tilbagemelding fra 0-12 hvor vi fik 12 og det tager vi jo positivt. Når virksomheder står i den situation at de har nogle udfordringer at vi efterlader dem med det indtryk at de fik løst deres opgave, de fik svar på det de skulle og de er klar til at gå ud og fortælle andre om det. Jeg har brug for at have så mange ambassadører som overhovedet muligt. Vi arbejder sideløbende overordnet med branding, vi er i gang med at kigge på nogle ting, vi ser på andre kommuner og hvad de gør men det er først fra januar at vi for alvor går i gang, så er der en branding proces, men hvad vi gør kan jeg ikke afsløre endnu.”

2. I forhold til kommunikationsplanen er der en stigende konkurrence om at tiltrække borgere. Hvad gør i konkret for at tiltrække borgere?

”Man gør vel det som alle andre kommuner også forsøger at gøre, at man forsøger at fortælle omverdenen hvad det er man laver. Det bærer tit præg af at når folk kigger ind på det kommunale system så siger de altid, det er også dem oppå fra kommunen. Der skal være en meget bedre forståelse for at når kommer laver at det så kommer ud i en betydelig grad. At vi kan skaffe os

noget god omtale og det er noget af det vi skal arbejde med. Vi er ikke klar endnu men det kommer vi.”

3. Hvilke udfordringer har der været i forhold til sammenlægningen?

”Den største udfordring har været for Furesø kommune at få sat en aftale i stand om hvordan man kan styre kommunen fremover fordi der er efterladt en gæld som man er meget usikker på hvordan man skal håndtere. Vi har lavet en aftale med indenrigsministeriet for et par måneder siden som betyder at nu kender man rammerne for hvordan kommunen ser ud 30 år frem i tiden. Furesø kommune har i dag et tvangs anlæg som siger spar to og det er godt, vi har en superlækker klub. Vi har WTA og det skal vi da bruge, aktivt! Der er kun tolv byer i landet der har en superliga klub og der er kun 50 byer i verden der huser en WTA, altså kom ind i kampen. Det er noget af det der skal indgå i de elementer på hvordan vi kan brande os. Men en ting er at du har en institution som kommunen der gør ind og gør noget, men der skal være den store opbakning af erhvervsfolk og borgere osv som skal med.”

4. Bærer kommunen stadig præg af det dårlige omdømme fra Farum?

”Både ja og nej. Jeg har oplevet begge dele når jeg er ude og snakke med dansk erhvervsliv. Der er nogle erhvervsfolk der ønsker sig fortiden tilbage fordi det var så meget nemmere dengang. Man kunne jo bare lige gå op på borgmesterens kontor, så fik man lige den tilladelse eller den godkendelse. Man må også forstå at der er mange udfordringer der skal løses fordi der er blevet lagt så mange ”tæpper” henover hinanden. Det forsøger vi at kigge på med nogle ordentlige folk. Der er simpelthen så mange folk der er glade for Furesø Kommune fordi det er en rigtig god kommune fordi det ligger så fantastisk og er så naturskønt og kun ligger 30 minutter fra Kastrup lufthavn. Furesø ligger på sjettepladsen over de byer der har flest borgere med højtuddannede og vi dermed også har så meget god arbejdskraft. Hver tredje måned laver vi evalueringer på arbejdskraften. For fire år siden var der meget stor mangel på arbejdskraft, det er der ikke lige i øjeblikket men der er mange virksomheder der forsvandt. Mængden af borgere er stadig stigende.”

Bilag 4

Interview med borgmester Ole Bondo Christensen

Dato: 25/10 2011

1. Kan du præsentere Farum som du ser byen?

"Farum er en gammel kommune som består af flere byer, Farum gamle landsby, det nye Farum og så Stavnsholm, Bregnerød og så er der også kommet et nyt kaserneområde til. Det er et område der har været præget af enorm ekspansion fra at være en lille landsby i starten af tresserne til nu sammenlagt at ha 17.000 indbyggere så der har været kæmpe vækst og det helt store har været Farum Midtpunkt hvor der alene bor 4000 indbyggere. Så det er en by med en meget lang historie tilbage i tiden men som i forhold til befolkningsudviklingen er der for alvor sket noget de sidste 30-40 år og det bærer byen meget præg af. Den er meget entreprenør, der er sådan meget wild wild west over byen og det har jo også på godt og ondt været det der har kendetegnet byen ved ekspansion på idrætsområder og en borgmester der ville udover stepperne og lave nogle vilde ting, så i forhold til Værløse er det en by der er mere entreprenant, mere udviklingsorienteret og med masser af borgerinddragelse, mange aktive borgere."

2. Hvad ser du som Farums vigtigste opgave i det daglige?

"Hvis det er den opgave vi som byråd har i forhold til at udvikle Farum. Farum har som sådan ikke nogen opgave men der er nogle i Farum som løser nogle opgaver og der løser vi noget politisk og vi har nogle erhvervsforeninger der løser nogle opgaver og vi har nogle sportsklubber der løser deres opgaver. Men altså, den udfordring vi jo har haft er at sige at vi skal videre fra Brixtofte tiden og vi skal have et positivt image og brand og den har vi forsøgt at løse i samarbejde med erhvervsforeningerne, sportsklubberne og der har vi begunstiget ved at have fået FC Nordsjælland som vandt over FC København i går aftes og som ligger godt i ligaerne og som har vundet to gange, landspokalturneringerne, og så har vi WTA turneringen hvor Caroline Wozniacki jo er født og opvokset i Farum og også er med til at give sådan et positivt brand så, og så er vi også i gang med en masse byudvikling i Farum som kan være med til at understøtte det her så den vigtigste opgave må være at vi ryster den lidt sådan lidt blanke fortid af os og kommer ud over stepperne igen."

Eksisterer de gamle fordomme stadigvæk?

"Ja det gør de jo. Vi er i høj grad kendt på dyr rødvin og tvivlsomme forvaltningsmæssige beslutninger og stort, stort underskud så vi skulle gerne være kendt for noget andet fremover."

3. Hvad har som borgmester været de største udfordringer i forhold til overdragelse af ansvaret for Farum?

"Det der jo har været vigtigt er at sige der var noget der gik rivende, ravende galt og noget vi i den grad skal gøre op med, og samtidigt sige at der altså også var nogle positive ting i Farum, og så er der den udfordring at folk i Farum betaler mere i skat end den del af kommunen som omfatter Værløse, eller det gamle Værløse Kommune så at undgå at folk i Farum følte sig mindre værd og set ned på. Det har været rigtig vigtigt at kigge på. Sige at der var noget der gik galt men der var også meget der gik rigtig godt så lad os bygge videre på det og vi har jo forskellig skat frem til 2014 hvor man i Farum betaler mere i skat end i Værløse så det er noget der hele tiden dukker op så der skal man passe på man ikke taler Farum ned men udtaler det med omtanke at vi kan være stolte over at bo i Farum, jeg bor nemlig selv i Farum."

4. På hvilken måde differentierer Furesø kommune sig fra andre?

"En stor forskel er at vi har en stor gæld på tre milliarder, det har man ikke tilnærmelsesvis i andre kommuner. Men derudover tror jeg at vi har nogle meget aktive borgere, også nogle meget ressourcestærke borgere som meget gerne vil have indflydelse på og tage medansvar for kommunens udvikling. Vi har et rigtigt rigt foreningsliv hvor folk er meget engagerede i kultur. Så har vi meget gode idrætsfaciliteter og vi har masser af natur så vi har meget at byde på hvor jeg nok vil sige at det der sådan for alvor differentieres det er de engagerede, kreative, dygtige borgere. Vi har femtehigheste uddannelsesniveau blandt landets kommuner. Men vi er ikke fisefornemme i Furesø så der er også plads til en rummelighed man måske ikke har i andre kommuner med samme uddannelsesbaggrund som vi har. Også blandt vores store almennyttige boligområde så har vi mange med anden baggrund end dansk. Så på den måde er vi en kommune der kolligerer men også en kommune der rammer bredt."

5. Er I stadig mærkede af den omdiskuterede gruppering af folk med anden etnisk baggrund?

"Ja, men der har været meget stille og roligt, vi har taget det meget op, de unge mennesker med sociale problemer som ikke rigtigt får gang i en uddannelse eller får et job og så finder de på at lave nogle andre ting som giver overskrifter og den del synes jeg vi har fået meget godt styr på."

6. Hvilke muligheder har Farum i fremtiden?

"Jeg tror vi har rigtig gode muligheder for at komme videre, også tiltrække nye borgere og tiltrække nye virksomheder fordi vi er en rigtig attraktiv kommune, men det kræver jo at vi så også gør noget og der har vi blandt andet en meget ambitiøs erhvervspolitik hvor vi vil slå på trommer for at det er attraktivt at være virksomhed i Farum og så har vi en række byudviklingsprojekter. Vi skal udvikle Farum bytorv og vi har en arkitektkonkurrence på en stor grund der ligger mellem bytorvet og Farum midtpunkt hvor vi har fået nogle rigtig spændende bud på at udvikle det og så har vi Farum kaserne hvor der kan bygges en hel masse mere. Så vi har mulighed for at udvikle os og vi lægger meget vægt på at det skal være bæredygtigt og miljørigtigt og vi lægger meget tæt på naturen så den kombination gør at jeg tror at vi faktisk har rigtig gode muligheder i fremtiden."

7. Vil du mene Farums krise er overstået?

"Helt er den jo ikke for vi har stadig en gæld på tre milliarder men nu har vi ligesom fået en aftale med indenrigsministeriet og fået bekræftet den så på økonomisiden vil jeg sige at vi er stillet som andre kommuner. Krisen i forhold til at lave healing på de konflikter der var og de sår der følger af et misregiment som det jo var i mange år, det tager noget tid og af og til dukker det op og der kommer nogle spørgsmål ud af skabet, nogle skeletter ud af skabet men i det store hele synes jeg vi er kommet godt igennem og vi er også begyndt at se Farum og Værløse som en kommune hvilket var svært for Farum var jo dem ingen andre ville lege med og det blev så til et tvangsægteskab med Værløse og det er klart, det har givet nogle udfordringer. Det har været et langt sejt træk men jeg synes vi er nået rigtig langt i det."

8. Hvilke overvejelser har I haft omkring mulighederne for at brande Furesø Kommune og herunder Farum by?

"Vi har talt meget om det, jeg har selv været til en konference om citybranding i Århus og jeg tror det er vigtigt at sætte en kommune på dagsordenen med nogle positive historier og det indgår som en del af vores erhvervsstrategi at vi skal markedsføre/brande Furesø Kommune. Det er så vigtigt

at have noget at gøre det på baggrund af, så vi har valgt at sige, at nu skal vi lige have fod under erhvervspolitikken og vi skal vide hvor det er vi kan tiltrække virksomheder men det føler vi også vi har nu så vi har til næste år i vores budget sat penge af til branding og det glæder vi os eget til og dér vil vi også tænke sport og erhvervsliv, kultur.”

Så det er de primære interessenter når det kommer til at brande kommunen og Farum by?

”Ja, men også at det er en fed by at bo i. Der er gode skoler, gode daginstitutioner så der skal vi tænke os godt om både i forhold til hvad det er for budskaber vi og hvordan vi sender dem og hvilket medie vi sender dem i, så det skal vi i gang med nu at tænke igennem.”

9. Hvilke overvejelser har I haft omkring udfordringerne for at brande Furesø kommune og herunder Farum by?

”Jamen, jeg tror at vi er nok enige om at vi skal have noget der er værd at sælge og det nytter ikke noget at vi prøver at sælge et sminket lig. Men at vi kan stå inde for at det vi går i gang med også har den kvalitet at vi kan være stolte over det. Så det er i hver fald en udfordring vi har haft. Så har vi også været i tvivl om hvad det egentlig er der virker. Virker det at Caroline Wozniacki spiller i Farum Arena og det bliver nævnt rigtig mange gange, er det så med til at hæve kendskabet til Farum og forbedre Farums image. Vi tror på begge dele men vi har ikke meget viden om det så der skal vi tale med nogle mere professionelle folk.”

Er det ikke blevet evalueret hvor stor en effekt det har?

”Jo jeg tror det er blevet målt hvor det er blevet set og sådan noget der, men om det så har haft den effekt at folk kan huske Farum for andet end Brixtofte og at de så tænker at nu er Farum også noget mere og noget andet, det er jo svært at måle sådan noget der.”

10. Hvilke muligheder har Furesø Kommune for at tiltrække potentielle borgere og fastholde eksisterende borgere?

”Det er jo så det med at vi bor rigtig godt, vi har rigtig mange gode muligheder for at lave fritidsaktiviteter, vi har nogle gode institutioner og så har vi nogle attraktive boligområder og det er jo alt det vi skal slå på når vi skal ud og markedsføre os.”

11. Er der sat nogle tiltag i gang for at tiltrække borgere?

"Nej ikke rigtig, men skulle jo nok tænke det ind i branding og markedsføringen. Men det er klart, det kunne vi godt gøre noget mere af fordi vi er jo i konkurrence med andre kommuner og der er boligområder og det er svært at sælge huse fordi det er svært at sælge huse i det hele taget og der kunne vi godt slå lidt på trommer for vi har jo nogle super muligheder her i Furesø."

12. Ved du hvordan det ser ud med antallet af borgere? Har der været en stigning?

"Der har været en stigning, en pæn stigning de sidste to-tre år så vi har ikke haft en flugt ud af kommunen i hvert fald."

Så der har været en generel fremgang siden kommunesammenlægningen?

"Ja det har der."

13. Hvilke udfordringer skabte kommunesammenlægningen for Furesø Kommune?

"De var jo kæmpestore fordi det var helt forskellige udgangspunkter Farum og Værløse havde. Den ene kommune var i balance økonomisk og pænt og ordentligt og politisk stabil og den anden kommune (Farum) var jo lige det modsatte, økonomisk kaos, politisk ustabilitet og et kæmpe oprydningsarbejde med masser af retssager og uafklarede kontraktforhold og alt sådan noget. Det er klart at når der er en kommune der fungerer stille og roligt, pænt og ordentligt, og så skal slås sammen med en anden kommune hvor der er alle de udfordringer så giver det problemer og der er også en mentalitetsforskel tror jeg på grund af den forskellige historie i de to kommuner og bygge en bro henover det og få ryddet op og få skabt en fælles Furesø ånd, et holdsamarbejde. En opfattelse af at vi bor ikke længere i Farum, vi bor ikke længere i Værløse. Vi Bor i Furesø. Det har været en stor udfordring. Helt på plads er man ikke, du vil helt sikkert kunne gå ud på gader og stræder og finde folk som siger at vi skule aldrig nogensinde have været slået sammen med Farum, men de bliver færre og færre tror jeg, og flere og flere kan se idéen i at vi er blevet slået sammen"

14. I oplever ikke potentielle borgere som ville vælge Værløse frem for Farum?

"Jeg tror meget at folk er loyale over for den by de kommer fra og jeg tror Værløse borgere i høj grad føler sig som Værløse borgere men jeg tror i mindre udstrækning de er forbitrede over"

kommunesammenlægningen, det var der mange der var i starten. Nu kan man godt se at der kan være en idé i det."

15. Har I oplevet en ændring i borgernes holdninger til Farum by efter kommunesammenlægningen?

"Jamen der tror jeg som sagt at nogen har fået øjnene op for at der også er et stadion og der også er en arena og der er nogle rigtig aktive foreninger, de har et kulturhus vi kan komme i og der er et bycenter som er overdækket også. Så for borgere heroppe er der da sket en positiv ændring og for borgere i Farum, det er vel det samme, de har hele tiden været bevidste om at det er en god by og det der er brug er noget styr på økonomien og en ordentlig forvaltning og en god tone i den politiske debat og de ting har vi så arbejdet med sidenhen."

16. Ifølge erhvervskonsulent Flemming Ipsen har I planer om en større overordnet brandingstrategi som skal sættes i gang i det nye år. Kan du komme nærmere ind på dette?

"Der har jeg været lidt inde på at vi har sat nogle penge af og jeg tror i første omgang vi skal tænke os rigtig godt om – hvad er vores kendetegn i Furesø, hvad er det vi gerne vil være kendt for og der har sat sådan en visionsproces i gang og så selvfølgelig hvordan får vi bragt det budskab ud mest effektivt og for færrest mulige penge, så mange penge har vi heller ikke, så der er igen det dér med hvad er budskabet vi gerne vil være kendt for og hvad er metoderne for kommunikere budskaberne ud og det har vi ikke truffet nogen beslutninger om endnu. "

17. Det er ikke noget der skal sættes i gang i starten af det nye år?

"Nej, altså vi har nogle fagudvalg og et økonomiudvalg som vi samler trådene på de forskellige fagudvalg og det er i det regi vi vil diskutere det, for der er både noget kultur og nogle gode institutioner og der er selvfølgelig noget erhvervsudvikling, og der er vores grønne områder, miljøet, så vi skal ligesom have de forskellige forvaltningsområder med om bord på den i det budskab vi skal ud med. Så det er en større proces tror jeg. "

Bilag 5

Interview med byplanarkitekt Marie Woge Nielsen

Dato: 25/10 2011

1. Kan du kort beskrive din rolle i forhold til kommunen?

"Jeg er byplanarkitekt og jeg har jo arbejdet med kommuneplan som er den fysiske del i planlægningen. Jeg ved ikke hvor meget du ved om planstrategi men før man laver en kommuneplan laver man også en planstrategi som er byrådets strategi for udvikling af kommunen. Det er særligt vigtigt den fysiske del og det er egentlig forløberen for kommuneplanen og det er jo også en form for tiltag i forhold til at brande kommunen."

2. Hvad gør I for at udvikle kommunen?

"Vores planstrategi er de redskaber/kanaler vi bruger, en planstrategi som vi er ved at arbejde på. Den fra i år er ikke færdigudviklet endnu men jeg kan vise dig den fra sidste år. Planstrategien er et politisk dokument hvor borgmesteren siger noget om, hvad vil vi? Og så har vi nogle overordnede mål i planstrategien, så går den ned på nogle sektorer som hvad vil vi med vores byer? Og hvad skal der ske med boligområdet, skal vi udvikle det? Den siger noget om det fysisk-funktionelle, hvad skal vi have? Og hvor meget skal vi have af det? Og hvilken karakter skal det have? Så det her dokument er meget med til at sige noget om at brande kommunen. Hvad lægger vi vægt på og hvad er byrådets strategi. Hvad siger den om erhvervsområdet og hvor ligger erhvervsområdet, hvad for nogle erhverv skal vi have og hvad vil vi med erhvervene, den er delt meget op på sektorer og det er jo fordi at sådan er kommuneplanen også bygget op. Sidste gang var der meget uenighed om hvorvidt der skulle byudvikles og derfor lavede alle dem der ikke var enige en mindretalsudtalelse."

Den nye lægger op til hvad er en planlægningsstrategi og hvordan er det gået. I strategien har vi også været inde på hvad vores regionale rolle er, hvad kan vi tilbyde, vi er jo ikke så store. Vi har nogle stærke forcer, primært som bosætningskommune, for det er primært her folk bor, vi bliver ikke den lynende store arbejdsplads. Vi vil gerne være begge dele men vores hovedrolle er som bosætningskommune og så har vi nogle fantastiske landskaber som vi har mulighed for at tilbyde

til hele regionen en masse fritidsaktiviteter og fritidsoplevelser. Så har vi selvfølgelig Flyvestation Værløse som også er et kæmpe område der skal udvikles som en gevinst."

3. Hvordan ser situationen ud med kaserneområdet?

"Vi arbejder os hen imod det, men der er en masse oprydningsarbejde, en masse miner der og hegn der skal fjernes før det er sikkert at lave bebyggelse dér. Så der skal et ret stort skridt til at få det åbnet for offentligheden men det er det der er vores mål. Samtidigt er der oprettet en filmby, der er nogle der har etableret sig i de store hangarer hvor de laver nogle filmproduktioner så det kan også fungere som en turistattraktion, det er i hvert fald et meget specielt område. Og det vil vi gerne være med til at udvikle og understøtte, de kreative erhverv så der kan komme nogle tilknyttede erhverv til det."

4. Hvad er der af yderligere initiativer?

"Der er nogle der arbejder på letbane 3. Det kender du ikke? Der er lavet et stort projekt der hedder Big, om at lave et transportnet der hedder loopcity og det kommer til at være lige i nærheden af os. Letbanen kommer til at køre i de indre forstæder, fra Ishøj til Lyngby faktisk til universitetet deroppe, DTU. Så det her bliver sådan en letbane, og letbanen bliver en form for offentlig transport og så kommer der nogle stationer og der må man jo planlægge i forhold til de stationsområder. Det at der kommer den her letbane betyder nemlig at der kommer nogle stationsområder og her bliver der så bygget meget tæt by op omkring og det vil så betyde at her vil der komme en intensivering af investeringer og bydannelse som faktisk også vil skabe konkurrence for os så på en måde er det dobbelt så svært. Det er en udfordring så vi skal blive mere præcise i vores egen rolle i forhold til det. Det vil fremme transportmulighederne men samtidig vil der også opstå en konkurrence mellem os og nabokommunerne. Kommuner som banen vil løbe igennem vil styrkes i forhold til transportbeliggenheden. Den letbane er allerede på budgettet som der lagt et kæmpe budget til. Jeg tror det kommer til at forandre hele området ret meget. Derudover er der også snak om en motorvej 5 eller en togbane som også ligger uden for vores by, vest for, det vil også komme til at påvirke vores kommune noget, så det har vi også forholdt os til, så det er på det regionale niveau."

I by og lokalområdet er der de overordnede mål for hvad byrådet gerne vil og de vil gerne udvikle vores byer og gøre dem bedre og mere oplevelsesrige og udnytte de offentlige rum mere. Vi vil også gerne styrke den lokale kulturarv sådan at vi får bevaret vores naturperler.

Men ellers så er vi en sportskommune, vi er en kommune præget af kæmpestore flotte idrætsanlæg, vi har jo Farum park og Farum arena som er i helt topklasse for sådan en lille kommune som os. Og vi skal selvfølgelig arbejde videre i det spor. Det er også meningen at supplere og komplementere dem, men en anden type af sport, nemlig de uorganiserede mangler vi sådan set, vi mangler den der underskov af flere faciliteter til de uorganiserede sportsudøvere og det er også en af de idéer vi har oppe i byudviklingen. Nu må vi se hvilke idéer der vinder, men det grønne og sporten har stor betydning.”

5. Hvad skal være den overordnede profil for hele kommunen?

”Jeg tror ikke der er så stor uenighed om at sporten er en del af det. Nu har vi jo primært sagt at vi er en bosætningskommune, vi har ikke sagt at vi er en sportskommune, at det er vores primære rolle, og der tror jeg heller ikke vi skal være så smalle eller spidse, det tror jeg er et meget snævert område. Der er en bosætningskommune lidt bredere og så kan man sige at er man en god bosætningskommune har man også hele pakken, hvis folk skal vælge at bosætte sig skal byen også være god hele vejen rundt som gode grønne områder, gode skoler, gode cykelstier og så videre. Hele det arbejde med at lave planstrategien er jo også en form for branding, at gøre os selv bevidste om hvad vores udviklingspotentialer er og hvad vi skal satse på. Så har der været arbejdet med at udvikle det gamle Farum, at sætte os nogle nye mål og nogle nye visioner og der har vi jo den her arkitektkonkurrence som har handlet om at skabe mere byliv og mere samliv på tværs og så styrkelse af Farum midtpunkt så de her gamle ghetto opfattelser bliver opløst, så der er gode forhold.

Der er nogle nye boligområder der er ved at blive bygget, specielt omkring Farum kaserne. Vi forventer i alt 1500 nye boliger frem til 2020 og områder der skal bygges er allerede planlagte så de er ved at blive bygget. En stor del af vores arbejde består af de her plangrundlag så man kan bo de her steder. Det er så udover den store kaserne som vi har overtaget.”

6. Så det er med henblik på at lave boliger der også?

"Ja det er sådan en helt ny bydel i Farum nord, der har vi så også Hjorteparken. Så har vi også nogle fortætningsmuligheder, for strategien for hele hovedudviklingen er fortætning. Nemlig det med ikke at lægge et stort nyt område ud men at sige at inden for de eksisterende rammer der udbygger vi og fortætter og skaber større prioritet. Lokalplanen er færdig så disse boliger vil være færdige i løbet af de næste par år.

Så er der også nogle der arbejder på et mere tværgående klima og energi som vi ikke sidder og arbejder med og fremme den grønne mobilitet, altså hvordan kan man støtte cykelkulturen og cykelstierne, en bedre infrastruktur og så er der også nogle ovre i de andre byer i privaten der arbejder med klima og energi, altså hvordan kan vi optimere vedvarende energi. Alle de her ting er jo nogle der bliver arbejdet med og det er jo også nogle tværgående ting, altså klimapolitik, håndtering af klimaet og konsekvenser og nogle ting der optager os rigtig meget, mere end tidligere fordi det er så vigtigt i samfundet og vigtigt politisk. Det er jo også en politisk afvejning, der er et stort ønske fra socialdemokratiet af vi på det område er langt fremme. Så har vi så en aftale der hedder rammer for velfærd og det er også noget mange af de andre forvaltninger arbejder med, men der kom jo mange ældre. Vores demografi ændrer sig væsentligt og det er så ikke kun for vores kommune men generelt for hele Danmark og hovedstadsområdet. Der kommer mange flere ældre, så det er vigtigt at der bliver lavet nogle bebyggelser som er gearret til ældre. Altså ældrevenlige boliger, ældrevenlige områder, ældrevenlige tilbud så det er vi ved at finde ud af. Der kommer til at være en ældre-konference hvor vi prøver at finde ud af behovene hos de ældre med fokus på hvordan og hvad kræver det.

Så er der noget om undervisning. Man kan godt sige med branding er der ligesom en pyramide. Hvis vi siger at vi som øverste punkt er en bosætningskommune. Under bosætningsdelen er der så en hel masse andre ting og der er så at vi vil fremme velfærden og det hænger også sammen med skolerne, at de er godt placeret og er der et ordentligt indhold. Der er vores fokus på nye undervisningsformer, på moderne skoler hvor man også bruger de uderum, de offentlige rum som en form for undervisning. Så det er også et vigtigt mål.

Så er der erhvervslivet. Vi arbejder på at der er arbejdspladser lokalt. De fleste der bor her arbejder jo et andet sted. Men hvis vi kan skabe nogle flere arbejdspladser lokalt kan vi skabe noget mere liv lokalt og også skabe nogle flere udviklingsmuligheder for unge mennesker. Et lokalt miljø, der

ligger jo en service i at have nogle arbejdspladser/noget erhverv her, det er også en service til borgerne, så der er mange fordele for et lille lokalsamfund at have nogle arbejdspladser lokalt."

7. Bruger I det til at tiltrække virksomheder?

"Ja det er jo hele det spørgsmål med hvordan vi tiltrækker nye virksomheder og det er det vi arbejder på. Vi har nogle vanskeligheder i at vi ikke udlægger nye arealer og de arealer vi har der ligger der allerede en masse eksisterende erhverv som har en mere håndværksmæssig, industrimæssig karakter. Så vores mål går foreløbig på at styrke dem de er, og udviklingen er at understøtte meget, det dér med netværkskommunikation og samarbejde. Altså en stærk lokal netværksdannelse, så man har en meget stor viden om hinanden og det er mere på det behov end på at tro at man kan få nogle meget store domiciler til. Det vil vi selvfølgelig gerne men vores rammebetingelser er ikke så optimale. Det er ret svært at få nogle store kontorvirksomheder til at slå sig ned i vores erhvervsområde. De vil hellere ligge hvor de har stor visibilitet og shine og tiltrækker folk. Så der er mange udfordringer."

8. Jeg kunne forstå på borgmesteren og Flemming Ipsen at I er i gang med at udvikle en overordnet brandingstrategi fra det nye år af?

"Jeg tror nok den hedder "Visionen". Det er længere proces med byrådet, det kunne have været en del af denne her (Planstrategien) men så skulle vi have haft byrådet mere på banen så det bliver ikke en del af denne her altså udover at vi siger os selv som en bosætningskommune, men det kommer nok."

Der er forskel på satsningerne, det er jo klart af de handlinger man vil tage alt efter om man siger man er en bosætningskommune eller en sportskommune, de er forskellige. Og i den her siger vi altså at vores rolle er som en bosætningskommune."

9. Jeg kunne forstå på borgmester Ole Bondo Christensen at der ikke er nogen konkrete tiltag for at tiltrække borgere?

"Nej, vi har ikke nogen målrettet henvendelse til nye tilflyttere. Det er ikke et behov der er, og det har heller ikke været et politisk mål at tiltrække mange nye. Egentlig er det som jeg kan forstå på borgmesteren at passe på dem der er her så de ikke forsvinder ud i nabokommunerne."

10. Hvad bliver der gjort for at fastholde de nuværende borgere?

"Vi er en meget ung kommune, vi blev bygget dér i 70'erne og så kom alle tilflytterne. Vi har ikke en landet demografi som mange andre kommuner. Hos os var det meget med at alle flyttede ind på en gang og derfor er der også mange i samme alder. Størstedelen kom i 70'erne hvor Farum blev udbygget og de er nu ved at være mellem 60-70 år. 68 generationen er ligesom den største mængde af borgere og det bliver vi nødt til at tage hånd om og sige jamen hvordan håndterer vi det at de alle sammen bliver ældre på samme tid. Hvor mange af dem bliver boende hjemme, hvor mange af dem skal have hjælp og hvor mange af dem skal på plejehjem og sådan noget. En tredjedel af vores boliger består af parcelhuse, en tredjedel af rækkehuse og en tredjedel af lejligheder. Størstedelen af vores boliger består af parcelhuse og hvad bliver der så af dem når de gamle af forskellige årsager ikke bor der mere. Så skal der flytte nogle nye ind og er boligmassen så parat, skal der gøres noget med den eller er den tilstrækkelig?"

Borgerpanelet lavede en undersøgelse hvor det blev undersøgt hvad vil dem der bor her på sigt? Vil de blive boende her når de bliver gamle og hvad er ønskeboligen og hvorfor bor de her? Vi lavede de her spørgsmål for at finde ud af hvad vi gør med hele det boligmarked dér.

Der er et spørgsmål om: Hvorfor flytte til Furesø kommune, det er jo sådan nogle branding ting i virkeligheden

Hvordan kan vi tiltrække nye, hvem flytter til Furesø kommune, hvem flytter internt bolig, hvad har man af ønsker til en pragtfuld bolig og det er så dem der er her i forvejen. Det fik vi så nogle svar på. Det var meget tæt begrundet med naturen, det var det helt overordnede svar og så var der også nogle der begrundede med at det var her de var vokset op, altså vi har også nogle genflyttere. De fleste i undersøgelsen vil gerne blive boende. Sporten er ikke den største grund til valget om at bo i kommunen. Det er primært de grønne omgivelser og boligerne, så det er ikke forkert at sige at vi er en bosætningskommune. "

Bilag 6

Interview med Furesø Avis

Respondent: Journalist Finn Due Larsen

Dato: 1/11 2011

1. Har I været med inde over den arkitektkonkurrence med Realdania?

"Det har været en diskussion i Farum by i mange år at der skulle ske noget med midtbyen, at Farum hovedgade, Farum midtpunkt og Farum bytorv skal være mere sammenhængende og simpelthen mere attraktivt. Lige nu er Farum jo meget adskilt mellem Farum bytorv, hovedgade og midtpunkt så det har været oppe at vende mange gange. Lige konkret hvad det er der har gjort at det er kommet i gang det kan jeg ikke umiddelbart svare på".

2. Ved du noget om hvad der har været de største udfordringer i forhold til borgerne i tiden umiddelbart efter Brixtofte sagen?

"Det har været en stor udfordring at få Furesø til at føle sig som Furesø, at få borgerne til at føle sig som Furesø borgere og ikke "dem" og "os". I er fra "Farum" og vi er fra "Værløse" og omvendt. Det har været en kæmpe stor udfordring, der har været nogle dybe sår efter sammenlægningen, også den måde det skete på. Så har det også været en kæmpe stor udfordring at få genforhandlet en nye Furesø aftale hvor den gamle aftale havde en differentieret skat mellem Farum og Værløse og hvis du spørger helt konkret hvad der har været den største udfordring så har det været den kæmpe diskussion om den differentierede skat. "

3. Det var noget der ville ophøre efter 2014?

"Jo, i marts i år fik man genforhandlet en ny Furesø aftale og det endte med at den differentierede skat langsomt skal udfases så den forsvinder ved udgangen af 2013 så det har også været et stort vendepunkt. "

4. Har I gjort noget konkret for at vende mediernes dårlige omtale af Farum?

"Vi forsøger som avis at skildre området som det er så vi både får de gode historier frem og de dårlige. Vi er meget bevidste om at der skal være en balance, skriver vi kun om det positive

fremstår vi lalleglade og skriver vi kun om det negative er vi med til at forstærke et billede af en by der ikke fungerer. Jeg synes det lykkedes meget godt med at give et så troværdigt billede som muligt og det gør vi også i nogle tiltag der fremmer noget positivt, helt bestemt. I dag kl. 17 skal jeg ned i Kulturhuset, der er Furesø avis med til et samarbejde med Furesø Kommune ved at indstille årets talent og det er en pris som kommunen har taget initiativ til og som vi så har været med inde over hvor man har kunnet stemme, læserne har kunnet stemme på vores netavis hvem de synes skal være årets talent 2011 og det er jo med til at sætte nogle positive hjul i gang. Vi har også under WTA turneringen haft en lokalfest hvor erhvervslivet var med hvor vi uddelte en pris til kommunens dygtigste person, så vi er ligesom fremme til at sætte nogle positive hjul i gang.”

5. Vil I mene at borgerne har lagt Brixtofte-sagen bag sig?

”Jeg vil sige at det store flertal af borgerne i Furesø har lagt det bag sig. Vi har en lille hård kerne af debattører stadigvæk som skriver læserbreve om at det ikke Farum, det var Værløse os så videre og dem får vi stadigvæk en del skrivelser fra og når jeg også tøver lidt så er det så sent som i dag så har Brixtofte fået endnu en dom som udløb af Farum sagen, noget juridisk så på den måde er det jo ikke ligefrem med til at hjælpe sagen. Men jo, langt det store flertal af Furesøborgerne fornemmer jeg har lagt sagen bag sig og er kommet videre.”

Litteraturliste:

- Abrahamsson, Gun, Englund, Hans & Gerdin, Jonas (2011). *"Organizational identity and management accounting change"*. Auditing & Accountability Journal, 2011, Vol.24(3), p.345-376 Emerald Group Publishing Limited. Wagon Lane, United Kingdom.
- Albert, Stuart & Whetten, David (1985) "Research in organizational behavior"
- Andersen, Ib (2009). *"Den Skinbarlige Virkelighed – Om Vidensproduktion Indenfor Samfundsvidenskaberne"*. 4. udgave. Forlaget Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Anholt, Simon. (2007). *"Competitive identity – The New Brand Management for nations, Cities and Regions"*. Palgrave Macmillan. Houndsmills, Basingstoke, Hampshire.
- Anholt, Simon. (2010). *"Places – Identity, Image and Reputation"*. Palgrave Macmillan. Hampshire
- Arbejderbevægelsens erhvervsråd (2011) "Ulige levevilkår I de danske kommuner". Arbejderbevægelsens erhvervsråd. København
- Ashworth, Gregory & Karavatzis, Mihalis. (2009). *"Beyond the logo: Brand management for cities"*. Journal of Brand Management (2009). Palgrave Macmilian. Hampshire.
- Balmer, John M. T. & Greyser, Stephen A. (2003). *"Revealing the Corporation"*, Routledge – Taylor & Francis Books Ltd. 2003. London.
- Brønn, Peggy Simcic, Berg, Roberta Wiig(eds.): *Corporate communication – A Strategic Approach to Building Reputation*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo, 2005

- Caldwell, Niall. (2004). *"The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model"*. Journal of Brand Management, 2004, Vol.12(1), p.50-61. London Metropolitan University
- Cutlip, Scott M. (2000). *"Effective Public Relations"*. Eighth edition, Prentice Hall. London.
- De Pelsmacker, Patrick. (2010). *"Marketing Communications – A European Perspective"*, Fourth edition. Prentice Hall – Financial Times. Harlow.
- Dinnie, Keith. (2011). *"City Branding – Theory and Cases"*. Palgrave Macmillan. Hampshire.
- Ellerbæk, Iben og Mogensen, Hans: *City Branding*, MCC-1.semester, Handelshøjskolen i Århus, 2005
- Fill, Chris. (2006). *"Marketing Communications – engagement, strategies and practice"*, Prentice Hall - Financial Times. Harlow.
- Firestein, Peter J. (2006). *"Building and protecting corporate reputation"*. "Strategy And Leadership, vol. 34, no. 4, (2006). Emerald Group. New York.
- Frandsen, Finn. (2005). *"Den Kommunikerende Kommune"*. Børsen Forlag. København
- Greve, Carsten. (2009). *"Offentlig ledelse – Teorier og temaer I et politologisk perspektiv"*. 2. Udgave. København.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken. (1997) *"Relations between organizational culture, identity and image"* European journal of marketing. Vol 31. No. 5/6 1997. MCB University Press

- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken. (2004). *"Taking Brand Initiative – How companies can align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding"*. Jossey Bass
- Kavaratzis. (2004). *"From city marketing to city branding"*, Place Branding, Volume 1, Number 1, November 2004, pp. 58-73, Henry Stewart Publications
- Langer, Roy. (2001). *"Place images and place marketing"*, Department of Intercultural Communication and Management, CBS
- Moilanen, Teemu & Rainisto, Seppo. (2009). *"How to brand Nations, Cities And Destinations"*. Palgrave Macmilian.
- Morsing, Mette (2003). *"Corporate Branding Basics"*. Design Dnamark nr. 1 2002. Copenhagen Business School. København.
- Pasquinelli, Cecilia. (2010) *"The Limits of Place Branding for Local Development: The Case of Tuscany and the Arnovalley Brand"*. Local economy vol. 25. No. 7. Routledge – Trancis and Taylor group.
- Pihl, Morten (2011) *"Højt At Flyve – Peter Brixtoftes utrolige rejse fra stjernepolitiker til straffefange"*. JP Forlag
- Rainisto, Seppo K. (2003). *"Success factors of place branding: A Study of place marketing practices in northern Europe and north America"*. Helsinki University of Technology Department of Industrial Engineering and Management. Finland. Espoo 2003
- Schultz, Majken; Antorini, Yun Mi; Csaba, Fabian F. (2005): *Corporate brandingpurpose/ people/process*. Copenhagen Business School Press, Gylling, Danmark.
- Søndersted-Olsen, Hans-Henrik (2007) *"Marketing håndbogen – fra strategi til kampagne"*. Samfundslitteratur.

- Yin, Robert K. (2009) *"Case study research : Design and methods"*. Sage Publications. Los Angeles.

Hjemmesider:

- Andersen, Lasse Funder. (2011, 10. marts) *"Skatteyderne skal betale Farum gæld"*. Danmarks Radio. Lokaliseret d. 25. marts på:
<http://www.dr.dk/P4/Kbh/Nyheder/Halsnaes/2011/03/09/070044.htm>
- Den Store Danske (2009) *"Furesø Kommune"*. Lokaliseret d. 20. april på:
http://www.denstoredanske.dk/Danmarks_geografi_og_historie/Danmarks_geografi/Danmarks_kommuner/Fures%C3%B8_Kommune
- Farum Kulturhus (2011) *"Farum Kulturhus"*. Lokaliseret d. 20. april 2011 på:
<http://www.farumkulturhus.dk/side.php?id=1>
- Furesø Kommune (2011c) *"Befolkningsprognose"*. Lokaliseret d. 3. september på:
<http://www.furesoe.dk/Kommunen/Fakta/KommunensBefolkning/Befolkningsprognose2011.aspx>
- Furesø kommune (2011b) *"Fakta om Furesøaftalen"*. Lokaliseret d. 20. juni på:
<http://www.furesoe.dk/Nyheder/2011/Marts/FaktaOmFuresoeaftalen.aspx>
- Furesø kommune (2011a) *"Furesø får sin egen tennisfestival"*. Lokaliseret d. 27. juni på:
<http://www.furesoe.dk/Nyheder/2011/Januar/FuresoeFaarSinEgenTennisfestival.aspx>

- "Furesø og Realdania løfter Farum midtby". Hentet fra:
<http://www.realdania.dk/Presse/Nyheder/2011/Fremtidens+forst%C3%A6der-Farum-050111.aspx>
- Indenrigs- og sundhedsministeriet (2007) "*Kommunalreformen – Kort fortalt*". Lokaliseret d. 20. april på: http://www.sum.dk/Aktuelt/Publikationer/Publikationer_IN/~media/Filer-Publikationer-IN/Kommunalreformen/2005/Kommunalreformen-kort-fortalt/kommunalreformen-kort-fortalt.ashx
- Kommunefakta (2011) "Beskatningsgrundlag pr. indbygger 2011". Lokaliseret d. 27. juni på: http://www.kommunefakta.dk/map/vis_danmarkskort.asp?knr=190&p=demo&year=2011&kat=5&ntal_id=2050
- Kommunestyrelsesloven (2007). "Bekendtgørelse af lov om kommunernes styrelse". Hentet fra <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=10330> Realdania (2011).
- Kvalitetsreform (2011). "Afbureaukratisering". hentet fra:
<http://www.kvalitetsreform.dk/multimedia/kv2-VI-Afbureaukratisering.pdf>
- Lyck, Lise. (2010) "Turisme: Global fremgang – dansk stilstand". Center for Tourism and Culture Management, Copenhagen Business School, Frederiksberg, Denmark. Lokaliseret d. 23. Maj på: www.cbs.dk/content/.../Lise%20Lyck,%20skriftligt%20oplæg.pdf
- Mogensen, Hans & Ellerbæk, Iben. (2005) "*Branding med besindelse!*". Dansk Kommunikationsforening. Lokaliseret d. 24. marts på:
http://www.hansmogensen.dk/download/200512_Kronik_om_CityBranding.pdf
- Norup, Mark Lindvad. (2011, 9. marts) "*Furesø kommune udligner skatteforskellen*". Danmarks Radio. Lokaliseret d. 25. marts på:
<http://www.dr.dk/P4/Kbh/Nyheder/Furesoe/2011/03/09/072618.htm>