

Rapport

Omdømmebygging i utviklingskommuner/regioner

Innovasjon Norge, regional omstilling

Oslo, juni 2006

1 Innhold

1	INNHold	2
2	BAKGRUNN	3
2.1.	BEHOV FOR STYRKET OMDØMME I OMSTILLINGSKOMMUNER	3
2.2.	AMBISJON OG AVGRENSING	3
3	PROSJEKTMÅL	4
3.1.	MÅL I HOVEDPROSJEKT	4
3.2.	MÅL I FORSTUDIE	4
3.3.	KVANTITATIVE MÅL	4
4	OMDØMMEBYGGING	5
4.1.	GENERELT OM OMDØMME OG KOMMUNER	5
4.2.	VERDIBASERT POSISJONERING SOM METODE	5
4.3.	SUKSESSKRITERIER FOR OMDØMMEBYGGING I KOMMUNER	5
4.4.	GRUNNLEGGENDE REGLER FOR BYGGING AV ET OMDØMME	6
4.5.	SPEIELLE FAKTORER IFM OMDØMMEBYGGING I KOMMUNER OG REGIONER	6
5	EKSEMPLER FRA OMDØMMEBYGGING I KOMMUNER OG REGIONER	7
5.1.	UTVALG	7
5.2.	METODE OG SPØRSMÅL	7
5.3.	FUNN	8
5.3.1.	<i>Bakgrunn og motivasjon for å iverksette omdømmearbeidet</i>	8
5.3.2.	<i>Organisering og forankring i ledelsen</i>	8
5.3.3.	<i>Mål for omdømmearbeidet</i>	8
5.3.4.	<i>Bruk av metodikk</i>	9
5.3.5.	<i>Aktiviteter rettet mot kommunens ansatte/innbyggere/næringsliv</i>	9
5.3.6.	<i>Aktiviteter rettet mot målgrupper utenfor kommunen</i>	9
5.3.7.	<i>Måleparameter og måloppnåelse</i>	9
5.3.8.	<i>Kritiske suksessfaktorer for utvikling av et styrket omdømme</i>	10
5.4.	OPPSUMMERING	10
6	HELHETLIG TJENESTE, OMDØMMEBYGGING I UTVIKLINGSKOMMUNER/REGIONER	11
6.1.	UTVIKLINGSKOMMUNER	11
6.2.	FORSLAG TIL TILTAK FOR STYRKING AV OMDØMME I UTVIKLINGSKOMMUNER OG REGIONER	11
6.2.1	<i>Forprosjekt</i>	11
6.2.2.	<i>Hovedprosjekt</i>	12
6.2.3.	<i>Ulik vektlegging</i>	13
7	APPENDIX	15
7.1.	LITTERATUR	15
7.2.	INTERVJUER	15

2.1. Behov for styrket omdømme i omstillingskommuner

Regional omstilling i regi av Innovasjon Norge er en ekstraordinær innsats inntil 6 år i kommuner/regioner med ensidig næringsgrunnlag med store omstillingsbehov. Dette gjelder kommuner som i større eller mindre grad preges av hjørnesteinsvirksomhet. Regional omstilling omfatter også regioner med store langsiktige utfordringer knyttet til omstrukturering av næringslivet samt forsvarskommuner som står overfor særskilt store omstillingsbehov. Den overordnede målsettingen med Regional omstilling er å bidra til å styrke næringsgrunnlaget gjennom etablering av lønnsomme arbeidsplasser og økt verdiskaping slik at området får en mer robust og variert næringsstruktur med sysselsettingsmuligheter for både kvinner og menn. I tillegg skal arbeidet bidra til å styrke næringsutviklingsevnen i området i løpet av omstillingsperioden.

Innovasjon Norge har utviklet en verktøykasse av ulike tjenestetilbud til bruk i dette arbeidet. Med bakgrunn i erkjennelsen av at et bevisst styrt omdømme kan være til praktisk nytte for næringsutvikling i omstillingskommuner og regioner, skal det nå utvikles en ny tjeneste i verktøykassen som skal bidra til å styrke omdømmet i disse.

En kommune som har et godt omdømme vil styrke sin posisjon i forhold til innbyggere, brukere, kunder, sentrale samarbeidspartnere som næringsliv, frivillige lag og organisasjoner samt andre offentlig tjenesteytere og myndigheter. Et godt omdømme vil dermed bedre mulighetene som en kommune har til å fylle rollen som arbeidsgiver, tjenesteyter, samfunnsutvikler og forvaltningsmyndighet.

Omstillingskommuner sliter ofte med et dårlig omdømme. Det være seg hos lokalbefolkningen, det lokale/regionale næringsliv eller samfunnet forøvrig. Ofte som et resultat av nedleggelse/nedbemanninger ved hjørnesteinsbedrifter eller bransjemessige strukturendringer som begge innebærer et betydelig tap av arbeidsplasser både på kort og lang sikt. Et dårlig omdømme påvirker konkurransekraften til kommunens næringsliv, forringer potensial for innovasjon og nyskaping, innvirker på lokalbefolkningens selvbilde og svekker kommunens innflytelse på regionalt og nasjonalt nivå.

Utgangspunktet for en bevisst satsing på å styrke en omstillingskommunes omdømme er forankret i innsikt i sammenhengen mellom konkurranseevne og omdømme. Utvikling av et godt omdømme vil være av vesentlig betydning for at kommunen/regionen over tid, skal kunne markedsføre seg som en næringsvennlig og attraktiv bo, arbeids- og service kommune. Gjennom å fremstå med en tydelig, relevant og attraktiv identitet vil et styrket omdømme, i tillegg til et positivt selvbilde blant lokalbefolkningen, bidra til å: forsterke næringslivets konkurransekraft, skape økt oppmerksomhet og interesse fra eksterne interessenter, eventuelt økt attraktivitet som reisemål og område å investere i samt gi større muligheter for gjennomslag for egne standpunkter i regionalpolitikken.

2.2. Ambisjon og avgrensning

Ambisjonen for forstudiet er å utvikle og beskrive et effektivt og praktisk relatert verktøy som omstillingskommuner og regioner kan benytte i arbeidet med å styrke eget omdømme, basert på systematiserte erfaringer fra omdømmearbeid i norske kommuner/regioner.

Hovedstrategien for å nå denne ambisjonen er en systematisk gjennomgang av metoder, erfaringer og resultater fra omdømmearbeid i et utvalg kommuner som over tid har arbeidet med styrking av eget omdømme.

Forstudiet vil begrense seg til gjennomgang av et mindre utvalg av kommuner. I utvalget vil en sikre representasjon av kommuner som har arbeidet bevisst med styrking av eget omdømme forankret i administrativ og politisk ledelse. Videre er det viktig å ha med kommuner som spesielt har arbeidet med omdømme internt blant kommunens ansatte og i befolkningen. Sist men ikke minst vil en i utvalget også ha med kommuner som har gjort spesielle tiltak når det gjelder ekstern kommunikasjon mot næringsliv, annen forvaltning og for å rekruttere arbeidskraft til kommunen.

3 Prosjektmål

3.1. Mål i hovedprosjekt

I hovedprosjektet er det utviklet en helhetlig tjeneste for hvordan en omstillingskommune på en målrettet og systematisk måte kan arbeide for utviklingen av et styrket omdømme. Tjenesten inngår i IN regional omstillings verktøykasse av ulike tjenestetilbud og blir benyttet i omstillingskommuner som ønsker å arbeide med utviklingen av eget omdømme.

3.2. Mål i forstudie

Forstudiet skal kartlegge eksisterende metoder og verktøy som kommuner har benyttet i arbeidet med å utvikle et positivt omdømme i forhold til målgruppene næringsliv, lokalbefolkning og myndigheter og hvilke erfaringer som er gjort med disse. Videre skal forstudiet avdekke behovet for forbedringer av eksisterende metoder og verktøy og eventuelt utvikling av nye.

3.3. Kvantitative mål

Kvantitativt mål for forstudiet er gjennom inntil 15 intervjuer med representanter for kommuneledelse, ansatte og næringsliv i 4 kommuner/regioner å systematisere metode, erfaringer og resultater fra kommunenes arbeid med ivaretagelse av et styrt og bevisst omdømme.

4 Omdømmebygging

4.1. Generelt om omdømme og kommuner

Alle har et omdømme, både stater, bedrifter, organisasjoner, kommuner/regioner og enkeltpersoner. Et omdømme representerer ikke nødvendigvis hva vi mener eller hevder å være, men er summen av hvordan omverdenen oppfatter oss. Med andre ord er et omdømme mer avhengig av hva vi faktisk er enn hva vi gjennom slagord og symboler ønsker å være.

Utgangspunktet for en bevisst satsing for å styrke en kommunes/regions omdømme er forankret i innsikt om sammenhengene mellom kommunens konkurranseevne og kommunens omdømme. Alle som bor i en kommune tar del i utformingen av kommunens omdømme og alle har interesse av at omverdens bilde av kommunen eller regionen er tydelig, relevant, attraktiv, differensiert og oppdatert. En kommunes omdømme kan svekke eller styrke kommunens samhandel og samarbeid med viktige partnere samt kommunens innflytelse på regional og fylkes politikk.

En kommunes omdømme handler om hvilket bilde resten av omverden får på netthinnen når de hører navnet på kommunen forutsatt at de faktisk forbinder noe med aktuelle kommune. Kommunens omdømme påvirkes av mange ulike aktører, som for eksempel politikere, bedrifter, kulturutøvere, idrettsutøvere og kommunens som vertskap for gjester.

En bevisst strategi for omdømmebygging handler ikke bare om hvordan vi ønsker å bli oppfattet av andre. Den handler dypest sett også om identifisering av hvilke kjerneverdier vi står for og hvordan den indre selvforståelse i den respektive kommunen er. Når man er trygg på seg selv, er man også trygg i sitt møte med andre.

En kommunesektor med et godt omdømme styrker sektorens posisjon i forhold til innbyggere, brukere, samarbeidspartnere, næringslivet, samt andre offentlige tjenesteytere og myndigheter. Godt omdømme bidrar internt til å gjøre medarbeiderne trygge og bedrer trivselen. Positiv organisasjonsidentitet styrker organisasjonens lærings- og innovasjonsevne. Evnen til å levere kvalitet i møtet med brukerne øker når møtet starter med gjensidig tillit og trygghet.

Det faktiske omdømmet påvirker også politikernes handlings rom. For politikere i en kommune vil omdømmet være en del av vurderingsgrunnlaget når det skal vurderes om kommunene selv skal ha utføreransvaret for en tjeneste. Et godt omdømme vil dermed bedre kommunens muligheter til å fylle rollen som arbeidsgiver, tjenesteyter, samfunnsutvikler og forvaltningsmyndighet.

4.2. Verdibasert posisjonering som metode

En verdibasert posisjon danner ofte utgangspunktet for en omdømmestrategi. En slik posisjon består gjerne av følgende elementer:

- en bevisst valgt visjon, en storslått, motiverende og dristig målsetting som skal fungere samlende for kommunens/regionens innsats.
- en eller flere kjerneverdier som tar utgangspunkt i visjonen, og som forteller i korte trekk hvorfor vi med troverdighet kan innfri og leve opp til visjonen.
- et sett løfter som har sitt utspring i kjerneverdien(e), og som identifiserer hva som gjør kommunens/regionens unikt og attraktivt. Det vil si at løftene sier noe om måten en innfrir kjerneverdien(e). Løftene gir med andre ord kjerneverdien retning og innhold.
- klare personlighetstrekk basert på disse løfter som tilkjenner hvordan omverdenen vil karakterisere kommunens/regionens – eller området, befolkningen, kulturen, produktene, opplevelsene og vertskapet.

Posisjonen skal ofte forene ulike interesser under en felles overbygning, en felles identitet. For bredere sammensatte enheter som en nasjon, en kommune eller en region er det vesentlig å arbeide med en verdibasert posisjon som kan favne bredden, men som også er åpen nok til å kunne bearbeides og brukes av ulike sektorer, bransjer og bedrifter/institusjoner tilpasset deres individuelle behov.

4.3. Suksesskriterier for omdømmebygging i kommuner

Omdømmebygging for kommuner handler vel så mye om entusiasme som en verdibasert posisjonering.

Entusiasme for det stedet en arbeider og også kanskje bor på. Entusiasmen skaper tiltrekningskraft. Kommuner eller regioner med godt omdømme tiltrekker seg investorer, samarbeidspartnere, gode ansatte, journalisters interesse og et positivt forhold til befolkningen.

De som lykkes best i omdømmebygging scorer betydelig bedre enn andre på følgende fem kilder til et godt omdømme:

1. **Synlighet.** Uten oppmerksomhet, intet omdømme.
2. **Særpreget.** Er en tydelig og forskjellig fra de andre, opptar en plass hos interessentene.
3. **Autentisitet.** I det lange løp kan en ikke jukse. Ekthet er en forutsetning for emosjonell tilknytning, som igjen er en forutsetning for omdømmebygging.
4. **Innsyn.** Bedrifter, organisasjoner og kommuner som fremstår som åpne/transparente har lettere for å oppnå et godt omdømme.
5. **Konsistens.** Alle interessentene skal gjenkjenne den samme type ord og handling fra alle hold i virksomheten.

4.4. Grunnleggende regler for bygging av et omdømme

Et omdømme dreier seg ikke alltid kun om realiteter, men like mye om folks oppfatning, inntrykk, følelser og fornemmelser. Det er tre grunnregler for bygging av et solid omdømme. Reglene gjelder så vel for bedrifter som kommuner/regioner, organisasjoner og andre:

1. En må holde det en lover. Det er avgjørende å aldri skape forventninger en ikke kan innfri
2. Det nytter ikke å kjøpe seg et omdømme. Den late strategi er annonsekampanjer. Den smarte vet at det gjelder å bygge en organisasjon innenfra
3. En må være den en er. Hvis en ikke vet hvem en er, må en finne det ut. Dette betyr mindre fokus på image og mer fokus på innhold.

4.5. Spesielle faktorer ifm omdømmebygging i kommuner og regioner

Vi ønsker ikke passivt å overlate til andre å danne seg et inntrykk, et bilde av vår kommune eller region – kanskje til og med på et sviktende eller feilaktig grunnlag. Vi vil aktivt bidra til et positivt omdømme gjennom å bygge en bevisst valgt posisjon.

Dette er et riktig utgangspunkt for utvikling og styrking av omdømmet for en kommune eller en region.

Flere kommuner og andre virksomheter tørster etter noe som kan samle energien i organisasjonen og få den til å virke i samme retning. Noe som skaper stolthet og begeistring. Når dette er sørgelig fraværende, oppleves enkle og lettvinte løsninger som bedre enn ingenting. Et omdømme må være tett forankret i virksomhetens egenart, forretningsidé og strategi. Uten dette fundamentet blir budskapene som søyler satt opp i løse luften. Noen ganger er det strategiske fundamentet skjult av tåkete formuleringer. Ikke sjelden er det rett og slett ikke utviklet.

Følgende forutsetninger må være på plass for at en skal kunne lykkes i arbeidet med å bygge et positivt omdømme for en kommune/region:

- For det første må kommunene erkjenne at et godt omdømme er et fantastisk aktivum som gir motiverte medarbeidere, lavere sykefravær, kvalifiserte jobbsøkere, betalingsvillige innbyggere og gode rammebetingelser fra storsamfunnet
- For det andre: Omdømmearbeidet må forankres i kommunens topledelse. I de fleste kommuner vil det si at rådmannen/ordføreren er synlig og tydelig og at vedkommende må ta det overordnede ansvaret
- For det tredje: Omdømmearbeid er et identitetsprosjekt. Kommunen må «finne seg sjøl» før den går ut og forteller hvem den er. Det er når kjerneverdiene gjenspeiles i handlingene til alle ansatte, at omdømmet virkelig forbedres
- For det fjerde må kommunene ha realistiske forventninger til hvor godt omdømme de kan få. Selve ordet «kommune» er en tung ryggsekk å bære for kommunale omdømmebyggere fordi «kommune» har svak følelsesmessig appell
- For det femte må kommunene smi en sterkere lenke i innbyggernes bevissthet mellom de gode tjenestene kommunen produserer og kommunenavnet

I omdømmebygging stiller kommunene med et handikap sammenlignet med private virksomheter. Kommunene har et (kommune-) styre som ligger i evig og profesjonell strid med seg selv. En vesentlig del av politikken er å framheve det negative, og det gir kommunale omdømmebyggere en noe spesiell utfordring. I noen sammenhenger ser en også at politikerne i stridens hete ofte glemmer sin rolle som arbeidsgivere og demoraliserer organisasjonen for eksempel gjennom generalisering av kritikk

5 Eksempler fra omdømmebygging i kommuner og regioner

5.1. Utvalg

I arbeidet med denne rapporten har en sett nærmere på kommuner og regioner som har drevet med omdømmearbeid over noe tid hvor arbeidet har vært forankret i kommunens ledelse. Andre kriterier for kvalifisering av utvalget er at noe av aktiviteten skal ha vært rettet mot ansatte og kommunens innbyggere, samt mot næringsliv og andre interessenter. Et siste kriterium er at en kommunikasjonsplattform for ekstern kommunikasjon skal være definert og aktiviteter skal være gjennomført.

Det har vist seg vanskelig å finne kommuner/regioner som tilfredsstiller alle utvalgsriteriene. Kjennetegnet for de fleste kommuner eller regioner som har arbeidet med omdømme er at de har fokusert på utvikling av kjerneverdier og pay-off som hovedbudskap i ekstern kommunikasjon på nettsteder og i brosjyrer.

Hensikten med å studere et utvalg kommuner/regioner nærmere er å samle erfaringer som grunnlag for å utvikle et spesialtilpasset verktøy for omdømmearbeid i omstillingskommuner/regioner som inngår i verktøykassen til Innovasjon Norge, regional omstilling.

De kommunene/regionene en har sett nærmere på i dette prosjektet er som følger:

- Bodø kommune v/ Team Bodø
- Rauma kommune
- Os kommune (Hordaland)
- Målselv kommune
- Selbu kommune
- Hald-regionen (Herøy, Alstahaug, Leirfjord og Dønna kommune)
- Innherred Samkommune (Levanger og Verdal kommune)

En har intervjuet rådmenn, daglig ledere, prosjektledere eller andre som har hatt noe å gjøre med omdømmebygging/merkevareprosjekter i aktuelle kommuner.

5.2. Metode og spørsmål

Det er samlet mye erfaring blant prosjektledere og oppdragsgivere for omdømmeprojekter i norske kommuner/regioner. Dybdeintervjuer er en hensiktsmessig metode for å kartlegge og systematisere alle relevante erfaringer i forbindelse med arbeidet for styrking av omdømmet i kommuner. Informasjonsinnhenting i dette prosjektet er gjennomført ved hjelp av dybdeintervjuer i møter eller på telefonen.

Målsettingen med intervjuene er kartlegging av erfaringer, resultater og metode gjennom fokus på følgende hovedproblemstillinger;

- Bakgrunn og motivasjon for å iverksette omdømmearbeidet
- Organisering og forankring i ledelsen
- Mål for omdømmearbeidet
- Bruk av metodikk
- Hvilke interne aktiviteter som er gjennomført
- Hvilke eksterne aktiviteter som er gjennomført
- Måleparameter og måloppnåelse
- Kritiske suksessfaktorer for utvikling av et styrket omdømme
- Erfaringer
- Videre arbeid

Intervjuene er gjennomført som åpne samtaler med fordypning i relevante problemstillinger med utgangspunkt i de ulike erfaringer intervjuobjektene/prosjektene har gjort innenfor ulike områder av arbeidet.

Samtaler og intervjuer er komplettert fra de enkelte kommunene/regionene med prosjektbeskrivelser, rapporter, kommunikasjonsstrategier og evalueringsdokumenter.

5.3. Funn

Alle kommuner/regioner som er intervjuet som grunnlag for denne rapporten har ut fra egne forutsetninger, arbeidet med et styrket omdømme over en lengre periode. Arbeidet har vært svært forskjellig organisert, motivasjonen er ulik og gjennomførte tiltak er svært forskjellig.

I den videre oppsummering har en valgt å sortere erfaringene de ulike kommunene/regionene i følgende punkter

1. Bakgrunn og motivasjon for å iverksette omdømmearbeidet
2. Organisering og forankring i ledelsen
3. Mål for omdømmearbeidet
4. Bruk av metodikk
5. Aktiviteter rettet mot kommunens ansatte/innbyggere/næringsliv
6. Aktiviteter rettet mot målgrupper utenfor kommunen
7. Måleparameter og måloppnåelse
8. Kritiske suksessfaktorer for utvikling av et styrket omdømme

5.3.1. Bakgrunn og motivasjon for å iverksette omdømmearbeidet

Øke attraktiviteten som bo og arbeidskommuner, posisjonering i forhold til større sentra og byer, behov for å understreke fordeler og positive sider ved kommunen ovenfor kommunens innbyggere, styrking av serviceleveranser i kommunen som tjenesteyter og etablering av regioner og innarbeiding av navn på nye regioner, demme opp for negativitet i tilknytning til omstilling/nedbemannings tiltak – er alle forhold som ligger til grunn for at kommunene/regionene i utvalget har iverksatt et strategisk arbeid for å bygge eller styrke kommunens/regionens omdømme.

Alle disse motivasjonsfaktorene er reelle og sannsynlige for at kommuner eller regioner vil ta tak i arbeidet med å styrke eget omdømme. Det er som regel ikke en av nevnte motivasjoner som er bakgrunnen for at en kommune eller region starter et omdømmearbeid, men gjerne summen av flere faktorer. 5.3.2.

5.3.2. Organisering og forankring i ledelsen

I alle kommuner som er med i grunnlaget for denne rapporten er initiativ og forankring av omdømme/identitetsprosjekter gjort i kommunens eller regionens politiske og/eller administrative ledelse.

I enkelte tilfeller har ledelsen etter første del av prosjektet – som regel er denne delen viet utvikling av verdier og slagord, koblet seg fra prosjektinnsatsen etter at disse er presentert, diskutert og eventuelt vedtatt i kommunestyre/formannskap. I andre tilfeller følger ordfører eller rådmann prosjektet i alle faser, også i implementering i forhold til ulike målgrupper.

Det er en markant forskjell i måloppnåelse og fremdrift i de prosjekter som både i initierende og gjennomførende fase er forankret i kommunens ledelse, sammenlignet med de eksemplene der ledende personer etter en initierende fase slipper prosjektene. Sistnevnte prosjekter, mister fremdrift eller stopper i verste fall helt opp.

5.3.3. Mål for omdømmearbeidet

Målformuleringene for omdømmearbeidet i utvalgs kommunene/regionene er noe forskjellige og reflekterer naturligvis hovedmotivasjonen for iverksetting av arbeidet. Formuleringer som å fremheve positive sider ved kommunen som bo/arbeidskommune, posisjonere kommunen i forhold til arbeidskraft, å styrke kommunen stilling i lokalsamfunnet (blant innbyggerne), skape og styrke identiteten til kommunens innbyggere, demme opp for negativisme i forbindelse med nedbemanning/omstilling samt etablere navn for en ny region – er alle målformuleringer som er brukt av en eller flere av utvalgs kommunene/regionene.

Alle målformuleringene reflekterer på en realistisk måte beveggrunnen for initiativene bak omdømmeprosjektene i hver av utvalgs kommunene/regionene. De er alle svært overordnet og generelle og vil derfor ikke være praktisk nyttig for evalueringer og eventuelle justeringer av omdømmearbeidet underveis.

Enkelte av eksemplene i dette utvalget har som første og eneste konkrete prosjektmål å utvikle en visjon og verdier for kommunen/regionen. Det kan virke som om disse også har de største vanskene med å komme videre med arbeidet.

5.3.4. Bruk av metodikk

I arbeidet med styrking av eget omdømme har nærmest alle kommunene/regionene i utvalget i en tidlig fase kontaktet et eksternt byrå (reklame eller kommunikasjonsbyrå) for bistand i prosessen. Verdibasert posisjonering som metode er brukt av mange som har arbeidet med eget omdømme – i starten av arbeidet. I de fleste tilfellene blir første milepæl i disse prosjektene formulering av en visjon og et sett med grunnverdier for kommunen. Dette arbeidet blir gjerne fulgt opp med synliggjøring av visjon, slagord og verdier i trykt materiale, på web og gjennom publikasjoner.

Ikke alle har startet omdømmearbeidet med å utvikle en verdibasert posisjonering. I erkjennelsen av at en kommune ikke kan sammenlignes med en bedrift har en kommune i utvalget bevisst ikke arbeidet med verdibasert posisjonering i første del av arbeidet med å styrke kommunens omdømme og for å skape en sterkere kobling mellom strategisk næringsplan og en ny kommunikasjonsplattform. Denne kommunen har satt ressurser inn på å la lokalbefolkningen bli mer bevisstgjort på egne kvaliteter i første del av omdømmearbeidet. Hensikten med dette er å styrke identiteten gjennom fokus på egenerfarte aktiviteter og opplevelser, ikke gjennom brosjyrer og logo – men gjennom fokus på innhold.

Det kan synes som om erfaringene fra denne kommunen er så vidt positive og relevante – nettopp fordi en kommune er annerledes enn en bedrift eller en mindre komplisert organisasjon, at det kan være svært nyttig å ta hensyn til disse i det videre arbeide.

5.3.5. Aktiviteter rettet mot kommunens ansatte/innbyggere/næringsliv

Aktivitetene i et omdømmeprosjekt mot målgrupper som kommunens ansatte, innbyggere, næringsliv, lag, foreninger og andre har det til felles at de skal skape oppslutning, entusiasme og involvere.

Flere av prosjektene i de ulike utvalgskommunene har fra starten av gjennomført aktiviteter rettet mot ansatte, innbyggere og næringsliv, lag og foreninger. Dette er aktiviteter som folkemøter, etatsmøter, artikler i lokalavisa, andre presseoppslag, spørreskjema til alle husstander, informasjon til innbyggere koordinert med informasjon om kommunens planarbeid, ”Kjenn din by/bygd” – organiserte turer til kommunens ulike attraksjoner, trykksaker med presentasjon av visjon og verdier – er alle aktiviteter som er gjennomført mot denne målgruppen.

De aktivitetene som generelt ser ut til å fungere best er de som inviterer til toveis kommunikasjon. Det vil si folkemøter, andre møter, ”Kjenn din by/bygd” konseptet men også spørreskjema ser ut til å være hensiktsmessig for å skape oppslutning, entusiasme og for involvering.

5.3.6. Aktiviteter rettet mot målgrupper utenfor kommunen

Av aktiviteter som rettes mot målgrupper utenfor kommuner/regionen er presseoppslag det mest brukte. Presseoppslagene kommer som regel i oppfølgingen av politiske vedtak og er ikke alltid rettet inn mot målsetningen for omdømmearbeidet.

Det er for få aktiviteter gjennomført på dette punktet til at studie av utvalget kan gi noen indikasjon på om de fungerer eller ikke.

5.3.7. Måleparameter og måloppnåelse

Alle kommunene og regionene som er med i utvalget har formulert overordnede mål for sitt omdømmearbeid (se pkt 5.3.3.). Når det gjelder måleparameter for delmål som muliggjør evaluering og eventuelle endringer underveis har de færreste jobbet med dette. Når det gjelder et så vidt viktig og avgjørende område som implementering hos ansatte og blant kommunens innbyggere er det svært få som har målsatt dette arbeidet.

Måleparameter som ti medieoppslag i løpet av et halvår, møter med alle ansatte, koordinert informasjon til innbyggerne etc er eksempler på måleparameter som er blitt benyttet. Disse er isolert sett riktige å måle, men de sier lite om måloppnåelse relatert til overordnede mål. Det vil si om identiteten kan styrkes, om det skapes entusiasme eller om servicen som kommunen yter er blitt bedre.

5.3.8. Kritiske suksessfaktorer for utvikling av et styrket omdømme

Intervjuobjektene i denne undersøkelsen gir innspill på flere og svært ulike kritiske suksessfaktorer for utvikling av et styrket omdømme. Innspillene varierer ut fra hvilket stadium de ulike prosjektene er på.

Innspillene kan oppsummeres som følger;

- Bruk tid i et forprosjekt til å definere innhold i et omdømmeprojekt og hva en vil oppnå innen konsulenter leies inn
- Implementering tar tid og koster mye, forbered alle involverte allerede i starten av prosjektet at det vil måtte vare lenge – ofte lengre enn en tror, og at det vil koste mer enn planlagt
- Deltakelse fra de ansatte er viktig allerede fra starten av
- Det er en utfordring å både være ambisiøs i forhold til å favne hele kommunen i utviklingen av en posisjon og det å samtidig være spisset
- Det å gi visjon og verdier et politisk og praktisk innhold er en stor utfordring. Tenk på det når visjon og verdier beskrives
- Vær bevisst med å bruke positive nyheter – små og store for å skape entusiasme
- En kan ikke beslutte hva en skal være. En er det en er, skal en framstå som noe annet – kan det ikke vedtas, men kan kun endres gjennom endre atferd over tid. Det må brukes mye ressurser på intern identitetsbygging i kommunen som arbeidsplass og i kommunen som bosted

Alle innspillene er relevante og om disse skal oppsummeres kan det å bruke tid i et forprosjekt til å bestemme hva en ønsker med et omdømmeprojekt samt involvering og identitetsbygging synes som å være de viktigste faktorene.

5.4. Oppsummering

Oppsummert kan en si et de omdømmeprojekter i norske kommuner og regioner som i forprosjektet har brukt tid og egne krefter til å beslutte hva en vil oppnå med prosjektet og hvordan en ut fra lokale forhold vil jobbe med prosjektet, har gode forutsetninger for å lykkes. Et annet viktig element er at prosjektet ledes av politisk/administrativ leder i kommunen eller regionen og at alle som prosjektet berører er involvert helt fra begynnelsen.

Andre elementer som skiller gode omdømmeprojekter fra de som ikke lykkes er at en evner å arbeide langsiktig med å styrke omdømmet. Langsiktighet kreves ut fra at et oppnådd omdømme alltid vil speile en identitet. Ønsker en å gjøre noe med omdømme må en kjenne identiteten og gjerne forsterke de positive sidene ved identiteten. Dette arbeidet tar tid.

Koordinering og implementering av omdømmearbeidet i kommunens planer (næringsplan etc) gir innholdet i omdømmearbeidet en reell verdi for berørte, og ser ut til å være et vesentlig element for å lykkes.

6 Helhetlig tjeneste, Omdømmebygging i utviklingskommuner/regioner

6.1. Utviklingskommuner

I det følgende foreslås et verktøy for utvikling av omdømme i utviklingskommuner. En velger å bruke begrepet utviklingskommuner fordi begrepet omstillingskommune for mange er et negativt ladet begrep.

Utviklingskommuner er for så vidt like dekkende, men er et nøytralt til positivt ladet ord.

6.2. Forslag til tiltak for styrking av omdømme i utviklingskommuner og regioner

I det følgende presenteres et tiltak eller verktøy for styrking av omdømme for utviklingskommuner/regioner til bruk for Innovasjon Norge. Det forutsettes at verktøyet utprøves i et pilotprosjekt for justeringer, innen det presenteres som en del av Innovasjon Norge – regional utvikling sin verktøykasse.

6.2.1 Forprosjekt

Forstudiet	Innhold	Tid/ressurser
<i>Hensikt</i>	Avklare hva kommunen vil oppnå ved å styrke eget omdømme og hvordan en vil arbeide. Videre fremskaffe et bilde av nåsituasjonen med hensyn til kommunens/regionens omdømme slik det oppleves av viktige målgrupper som næringsliv, organisasjoner, innbyggere, fylkeskommune etc. Forstudiet skal identifisere konkrete forbedringsområder i arbeidet med å utvikle et positivt omdømme samt klargjøre kommunens rolle og oppgaver i arbeidet med å utvikle et positivt omdømme, inkludert mål og ambisjonsnivå. Sist men ikke minst foreslå konkrete innsatsområder for at kommunen eller regionen skal kunne utvikle et godt omdømme.	Total lengde på forprosjekt: ca 6 mnd Til sammen 3-4 møter i styringsgruppa Totalt ressursbehov i forprosjekt: kr 280 000
<i>Prosjektorganisering</i>	Prosjektet ledes av politisk og administrativ ledelse med deltakelse fra ansatte, næringsliv, lag/organisasjoner og kulturliv. Prosjektleder engasjeres for daglig oppfølging	Kostnader: P-leder: 6mnd x30' = kr 180 000
<i>Mål</i>	Målet med forprosjektet er ut fra lokale forhold og med forankring i følgende forståelse å beskrive et tilpasset hovedprosjekt for styrking av kommunens/regionens omdømme: • En må holde det en lover. Det er avgjørende å aldri skape forventninger en ikke kan innfri • Det nytter ikke å kjøpe seg et omdømme. Den late strategi er annonsekampanjer. Den smarte vet at det gjelder å bygge en organisasjon innenfra • En må være den en er. Hvis en ikke vet hvem en er, må en finne det ut. Dette betyr mindre fokus på image og mer fokus på innhold.	Informasjon 3 ganger, kr 10 000 Spørreskjema, utvikling og utsending kr 30 000 Ekstern bistand inklusive delt på inntil 2 møter = kr 50 000 Møter i styringsgruppa, kr 5 000
<i>Tiltak</i>	Anbefalte tiltak i forprosjektet er som følger: 1. Etablering av forprosjekt og styringsgruppe 2. Tilsetting av prosjektleder 3. Arbeidsmøter i styringsgruppa forberedt av prosjektleder 4. Informasjon til alle ansatte i kommunen 5. Spørreskjema til husstander, næringsliv, organisasjoner og andre med hensikt kartlegging av identitet	Trykking av sluttrapport, kr 5 000
<i>Leveranse</i>	Rapport som gjør rede for kommunens/regionens nåsituasjon når det gjelder omdømme, ambisjoner/mål for et styrket omdømme, beskrivelse av forbedringsområder, rollebeskrivelse og konkrete tiltak som skal føre til et styrket omdømme.	

6.2.2. Hovedprosjekt

Hovedprosjekt	Innhold	Tid/ressurser
<i>Hensikt</i>	Styrking av kommunens eller regionens omdømme som bosteds- og arbeidskommune/region. I tillegg styrking av omdømme for rekruttering av arbeidskraft og kapital samt for bedre gjennomslag for politiske argumenter	Total lengde på hovedprosjekt: ca 12 mnd Til sammen 7-8 møter i styringsgruppa Totalt ressursbehov i hovedprosjekt: kr 765 000 Kostnader: P-leder: 12 mnd x30' = kr 360 000 Informasjon 6 ganger, kr 20 000 Ekstern bistand inklusive delt på inntil 4 møter = kr 120 000 Møter i styringsgruppa, kr 10 000 Kjenn din by/bygd, koordinering, kr 50 000 Grafisk design, logo og slagord, kr 100 000 Kommunikasjonsstrategi ekstern bistand, kr 50 000 Evaluering, kr 50 000 Trykking av sluttrapport, kr 5 000
<i>Prosjektorganisering</i>	Prosjektet ledes av politisk og administrativ ledelse med deltakelse fra ansatte, næringsliv, lag/organisasjoner. Prosjektleder engasjeres for daglig oppfølging	
<i>Mål</i>	Mål for hovedprosjektet må defineres i hvert enkelt lokale prosjekt. En bør skille mellom måleparameter på kort og lang sikt. Felles for begge kategorier mål er at de må være konkrete og evaluerbare. <u>Lang sikt:</u> Stolthet hos kommunens/regionens innbyggere, antall innbyggere, skatteinngang, kapitaltilgang, gjennomslag for politiske standpunkt og image (hvordan kommunen/regionen blir oppfattet av folk som ikke bor der) <u>Kort sikt:</u> Felles visjon og verdier, entusiasme og tro, antall arrangementer/deltakere på arrangementer for innbyggerne og ansatt i kommunen, antall positive medieoppslag, implementering av visjon og verdier i planer og en kommunikasjonsplattform som benyttes av kommunen (i sin helhet) og andre sentrale aktører i kommunen (delvis).	
<i>Tiltak</i>	Anbefaling av aktiviteter i hovedprosjektet, avhengig av resultat i forstudiet: 1. ”Kjenn din by/bygd” konseptet. Inviter kommunens innbyggere med på opplevelser som er det beste av hva en kan by på. Tiltaket inspirerer og informerer og styrker den positive siden ved identiteten. Aktivitetene er selvfinansierende da deltakerne betaler for deltakelse. En kan i en startfase tilby flere ulike aktiviteter og opplevelser. Etter gjennomført evaluering videreføres kun de som får gode tilbakemeldinger 2. Beskriv visjon og verdier gjerne ved bruk av metoden verdibasert posisjonering som oppsummert inneholder en visjon, en storslått, motiverende og dristig målsetting som skal fungere samlende for kommunens/regionens innsats. Derest en eller flere kjerneverdier som tar utgangspunkt i visjonen, og som forteller i korte trekk hvorfor vi med troverdighet kan innfri og leve opp til visjonen. Så et sett løfter som har sitt utspring i kjerneverdien(e), og som identifiserer hva som gjør kommunen/regionen unikt og attraktivt. Det vil si at løftene sier noe om måten en innfrir kjerneverdien(e). Løftene gir med andre ord kjerneverdien retning og innhold. Sist men ikke minst klare personlighetstrekk basert på disse løfter som tilkjenner hvordan omverdenen vil karakterisere kommunens/regionens – eller området, befolkningen, kulturen, produktene, opplevelsene og vertskapet. I dette arbeidet bør innspillene fra spørreundersøkelsen i forprosjektet vektlegges og så mange som mulig bør bli hørt innen visjon og verdier besluttet. Folkemøter og bredt anlagte møter med ansatte / andre anbefales i prosessen. Posisjonen bør endelig vedtas av kommunestyret	

	3. Implementering av posisjonen i form av internt informasjons og kulturbyggende arbeid. Målgruppen for dette arbeidet er kommunens ansatte og innbyggerne. Hensikten med arbeidet er å understreke og understøtte de kvaliteter kommunen ønsker å forsterke og å bli kjent for. Implementeringsarbeidet må tilpasses den enkelte kommune eller region, men starter gjerne med folkemøter eller møter for ansatte hvor posisjonen presenteres og bakgrunnen for denne gis en forklaring. Ofte kan det være enklere å få gjennomslag for det en ønsker å være ved å gjøre noe, tilby aktiviteter som understøtter denne delen av identiteten, enn bare å fortelle 4. Implementering av visjon og verdigrunnlag i kommunens eller regionens planverk. Med andre ord gi visjon/verdier et politisk og praktisk innhold 5. Implementering i av posisjonen i form av grafisk design, slagord og logo anbefales etter at den gjennom foregående tiltak er presentert og forklart. Mulighetene for tilslutning er nå mye større 6. Utvikling av kommunikasjonsstrategi. Hvilket budskap skal kommunen være avsender av til hvilke målgrupper, når og i hvilke kanaler? Et planverktøy for bedret og mer treffsikker kommunikasjon fra kommunens side 7. Evaluering. Både prosess og resultat bør evalueres. Prosess med tanke på effektivitet og delaktighet, resultater i henhold til målformuleringer på kort og lang sikt	
<i>Leveranse</i>	• ”Kjenn din by/bygd” konseptet i form av turer, arrangementer og informasjons/temamøter for kommunens/regionens innbyggere • Posisjoneringsdokument som inneholder omforent visjon og verdier for kommunen eller regionen • Gjennomføring av møter, arrangementer og tiltak som forklarer og synliggjør posisjonen • Kommunikasjonsstrategi som med tydelighet forteller hvordan posisjonen skal brukes av kommunen og andre • Evalueringsdokument som gjøre rede for måloppnåelse av hovedprosjekt. Dette basert på kortsiktige mål, men med en plan for hvordan de langsiktige målene skal evalueres (når og hvordan).	

6.2.3. Ulik vektlegging

Det er flere likheter mellom det verktøy som her foreslås og de prosjekter som er gjennomført/gjennomføres for styrking av kommuner eller regioner sitt omdømme. Det er imidlertid to vesentlige ulikheter i dette forslaget sammenlignet med hva som hittil har vært praktisert i de fleste omdømmeprosjektene i kommuner/regioner.

Den første forskjellen er at ekstern hjelp i denne beskrivelsen er tonet ned til fordel for en lokal tilsatt/engasjert prosjektleder. Denne trenger ikke være spesialist på omdømmebygging, men representere en ryddig prosjektlederkompetanse og ha interesse for omdømmebygging.

Den andre og i faglig tilnærming viktige ulikheten er at dette forslaget prioriterer identitetsbygging i kommunen og blant kommunens eller regionens innbyggere gjennom arrangementer og opplevelser foran utvikling av visjon,

verdier og ekstern kommunikasjon rundt disse. Denne prioriteringen gjøres ut fra erkjennelsen om at omdømmearbeid er et identitetsprosjekt. Med det forstås at kommunen må «finne seg sjøl» før den går ut og forteller hvem den er. Det er når kjerneverdiene gjenspeiles i handlingene til alle ansatte og innbyggerne, at omdømmet virkelig forbedres.

7 Appendix

7.1. Litteratur

Jesper Kunde, Hegnar Media	”Corporate Religion”
Det kongelige norske utenriksdepartement	Rapport omdømmeutvalget
Mark Leonard, The Foreign Policy Centre	Public Diplomacy

7.2. Intervjuer

HALD regionen v/ Tor Henning Jørgensen

Rauma kommune v/ Erik Brekken

Målselv kommune v/ Eva Husby og Bjørg Johansen

Os kommune v/ Jorunn Solberg

Bodø kommune v/ Linda Dokmo

Selbu kommune v/ Karsten Reitan

Innherred samkommune v/ Ola Støre