

ORDKRÅFT

FØLGEEVALUERING AV OMDØMMESKOLEN 2009  
SLUTTRAPPORT

Ordkraft er et ledende kommunikasjonsbyrå innen omdømme og samfunnskontakt. Ordkraft arbeider for bedrifter, organisasjoner og offentlige virksomheter over hele landet. Selskapet brukes både til strategisk rådgivning for toppledelsen i en rekke virksomheter, og som støtte i det daglige arbeidet med kommunikasjon. Som grunnlag for systematisk arbeid med strategi og kommunikasjon og evaluering, benyttes i stor grad kartlegging og analyse i samarbeid med Oxford Research. Se [www.ordkraft.no](http://www.ordkraft.no) for mer informasjon om selskapet.

## Følgeevaluering av Omdømmeskolen 2009

Oppdragsgiver:	Kompetansesenteret for distriktsutvikling
Prosjektperiode:	Oktober 2009 – november 2010-11-16
Prosjektleder:	Audun Øvrebø
Kort sammendrag:	Kompetansesenteret for distriktsutvikling (Distriktssenteret) er ansvarlig for et skoleringsopplegg for kommuner og regioner som ønsker å arbeide med stedsattraktivitet og omdømme, kalt Omdømmeskolen. Denne rapporten er en evaluering av hvilken effekt Omdømmeskolen har hatt for et utvalg kommuners arbeid med omdømme.

## Innholdsfortegnelse

<b>1: Innledning</b> .....	<b>3</b>
<b>2: Oppsummering</b> .....	<b>4</b>
<b>3: Oppdraget</b> .....	<b>5</b>
3.1 Hovedproblemstillinger .....	5
3.2 Beskrivelse av evalueringsprosessen .....	6
3.3 Følgeevaluering av de fem kommunene .....	8
<b>4: Analyse</b> .....	<b>23</b>
4.1 utfordringer ved oppdraget gir føringer for følgeevalueringen .....	23
4.2 Evaluering blant alle deltakere .....	24
4.3 Analyse av funn fra følgeevaluering av de fem kommunene .....	25
4.3.1 Samme utfordring med tidsperspektivet .....	25
4.3.2 Hvorvidt deltakerne var forberedt på utfordringene de møter .....	26
4.3.3 Om kompetansen oppleves som relevant og anvendbar .....	26
4.3.4 Kritikk mot det faglige fundament: .....	27
4.3.5 Prosjekttretthet og knappe ressurser: .....	27
4.3.6 Oppfølging og nettverk: .....	27
4.3.7 Antall deltakere og deres stillingsnivå .....	28
4.4 Årsaker til suksess .....	28
4.4.1 Tålmodighet, motivasjon og kompetanse .....	28
4.4.2 Godt grunnlag .....	29
4.4.3 Andre forhold .....	29
<b>5: Avslutning og anbefaling</b> .....	<b>30</b>

## **1: Innledning**

Ordkraft har på vegne av Kompetansesenteret for distriktsutvikling gjennomført en følgeevaluering av Omdømmeskolen 2009. Hensikten med evalueringen har vært å undersøke hvilke effekter deltakelsen på omdømmeskolen har hatt for de kommuner som deltok i deres omdømmearbeid.

Ordkraft har gjennomført en kvantitativ undersøkelse blant samtlige deltakere på Omdømmeskolen 2009 samt fulgt fem av kommunene i en periode fra desember 2009 til november 2010. Det er gjennomført en omdømmeanalyse av de fem kommunene og deltakerne har levert skriftlige besvarelser midtveis og ved slutten av evalueringsperioden. I tillegg er det gjennomført intervjuer både med deltakerne og med ressurspersoner i deltakernes omgivelser.

Ordkraft har også deltatt på samling 2 og 3 i Omdømmeskolen 2009 samt en evalueringssamling i oktober 2010. I tillegg har vi hatt tilgang til de hjemmeoppgaver de fem kommunene har besvart som ledd i omdømmeskolen og det kompendiet som danner det teoretiske grunnlaget for omdømmearbeidet.

Vi takker Distriktssenteret for et interessant oppdrag og vil spesielt takke de som velvillig har stilt opp med sine betraktninger og vurderinger i løpet av evalueringsperioden.

Kristiansand, 20.11.10

## 2: Oppsummering

Har deltakelse på Omdømmeskolen bidratt til gode prosesser som har ført til et bedret omdømme for de kommunene som deltok? Dette spørsmålet er utgangspunktet for den evalueringen som er gjennomført for Omdømmeskolen 2009.

For å kunne gi et kvalitativt svar med rimelig grad av sikkerhet forutsettes det at deltakerne har gjennomført målrettede prosesser med konkrete tiltak som gjør det mulig å måle resultater av disse tiltakene. Ingen av de fem kommunene som er fulgt i evalueringen har imidlertid kommet så langt i sine prosesser at det er mulig å evaluere konkrete resultater. Derimot har vi gjort noen observasjoner som kan være verdt å ta med i den evalueringen som skal gjøres av Oxford Research og Ordkraft for 2008 og 2010 kullene.

Samtlige fem kommuner har opplevd en utfordring i å skape forståelse for viktigheten av et omdømmearbeid og få dette bredt forankret. Når dette omtales som en utfordring er det i kontekst med de forventninger som deltakerne selv og deres omgivelser har hatt til fremdrift og resultater av arbeidet som følge av deltakelsen. Et arbeid med å bedre et omdømme handler om å endre individers emosjonelle holdning. Dette er et langsiktig arbeid. Denne evalueringen viser at dette også gjelder de prosesser som skal bidra til denne endringen.

Ved slutten av evalueringsperioden har de fem kommunene oppnådd å skape en forståelse internt i kommuneadministrasjonene, og arbeidet er hos de fleste også gitt en politisk forankring. Fem kommuner er et for lite antall å legge til grunn for å trekke sikre konklusjoner. Men evalueringen har avdekket noen indikasjoner om årsakene til at

kommunene ikke har kommet lengre i prosessen. Blant annet nevnes mangel på ressurser, prosjekttretthet, kritiske røster mot metodikk og at omdømmearbeidet kommer på toppen av det ordinære arbeidet. Et annet – og viktig moment – er at undersøkelsen viser at deltakerne ikke var godt nok forberedt på hvordan de skulle håndtere disse utfordringene. Her ligger et forbedringspotensial for innholdet på Omdømmeskolen.

På den annen side er det også identifisert noen faktorer som synes å ha bidratt til at en har lyktes med å skape den nødvendige forankringen. Den økte kunnskapen som er nødvendig for å ha trygghet og troverdighet som en pådriver for arbeidet og den motivasjon deltakelsen på skolen gir et to slike faktorer. Tålmodighet og å benytte alle muligheter for å gi små drypp med informasjon er en annen faktor.

Evalueringen viser også – ikke helt overraskende - en indikasjon på at det er en fordel å ha gjort et forarbeid enn å starte fra ”scratch”. Noe mer overraskende er det at vi ikke finner noen indikasjoner på at antall deltakere, eller stillingsnivået på disse påvirker prosessen.

Selv om det med denne evalueringen ikke er mulig å gi svar på om Omdømmeskolen har bidratt til et bedret omdømme, har den etter vår oppfatning en effekt i forhold til å sette omdømme på dagsorden i de kommuner som har deltatt. Den teori og metodikk som formidles oppleves som både relevant og anvendbar og fungerer som et godt verktøy for de som skal være pådrivere for omdømmearbeidet lokalt. Evalueringen viser også at det har tatt lengre tid å få prosessen forankret i kommunen enn hva deltakerne og omgivelser forventet. Men det kan ha sammenheng med at forventningene ikke samsvarer med en tiden det faktisk tar.

### 3: Oppdraget

Distriktssenteret ønsker gjennom en evaluering av Omdømmeskolen 2009 å få best mulig innsikt i deltakernes utbytte av å delta på Omdømmeskolen og de prosesser deltakelsen medfører i tillegg til effektene på omdømmearbeidet lokalt.

Den konkrete målsettingen med evalueringer har Distriktssenteret formulert slik i konkurransegrunnlaget:

*”Å få en evaluering av hvilken effekt Omdømmeskolen har hatt for et utvalg av deltakerne sitt arbeid med omdømme og på hvilke måter og i hvilken grad deltakelsen i Omdømmeskolen har bidratt til at den enkelte deltager har nådd sine målsettinger med omdømmearbeidet.”*

Distriktssenteret så for seg følgende problemstillinger og metodikk for følgeevalueringen:

- Inntil 5 av de totalt 14 deltakerne blir valgt ut som case og fulgt tett opp gjennom prosessen. De utvalgte kommunene/regionene skal i så stor grad som mulig være geografisk spredt i Norge, være ulik i størrelse og ha uensartede prosjekter.
- Følgeevalueringen må klargjøre nåsituasjonen i de 5 utvalgte kommunene/regionene, dvs status før deltagelse på omdømmeskolen. Dette innebærer at en avklarer hvilket omdømme deltakerne har i dag, hva de ønsker å oppnå med et styrket omdømme og hvordan de vil arbeide for å oppnå et styrket omdømme.

- I evalueringen er det ønske å ha fokus på effektmål (oppnådde resultater så langt) og prosessmål (evaluering av arbeidsprosessen, inklusive mål, aktiviteter, organisering og budsjett).

I tillegg ønsket distriktssenteret at det skulle foretas en enklere evaluering rettet mot alle deltagerne på Omdømmeskolen, for eksempel i form av spørreskjema/evalueringsskjema, og at dette skal gjennomføres parallelt med gjennomføring av Omdømmeskolen.

#### 3.1 Hovedproblemstillinger

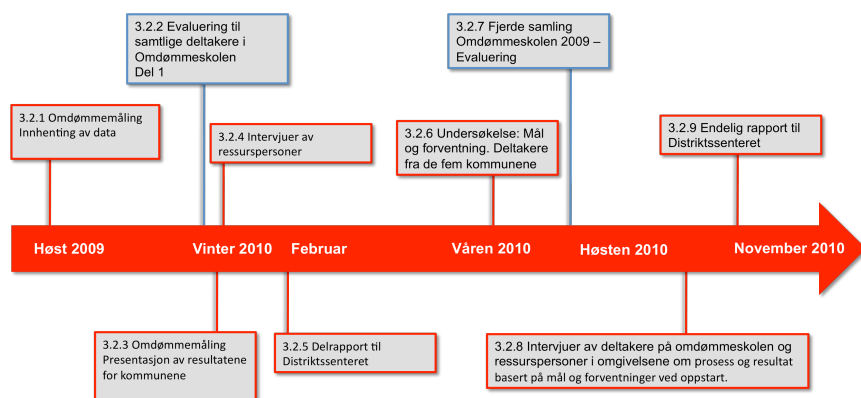
Med utgangspunkt i oppdragsbeskrivelsen fra Distriktssenteret og de utfordringer som er redegjort for i forrige kapittel, ble det definert noen hovedproblemstillinger for det videre arbeidet.

- I hvilken grad oppleves teorien som formidles i Omdømmeskolen som relevant og anvendbar i kommunenes omdømmearbeid
- I hvilken grad gjør Omdømmeskolen deltakerne forberedt på å håndtere de forventninger og utfordringer en møter i hverdagen
- I hvilken grad bidrar deltakelsen på Omdømmeskolen til gode prosesser i kommunene
- I hvilken grad det ulike utgangspunkt kommunene deltok med (nivå på deltakelsen og forarbeid) spiller inn på prosessen.

### 3.2 Beskrivelse av evalueringsprosessen

Distriktsenteret valgte ut 5 kommuner som skulle være gjenstand for følgeevalueringen. Dette er Berlevåg, Bømlo, Jølster, Nord-Fron og Steinkjer. Kommunene er uensartede både i forhold til hvem som deltok og hvilket utgangspunkt de hadde da de startet på Omdømmeskolen. Nærmere beskrivelse av kommunene følger i kapittel 6.

Følgeevalueringen ble lagt opp med følgende fremdriftsplan:



#### 3.2.1 Omdømmemåling, innhenting av data

Som forutsatt i konkurransegrunnlaget ble det foretatt en kartlegging av status for de fem kommunene som skulle følges nærmere.

Kommunenes målsetting med omdømmearbeidet og hvilke tanker de hadde for arbeidet var redegjort for i hjemmeoppgaven mellom første og andre samling i Omdømmeskolen, og gav et tilstrekkelig bilde av de forventninger kommunene hadde ved oppstarten av Omdømmeskolen.

Hvilket omdømme den enkelte kommune (sted) hadde, ble avdekket gjennom en omdømmemåling av hver kommune i den omgivelsen som vi antok hadde forutsetninger for å ha en oppfatning av kommunen, nemlig blant befolkningen i det fylket kommunen ligger i. I utformingen av omdømmemålingen ble det i tillegg til generelle omdømmespørsmål også lagt inn særskilte spørsmål for hver kommune.

Nærmere beskrivelse av resultatene av kartleggingen følger i gjennomgangen av den enkelte kommune i kapittel 3.3.

#### 3.2.2 Evaluering av samtlige deltakere i Omdømmeskolen

Det ble foretatt en web-basert spørreundersøkelse til samtlige deltakere på Omdømmeskolen for å skaffe tilveie de ferske inntrykk deltakerne satt med etter den siste ordinære samlingen.

Temaene for denne undersøkelsen var:

- Det faglige innholdet på samlingen
- Om samlingene som læringsarena
- Oppfølging fra Distriktsenteret
- Utfordringer de har møtt i praktisk omdømmearbeid
- Om de har oppnådd resultater så langt

Målet med denne undersøkelsen var å undersøke i hvilken grad deltakerne – på dette tidspunktet - opplevde det faglige innholdet relevant, om samlingene ble opplevd å være en god læringsarena, og de opplevde å bli fulgt godt nok opp av Distriktsenteret, om det har opplevd utfordringer i arbeidet med omdømme i sine hjemkommuner som ikke i tilstrekkelig grad er berørt i omdømmeskolen – eller som de har løst på bakgrunn av det de har lært, og til slutt om de har opplevd noen resultater – både omdømmemessige og i forhold til prosess. Så vil dette igjen bli berørt på den fjerde samlingen.

En detaljert oversikt over svarene i undersøkelsen følger som eget vedlegg til denne rapporten. Oppsummering av undersøkelsen og utviklingen fra avsluttet omdømmeskole og frem til den fjerde samlingen følger i kapittel 4.2

### 3.2.3 Presentasjon av omdømmemålinger for kommunene

Omdømmemålingen ble utformet som særskilte rapporter for hver av de fem kommunene. Resultatet ble overlevert vår kontaktperson i kommunen (deltaker på omdømmeskolen). Kommunen stod selv for presentasjon av resultatet til de utvalgte grupper de ønsket å presentere resultatet for.

### 3.2.4 Intervjuer av ressurspersoner

Deltakerne på omdømmeskolen fra de fem kommunen fremskaffet navn på personer i og utenfor kommuneadministrasjonen som vi kunne intervjuer om omdømmearbeidet i kommunen. Hensikten med intervjuene var å fremskaffe informasjon om hvilke forventninger som knyttes til at kommunen deltok på omdømmeskolen og til det videre arbeidet med omdømme som følge av dette, herunder også hvilke utfordringer som knyttes til arbeidet. Denne informasjonen ble så benyttet som bakgrunn for en egen undersøkelse blant deltakerne på omdømmeskolen, samt til å undersøke utviklingen i forventningene når evalueringsperioden er nær sin avslutning.

Nærmere om resultatene av disse intervjuene følger i gjennomgangen av den enkelte kommune i kapittel 3.3.

### 3.2.5 Delrapport til distriktssenteret

31. januar ble det levert en delrapport til Distriktssenteret. Denne oppsummerer undersøkelsen som ble gjennomført blant samtlige

deltakere og omdømmemålingene som ble gjennomført i de fem kommunene som følges i følgeevalueringen.

### 3.2.6 Undersøkelse blant deltakerne på omdømmeskolen fra de fem kommunen

I mai 2010 ble det gjennomført en undersøkelse blant deltakerne på omdømmeskolen fra de fem kommunen som følges i følgeevalueringen. Undersøkelsen ble gjennomført ved at det ble sendt ut spørsmål som deltakerne svarte på skriftlig.

Hensikten med denne undersøkelsen var å avdekke hvilke forventninger deltakerne selv hadde til omdømmearbeidet og hvilke forventninger de opplevde fra sine omgivelser. I tillegg var hensikten å avdekke hvor langt de var kommet i prosessen, blant annet om arbeidet var godt forankret, om det var utarbeidet klare mål og målgrupper og hvordan de opplevde å sette teorien ut i praktisk arbeid – nå som de var kommet ”tilbake til hverdagen”.

Nærmere om resultatene av disse intervjuene følger i gjennomgangen av den enkelte kommune i kapittel 3.3.

### 3.2.7 Den fjerde samlingen i Omdømmeskolen 2009

I den tredje og siste ordinære samlingen i Omdømmeskolen 2009 ble det uttrykt ønske fra deltakerne om en fjerde samling høsten 2010 for å utveksle erfaringer, og distriktssenteret responderte positivt på dette i samme samling. Dette ble da en anledning til å undersøke utviklingen i hele gruppen i forhold til den undersøkelsen som ble gjennomført blant samtlige deltakere kort tid etter avsluttet omdømmeskole. (se pkt 3.2.2 over). Nærmere om dette i kapittel 4.2

### 3.2.8 Intervjuer av ressurspersoner og deltakere på omdømmeskolen i de fem kommunen

I denne runden intervjues Ordfører og Rådmann fra kommuneadministrasjonen, to ressurspersoner utenfor kommuneadministrasjonen og en av deltakerne fra omdømmeskolen.

For de fire førstnevnte er spørsmålsstillingen hvordan en opplever at de forventninger en hadde ved oppstart av omdømmeskolen er oppfylt – et år etter at skolen er avsluttet. Fokus i intervjuene er å avdekke årsakene til at forventningene er / ikke er oppfylt.

I intervjuene med deltakerne i omdømmeskolen er det her lagt til grunn den gjennomgang kommunene hadde på den fjerde samlingen om status i arbeidet og den skriftlige rapporten til distriktssenteret i forkant av samlingen. Av denne grunn er det ikke gjennomført en egen undersøkelse blant de fem kommunene, men kun intervju av en av deltakerne fra hver kommune. Også her er det et sterkt fokus på årsaker/suksesskriterier.

### 3.2.9 Sluttrapporten.

Denne rapporten.

## **3.3 Følgeevaluering av de fem kommunene**

Som grunnlag for å undersøke effekten av omdømmeskolen, både i forhold til arbeidsprosessene og konkrete resultater, er det valgt ut fem kommuner som skal følges over en periode på nærmere et år.

Ved utvelgelsen av kommunene var det et mål at de skulle være uensartet. Det ble derfor valgt kommuner som både har arbeidet med stedsutvikling over tid, og kommuner som ikke har begynt enda, kommuner med tung representasjon i Omdømmeskolen, og kommuner som kun stiller med én representant og at det er kommuner som gjennomfører omdømmearbeid i samarbeid med andre og kommuner som har organisert dette som et rent kommunalt prosjekt. Basert på disse kriteriene ble kommunene Berlevåg, Bømlo, Jølster, Nord-Fron og Steinkjer valgt ut.

Evalueringen har som hensikt å forsøke å avdekke om de prosesser som følger et omdømmeprojekt (rammebetingelser, forankring, klare mål, m.m) har dratt nytte av deltakelsen samt om kommunen har oppnådd de mål de har satt for attraktivitet og omdømme.

### 3.3.1 Om omdømmemålingen av de fem kommunene

Det er gjennomført en omdømmemåling av hver av de fem kommunene som deltar i følgeevalueringen. Målingen er foretatt i kommunenes nære omgivelser for sikre respondenter som i utgangspunktet kan forventes å ha en viss kjennskap til kommunen. Dette gir også en indikasjon på hvor god kjennskap de nære omgivelsene faktisk har om kommunen – hvilket er en viktig kunnskap i seg selv.

Datainnsamlingen er foretatt gjennom en web-basert spørreundersøkelse i et representativt utvalg i kommunens fylke. For



påpekning av signifikante forskjeller opereres med en 5 prosents sikkerhetsmargin. Datainnsamlingen er foretatt i løpet av november og desember 2009. Til datainnsamling har vi benyttet oss av panelet til Respons Analyse. Databehandling er foretatt av Oxford Research.

Respondentene er spurt om hvilke næringer de forbinder med kommunen og hvilken umiddelbar assosiasjon de får når de hører navnet. Deretter er de forelagt 16 påstander knyttet til seks temaer som til sammen påvirker en regions omdømme. For å avdekke hvorvidt det er systematiske forskjeller i scoren på disse temaene basert på demografiske egenskaper, er det gjennomført både variansanalyse og kji-kvadrattester. I tillegg er respondentene presentert for påstander knyttet spesielt opp til kommunen som undersøkes. Disse påstandene er utarbeidet i samarbeid med kommunens deltakere i Omdømmeskolen 2009. Til slutt er respondentene spurt om deres egne preferanser i forhold til å skulle vurdere å flytte til kommunen og det er gjennomført regresjonsanalyser for å undersøke hvilken betydning de seks temaene har for kommunens omdømme.

### 3.3.2 Gjennomgang av den enkelte kommune: BERLEVÅG

Berlevåg kommune ligger i nordøstlige Finnmark Kommunen grenser til Tana i sør og Båtsfjord i øst, og møter Vadsø i ett punkt i sørøst.

Antall innbyggere: 1 042.

Befolkningsutvikling: Sterkt nedadgående siden 80-tallet

Berlevåg har valgt mottoet: Heftig og begeistret

#### Relevante prosjekter:

BLI i Berlevåg – prosjekt startet i 2005 med mål å hindre fraflytting. Gjennomført undersøkelse for å kartlegge hvorfor noen flytter og noen blir. (16 – 40 år) Prosjektet avsluttet med kartleggingen.

Sangkraft Berlevåg er en stiftelse som har vokst fram de siste par årene og har som mål å sette Berlevåg på kartet og skape økt vokal aktivitet i landsdelen. Etablering av operakor, formidling av konserter og opplæring til sangere og dirigenter er noen av målsettingene.

*Berlevåg hadde fire deltakere på Omdømmeskolen 2009, deriblant ordfører*

#### 3.3.2.1 Omdømmemåling av Berlevåg

De næringer som først og fremst forbindes med Berlevåg er primærnæringene. Hele 95 prosent av omgivelsene har rangert denne næringen som en av de tre næringene de forbinder med kommunen, og over 80 prosent har den som den de først og fremst forbinder med Nord-Fron. I tillegg til primærnæringen forbindes også Berlevåg med videreførdling av produktene.

Berlevåg skiller seg noe fra majoriteten av de kommuner og regioner vi har målt i løpet av de siste årene ved at det er like mange som har en negativ assosiasjon som det er positive. Normalen er at det er en overvekt av positive assosiasjoner. Flertallet av respondentene totalt sett har imidlertid ikke et definert positivt eller negativt umiddelbar assosiasjon til Berlevåg. Dette er i samsvar med hva erfarer for de øvrige kommunen, og representerer et potensial som kan påvirkes i positiv retning.

Det er et relativt entydig bilde i omgivelsene av Berlevåg som et sted med et fåtall interessante jobber, og det er også et negativt inntrykk av hvorvidt det er en positiv utvikling knyttet til næringsutvikling. Infrastrukturen representerer også en betydelig utfordring i omgivelsenes øyne, og det er et inntrykk av at det er lite sosialt og kulturelt å gjøre på fritiden i Berlevåg.

På den annen side er det en entydig positivt oppfatning av at Berlevåg har mye å tilby i forhold til et aktivt friluftsliv i en vakker natur, at det er et godt sted å vokse opp for barn og unge og at det er et trygt samfunn med lite kriminalitet. Det er også et inntrykk av at Berlevåg er preget av åpenhet og toleranse, i tillegg til at innbyggerne har en optimistisk holdning.

Berlevåg har en åpenbar utfordring knyttet til det inntrykk omgivelsene har av jobbmulighetene. Hvorvidt inntrykket er i tråd med den reelle situasjonen må en svare for selv i Berlevåg. Men det er verdt å peke på det potensialet som den andelen som er usikre på om Berlevåg er i positiv utvikling representerer, spesielt tatt i betraktning at omgivelsene har et tydelig inntrykk av en optimistisk holdning blant Berlevågs innbyggere. Dette gir en mulighet for å kommunisere en

positiv holdning til fremtidig næringsutvikling som kan vekke interessen hos de som har en generell positiv holdning, men som er avventende pga det inntrykk de har av dagens arbeidsmarked.

Siden Berlevåg fortsatt av mange vil være knyttet til filmene ”Heftig og begeistret” er det også relevant å reflektere noe over hvorvidt dette bidrar positivt for inntrykket av Berlevåg. Det er en viss mulighet for at historien bidrar til et bilde av Berlevåg som skygger for øvrige kvaliteter. Det kan synes som at dette kommer noe til uttrykk gjennom det inntrykk omgivelsene har av at det er lite å gjøre på fritiden og at dette inntrykket forsterkes jo yngre respondenten er.

#### 3.3.2.2 Deltakerne på Omdømmeskolens egen beskrivelse av arbeidet

Berlevåg er preget av negativ befolkningsutvikling. Spesielt ungdom har liten tro på fremtidig karrieremulighet og flytter. Årsaken er at den dominerende næringen – fiskeri – har opplevd store konjunktursvingninger og medfølgende usikkerhet. Dette har påvirket det øvrige næringslivet – som oppleves som ensidig, med få eller ingen nyetableringer. Berlevåg preges av forfall i kommune, næringsliv og privat boligmasse, og mange innbyggere sitter med en oppfatning av at kommuneadministrasjonen ikke har gjort tilstrekkelig for å motvirke denne utviklingen.

Det pekes på følgende viktige forutsetninger for et styrket omdømme:

- Politisk og administrativ forankring i kommuneadministrasjonen
- Bevisstgjøring og forståelse for dette arbeidet i næringsliv og lokalsamfunn
- Økonomiske virkemidler for å krydre innsatsen med konkrete og synlige resultater

- Forventninger til omdømmearbeidet må oppfylles – man må se resultater
- Bevisst informasjon -og kommunikasjonsstrategi for å synliggjøre arbeidet

Det var store forventninger i startfasen til at arbeidet skulle skape diskusjon, entusiasme og tilstrekkelige organisatoriske og økonomiske ressurser. Disse forventningene ble ikke oppfylt. Årsaken til dette er at det ble gitt et betydelig merarbeid på organisasjonen både som følge av at Berlevåg ble gitt status som omstillingskommune og en omorganisering intern i kommuneadministrasjonen. Når omdømmearbeidet på det tidspunkt ikke var kommet i gang, ble ikke dette prosjektet prioritert når knappe ressurser ble fordelt.

Samtidig er det gjort mye positivt omdømmearbeid i kommunen i løpet av perioden. Dette er imidlertid ikke med bakgrunn i tiltak som følge av omdømmeskolen, men mer av tilfeldig art.

Høsten 2010 ble det imidlertid på nytt tatt grep om omdømmearbeidet gjennom et møte med kommunestyret og enhetslederne. Til dette møtet ble det hentet inn ekstern kompetanse til å forstå prosessledelse, og møtet resulterte i en etablert forståelse for viktigheten av et omdømmearbeid. Det ble også besluttet å sette ned en egen prosjektgruppe etter at den eksterne ressursen kommer tilbake med en fremdriftsplan. Fremdriftsplanen er ved evalueringens slutt ikke fremlagt.

I forbindelse med statusen som omstillingskommune er det ansatt en egen prosjektleder i en periode på fire år. Denne prosjektlederen skal også ha et ansvar for omdømmearbeidet.

Det har ikke lyktes å viderefremme metodikken fra omdømmeskolen, og hvorvidt en klarer dette i fortsettelsen gjenstår å se. To av deltakerne har sluttet i kommunen, den tredje går av etter valget og den gjenværende er ikke direkte involvert i omstillings- og omdømmearbeidet.

Imidlertid er det åpenbart at det fokus som til slutt er satt på omdømmearbeidet er et resultat av den kompetanse – og dermed faglig trygghet og selvtillit - som ble tilegnet gjennom deltakelsen på omdømmeskolen.

### 3.3.2.3 Intervjuer med ressurspersoner i Berlevåg

Ved oppstarten av Omdømmeskolen er det klare forventninger til at politikere og ledelse i kommunen skal få en større forståelse for hva omdømmearbeidet innebærer og at det kommer noe konkret ut av det – også konkrete verktøy som kan brukes i det videre arbeidet. Det er også en forventning om at de som har gått på Omdømmeskolen tar utfordringen som pådrivere i dette arbeidet.

Intervjuobjektene peker på å at det er stort fokus på omdømmearbeidet i kommunen og at temaet nevnes ukentlig på ledermøter. Det oppleves at det er et positivt syn på omdømmearbeidet, men det kreves oppfølging og arbeidet må konkretiseres.

Det er ulikt syn på i hvilken grad en opplever at befolkningen i Berlevåg har forventninger til omdømmearbeidet. Det er også ulikt syn på i hvilken grad omdømmearbeidet er godt nok forankret i kommunen. Dette synet er også delt internt i kommunen. Befolkningen i Berlevåg er informert om arbeidet, blant annet gjennom Berlevågskonferansen,

men de er kanskje ikke så involvert. Det har heller ikke vært gjennomført noen spesielle omdømmeaktiviteter.

Den største utfordringen som nevnes er bemanning/ressurser til omdømmearbeidet. Det stilles store forventninger til den nye ressursen (omdømmespesialist) som starter på nyåret 2011.

### 3.3.3 Gjennomgang av den enkelte kommune: BØMLO

Bømlo er en landfast øykommune sør i Hordaland. Administrasjonssenteret er Svortland.

Antall innbyggere: 11 000

Befolkningsutvikling: Jevnt og trutt økende siste 30 - 40 år

Bømlo har igangsatt en prosess i forhold til kommuneplanarbeidet hvor sentrale spørsmål er hvordan har vi det, hvordan vil vi ha det og hva skal vi gjøre med det.

*Bømlo hadde 1 deltaker(næringssjef) på Omdømmeskolen 2009*

#### 3.3.3.1 Omdømmemåling av Bømlo

Det er i hovedsak tre virksomheter som skiller seg ut når omgivelsene definerer hvilke næringer de forbinder med Bømlo. Først og fremst forbinder de Bømlo med primærnæringene. Men også skipsfart og videreforedling av jordbruk og fiske står høyt i bevisstheten.

Det er nesten ingen som har negative assosiasjoner knyttet til Bømlo, og en stor andel som får positive umiddelbare assosiasjoner når de hører navnet. Det er imidlertid et flertall som ikke har en definert emosjonell holdning. Forholdet mellom negative og positive indikerer imidlertid at det er lettere å bevege de usikre i positiv retning.

Det er sterke positive inntrykk av Bømlo knyttet til muligheter for en aktiv fritid i vakker natur, at det er et trygt sted å bo for både barn og voksne og at det er gode offentlige tilbud. Omgivelsene har imidlertid ikke like godt inntrykk av Bømlo når det gjelder muligheter for å skaffe

seg en interessant jobb og i forhold til infrastruktur. Det samme gjelder inntrykket av de sosiale og kulturelle tilbud og i forhold til om Bømlo er preget av åpenhet og toleranse.

Det er bare en liten andel som oppgir å kunne tenke seg å flytte til Bømlo. Men andelen øker når vi spør om det kunne være mer aktuelt hvis det var interessante jobber i nærheten. Den faktoren som i tillegg til arbeidsmarkedet vil ha størst innvirkning på flyttelysten er de sosiale og kulturelle tilbudene. Jo bedre inntrykk omgivelsene har av Bømlo på disse to områdene, jo større tilbøyelighet vil omgivelsene ha til å være positive til å flytte til Bømlo.

Det mest fremtredende trekket ved undersøkelsen er imidlertid at det er en betydelig andel som er usikre på hva de skal svare på spørsmålene, og som ikke har et spesielt inntrykk av Bømlo. Ved siden av de utfordringer som er knyttet til områder som omgivelsene har et negativt inntrykk av Bømlo, er det å i det hele tatt etablere en bevissthet om Bømlo i omgivelsene også en tydelig utfordring.

At det er en stor andel som ikke har en oppfatning av hva Bømlo har å tilby, er samtidig et åpenbart potensial i arbeidet med å bedre omdømmet. Forholdet mellom de som har negative og positive umiddelbare assosiasjoner til Bømlo indikerer at det er en større sjanse for at de som er usikre vil etablere en positiv holdning etter hvert som de blir bedre kjent med Bømløs kvaliteter og tilbud.

#### 3.3.3.2 Deltakerne på Omdømmeskolens egen beskrivelse av arbeidet

Bømlo har behov for å styrke sitt omdømme for å øke trivselen blant egne innbyggere, tiltrekke seg dyktige folk til næringsvirksomhet og for å klare utfordringene på tjenestesiden i fremtiden.

Det er et behov for et styrket omdømme i alle grupper, men det vil være fornuftig å konsentrere arbeidet internt først ut fra tanken om å arbeide seg innenfra og ut. Arbeidet vil derfor i første rekke handle om å øke kommuneadministrasjonens omdømme – hvor målgruppene er de ansatte i kommunen og egne innbyggere.

En forutsetning for at vi skal få til en god prosess er forståelse, forankring og engasjement fra ordfører og rådmann. Det vil også være nødvendig å tilføre ressurser for å gjennomføre prosessen – hvor en starter i det små, men viser alle at en er i gang. Prosessen må være forståelig.

Det har vært brukt mye tid på å skape forståelse for hva omdømmearbeidet er og overbevise kommunens ledelse om verdien av dette arbeidet. Omdømmearbeidet er fortsatt i en tidlig fase – ett år etter at omdømmeskolen ble avsluttet. Det er nå igangsatt et forarbeid som skal ende opp med et saksfremlegg med forslag til gjennomføring av prosess og implementering.

Det er ikke utarbeidet mål, målgrupper, strategier eller tiltak på dette stadiet i prosessen.

En av årsakene som pekes på for at det har tatt tid er at det internt i administrasjonen oppleves et slags ”prosjekt-tretthetsfenomen” og at organisasjonen allerede sliter med knappe ressurser til ordinær drift. Dermed er vanskelig å skaffe midler til nye prosjekt – og spesielt prosjekt som en ikke helt har kunnskap om. Derfor er det brukt mye tid på å bygge denne kunnskapen før en kan be om tilslutning til å gjennomføre et slikt omfattende arbeid.

Et suksesskriterium for å lykkes med dette er å oppsøke og invitere seg inn i møter og ulike fora for å informere om viktigheten av å arbeide med omdømme – og hvordan det kan gjøres.

### 3.3.3.3 Omgivelsenes opplevelse av omdømmearbeidet

Det er forventninger til at et arbeid med omdømme skal bidra til at Bømlo får en felles identitet som fører til større synlighet og gjør Bømlo mer attraktiv for arbeidskraft. Det oppleves at en er kommet i gang, blant annet med en ny logo og at sentrumsfunksjonen har fått større fokus. Det siste er viktig siden Bømlo består av tre gamle kommuner. Det påpekes imidlertid at det er langt igjen.

### 3.3.4 Gjennomgang av den enkelte kommune: JØLSTER

Jølster er en kommune i Sogn og Fjordane og ligger i Indre Sunnfjord. Det er to tettsteder i Jølster; Vassenden og Skei, hvor Skei er kommunesenteret. Kommunen grenser blant annet til Sogndal og Førde.

Antall innbyggere: 3 000

Befolkningsutvikling: svakt nedadgående

#### Relevante prosjekt:

Har et eget tilbakeflyttingsprosjekt hvor en målet er å få ungdom med tilknytning til Jølster til å flytte tilbake. Dette gjøre ved å forsterke arbeidet med næringsutvikling gjennom at en legger til rette for at ungdom med tilknytning til Jølster finner arbeid og vil bo i Jølster.

*Jølster hadde to deltakere på Omdømmeskolen 2009, prosjektlederne for henholdsvis næringsutvikling og for tilbakeflyttingsprosjektet. I tillegg deltok Ordfører på den siste (den tredje) samlingen.*

#### 3.3.4.1 Omdømmemåling av Jølster

Det er først og fremst primærnæringene og reiselivsnæringen som forbindes med Jølster. Men også kulturbasert næring er langt fremme i omgivelsenes bevissthet når vi spør om hvilke næringer de forbinder med kommunen.

Det er mange som har positive assosiasjoner når de hører navnet Jølster, og kun en marginal andel som har negative. Det er imidlertid også en stor andel som ikke har en definert holdning. Men den store andelen som er positive indikerer at de som enda ikke har en definert holdning vil bevege seg i positiv retning.

Jølster har en utfordring knyttet til omgivelsenes inntrykk av hvor gode jobbmuligheter det er i kommunen og i forhold til hvor åpent og tolerant samfunnet er. På begge disse områdene scorer Jølster dårlig. Det er også en utfordring knyttet til oppfatningen av de sosiale og kulturelle fritidstilbudene. Men på disse områdene er det en stor andel som ikke vet hva de skal mene, og som er et potensial å arbeide med.

På den annen side er det et sterkt, positivt inntrykk av at Jølster har mye å by på i forhold til et aktivt friluftsliv og at det er godt å vokse opp for barn og unge og at det er et trygt samfunn med lite kriminalitet. I tillegg er det et relativt godt inntrykk av de offentlige tilbudene i Jølster.

Det er et mindretall som gir uttrykk for at de kan tenke seg å flytte til Jølster hvis en var på flyttefot. De faktorene som i størst grad vil øke tilbøyeligheten til å vurdere å flytte til Jølster er bedre jobbmuligheter og bedre sosiale og kulturelle tilbud. I tillegg vil en forverring av transportforbindelsene med omgivelsene være en faktor som påvirker tilbøyeligheten i negativ retning.

Det er betydelig flere som gir en tilbakemelding på at det kan være interessant å flytte til Jølster hvis det var interessante jobber i en akseptabel daglig reiseavstand. Dette forsterker oppfatningen om at Jølster både oppleves som et godt sted å bo, men at jobbmuligheter er en vesentlig faktor.

Dette gir Jølster en klar utfordring knyttet til arbeidsmarkedet. Her ligger det en mulighet knyttet til at det er tilnærmet like mange som har et positivt inntrykk av utviklingen innen næringslivet som det er med et negativt inntrykk. Flertallet er imidlertid verken negative eller positive, og det er et potensial som kan påvirkes riktig retning.

Jølster har også to andre utfordringer, nemlig den som er knyttet til oppfatningen av at Jølster ikke er et spesielt åpent og tolerant samfunn og oppfatningen knyttet til de sosiale og kulturelle tilbudene. Hvorvidt omgivelsenes oppfatning er korrekte er uvesentlig så lenge den gjeldende oppfatning påvirker folks valg knyttet til Jølster.

#### 3.3.4.2 Deltakerne på Omdømmeskolens egen beskrivelse av arbeidet

Jølster har et uttrykt ønske om næringsutvikling og økt tilflytting, og har startet et eget tilflyttingsprosjekt; mobilisering og tilbakeflytting til Jølster. Et godt omdømme er viktig for å nå disse målene. Jølster har også et rykte for å være et sted hvor en ikke får ting til, basert på flere prosjekt som har gått i vasken pga intern uenighet og rivalisering basert på geografi. Det er også et inntrykk av at Jølster er et sted hvor en kjører forbi og at ingenting skjer, og at Jølster - som en jordbrukskommune med sterke tradisjoner innen folkemusikk – er traust og sidrumpa. Etter å ha ligget på Robæk-lista pga dårlig kommuneøkonomi er det en utfordring å bli kvitt dette stempelen.

Målgrupper for omdømmearbeidet:

- Unge i etableringsfasen
- Næringsliv og gründere

Viktige forutsetninger for et styrket omdømme:

- Forankring i kommuneadministrasjon og hos politikere
- Definere en rød tråd for hva som er Jølster kommunes satsningsfelt
- Helhetlig tenking og langsiktige visjoner
- Bedre kommunikasjon og samhandling i kommuneadministrasjonen

- Forholdene må legges til rette for målgruppene før en kommuniserer
- Bedre informasjon om hva som skjer og hvilke planer en har

Ved oppstarten av Omdømmeskolen var forventningene til omdømmearbeidet preget av usikkerhet og spenning knyttet til engasjement, entusiasme, ressurser og støtte. Dette har blitt oppfylt på alle punkter. Prosessen har vært godt forankret både politisk og administrativt. Politikerne har sluttet helhjertet opp om arbeidet og det er gitt tilskudd fra fylkeskommunen til en prosjektlederstilling. Det er også en aksept for at det tar tid å formgi en plattform som berører og beveger et helt folk.

Blant innbyggere og samarbeidspartnere har det vært stor interesse for omdømmearbeidet, og det var rekordstort oppmøte på inspirasjonsseminaret. Det er en utålmodighet i forhold til å se resultater, og det er forventninger – tidvis urealistiske - både til et bedret omdømme og til at kommunen som organisasjon skal skjerpe seg.

Det er definert flere viktige målgrupper for omdømmearbeidet, men disse er ikke enda prioritert. Det er heller ikke så langt i prosessen definert klare mål for omdømmearbeidet. Teorien fra Omdømmeskolen er lagt til grunn for arbeidet, og den oppleves som nyttig og omsettbare i praksis.

Utfordringene har vært å finne en felles forståelse for hvorfor og hvordan Jølster skal jobbe med omdømmebygging.

Det har også vært en utfordring at inspirasjonsseminaret skapte forventninger til et videre arbeid som det ikke var mulig å etterleve. Fra Jølsters side var opplevelsen at Distriktssenteret bidro til å skape disse forventningene, uten at dette ble fulgt opp med støtte i etterkant.

Når det gjelder hva som er årsaken til at en har lyktes med å få arbeidet forankret politisk, pekes det på at en har gitt jevnlig oppdateringer til politikere og administrasjon om prosessen. Blant annet har ordfører innført et punkt med informasjon, status og planer for omdømmearbeidet på alle kommunestyremøter.

Som den viktigste faktoren oppgis imidlertid at det ble avholdt en hel ”politikerdag” om omdømme hvor Børre Berglund ble engasjert til å bidra. Her materialiserer også utfordringen knyttet til manglende oppfølging fra Distriktssenteret seg ved at en må bruke knappe ressurser til å kjøpe inn slik bistand, fremfor at Distriktssenteret kunne bidratt.

#### 3.3.4.3 Omgivelsenes opplevelse av omdømmearbeidet

Selv om det oppleves at prosjektet er på riktig vei, og at det er for tidlig å felle dom over arbeidet, oppleves det at omdømmeprosjektet er et internt prosjekt i kommunen hvor det ikke er så lett å få øye på hva som skjer. Det er forventninger og en utålmodighet knyttet til informasjon og tiltak som skal bidra til å skape debatt og engasjement utenfor kommuneadministrasjonen. Spesielt gjelder dette informasjon som kan bidra til å klarere definere hva et omdømme er, hvorfor dette er viktig for kommunen og hva en ønsker å oppnå. Omdømme er nok ikke et samtaleobjekt blant folk flest, og forbindes vel i stor grad med et informasjonsmøte for ”noen år” tilbake.



Det stilles også spørsmål ved metodikken som benyttes og om prosjektet har den nødvendige faglige kompetansen.

Det har imidlertid i løpet av prosessen vært opplevd en holdningsendring blant politikerne - fra en skepsis til papirprosessen til en jordnær og bevisst forståelse av viktigheten av å arbeidet med omdømme. Holdningen som var innledningsvis om at en ikke måtte snakke om det negative er også endret. Dette har blant annet medført et mer bevisst forhold til ordbruken en velger i beskrivelse av kommunens utfordringer. Fra at en sak omtales i negative vendinger som "veldig krevende" - omtales nå som "veldig vanskelig, men noe vi arbeider med for å løse så godt vi kan.

### 3.3.5 Gjennomgang av den enkelte kommune: NORD-FRON

Nord-Fron er en kommune i Gudbrandsdalen i Oppland fylke. Administrasjonssenteret er Vinstra.

Antall innbyggere: 5 800

Befolkningsutvikling: Litt opp og ned, men svakt nedadgående i et lengre perspektiv

Har mottoet: Midt i Peer Gynts rike

Næringsutvikling er eitt av dei viktigaste satsingsområda i Nord-Fron kommune, både i form av arbeid med nyskaping og etablering av arbeidsplassar, og når det gjeld utvikling i eksisterande næringsliv.

*2 deltakere (nærings sjef, konsulent)*

#### 3.3.5.1 Omdømmemåling av Nord-Fron

De næringer som først og fremst forbindes med Nord-Fron er primærnæringene. Hele 94 prosent av omgivelsene har rangert denne næringen som en av de tre næringene de forbinder med kommunen, og over 70 prosent har den som den de først og fremst forbinder med Nord-Fron. Men også reiseliv og turisme er en næring som i stor grad forbindes med kommunen.

Det er en langt større andel av omgivelsene som har et umiddelbart positivt inntrykk av Nord-Fron enn det er som har et negativt inntrykk. Det mest påfallende er imidlertid at den langt største gruppen ikke klarer å definere en emosjonell holdning når de hører navnet Nord-Fron.

Omgivelsene har et relativt bestemt inntrykk av at det er små muligheter for å finne seg interessant arbeid i kommunen. Det er et noe bedre inntrykk når det gjelder spørsmålet om en har inntrykk av at næringslivet er i positiv utvikling, men de fleste gir imidlertid uttrykk for usikkerhet knyttet til dette.

Omgivelsene har også et relativt dårlig inntrykk av Nord-Fron når det gjelder om kommunen er åpen og tolerant og om den er positivt preget av ulike kulturer og etniske grupper. Sammen med jobbmuligheter er dette det området hvor omgivelsene har et sterkere negativt inntrykk enn positivt.

Andelen som ikke vet hva de skal mene er gjennomgående for de fleste spørsmålene i undersøkelsen. Spørsmålene er stilt i Nord-Frons nære omgivelser, og indikerer at kommunen har en utfordring knyttet til å kommunisere tydeligere hva Nord-Fron har å tilby.

Det sitter likevel et relativt sterkt positivt inntrykk av Nord-Fron knyttet til de mer ”myke verdier” – som tilgang til vakker natur, mulighet for et aktivt frilutsliv og trygge oppvekstvilkår for barn og unge. Dette gjelder også inntrykket av Nord-Fron som et sted med lite kriminalitet og et trygt sted å bo.

Det er en betydelig andel som svarer negativt på spørsmålet om de kan tenke seg å bosette seg i Nord-Fron – gitt at de var på flyttefot. Trygge oppvekstvilkår og vakker natur bidrar i positiv retning, mens dårlige jobbmuligheter og at Nord-Fron er for usentralt går igjen når respondentene kommenterer sine egne svar. Det som i følge analysen vil øke flyttelysten er i tillegg til å ha et bedre arbeidsmarked at infrastrukturen blir bedre. Det siste bekreftes også av spørsmålet som

omhandler om en oppfatter det som godt lagt til rette å bo i Nord-Fron å pendle til andre byer.

### 3.3.5.2 Deltakerne på Omdømmeskolens egen beskrivelse av arbeidet

Nord-Fron ønsker å styrke omdømmet for å håndtere en negativ befolkningsutvikling og rangering på NHOs attraktivitetsbarometer. Dette gjelder ikke bare for Nord-Fron, men også for regionen Midt-Gudbrandsdalen. Det er et mål å bygge identiteten og stoltheten for kommunesenteret Vinstra og for regionen da det antas at mange ikke skiller mellom kommunene, men forholder seg til begrepet Gudbrandsdalen.

Regionen er kjent for å ha et betydelig antall pendlere ut – og Oppland fylke ligger lavt på statistikken for befolkning med høyere utdanning. Det oppleves også å være et begrenset kultur- og fritidstilbud for ungdommen.

Viktige forutsetninger for et styrket omdømme:

- Forankring og entusiasme blant politikere og rådmannsledelsen
- Engasjement og felles interesse i regionen
- God kommunikasjon mot omgivelsene i forbindelse med samarbeidsprosjekt med regionråd, næringsforening og ifb med pågående rullering av kommuneplanen
- At kommunen opptrer redelig, ryddig, åpent med gode prosesser internt og eksternt

Det har vært en stor utfordring å få forankret omdømmearbeidet og å få til et engasjement for temaet. Dette har tatt betydelig lengre tid enn forventet, og det har vært vanskelig å spre sin egen entusiasme på tvers av organisasjonen. En av årsakene til at dette har vært krevende kan

være at det ikke var en grundig intern prosess i forkant av påmeldingen som avklarte forventninger og arbeidsforhold som følge av deltakelsen.

Det har heller ikke vært store forventninger fra omgivelser utenfor kommunen verken til prosess eller resultat av arbeidet.

Kommunen deltar på omdømmeskolen 2010 med ordfører, og det oppleves lyspunkter i forhold til den videre prosessen. Det oppleves at metodikken fra omdømmeskolen er nyttig, og spesielt de case som blir presentert, og det oppleves at viktigheten av omdømmet siger sakte, men sikkert inn.

#### 3.3.5.3 Omgivelsenes opplevelse av omdømmearbeidet

Omdømmearbeidet oppleves som interessant og spennende, men det innrømmes at en fra politisk og administrativt hold ikke har vært så engasjert og fulgt opp arbeidet som en burde. Dette forklares med lite kunnskap om temaet. Ordfører i kommunen er deltaker på Omdømmeskolen 2010, sammen med to andre ordførere fra regionen. Arbeidet har etter hvert blitt bedre forankret i den politiske og administrave ledelsen, men det er fortsatt et stykke igjen før en har oppnådd en bredere forankring.

Det pekes på at det er en utfordring å få en forståelse for hvor viktig et omdømme er og å få folk til å tenke over hva en sier og hva en gjør. Det finnes eksempler på negative utspill fra politikere mot administrasjonen som ikke er med å bygge godt omdømme. Politikere må være bevisst dette.

I tillegg til god forankring – pekes det også på behovet for at arbeidet blir gitt prioritet som en vesentlig faktor for en god omdømmeprosess.

Et omdømmeprojekt må ha bredest mulig forankring, og så må en lære seg å gjøre prioriteringer i forhold til hva en skal satse på.

En annen utfordring er at det er for lite tak og kraft i næringslivet. Det er et potensial for å kunne satse litt mer både for seg selv og i fellesskap. Næringslivet er også for tilbakeholden med å skryte av seg selv.

### 3.3.6 Gjennomgang av den enkelte kommune: STEINKJER

Steinkjer er en bykommune i Nord-Trøndelag. Steinkjer kommune er fylkets nest mest folkerike, og Steinkjer by er fylkets største tettsted og administrasjonssenter.

Antall innbyggere: 21 000, hvorav ca 11 000 i Steinkjer by.

Befolkningsutvikling: Folketallet har ligget jevnt på ca 20 000 de siste 40 år.

2007 feiret Steinkjer 150 år som by. I den forbindelse ble det gjennomført et større identitetsprosjekt som resulterte i Steinkjerprofilen hvor hensikten var å posisjonere Steinkjer som en attraktiv Trøndelagskommune å bo, jobbe, gå på skole i, besøke, arrangere, etablere eller ha næringsvirksomhet i. Steinkjerprofilen var blitt valgt gjennom en stor undersøkelse blant innbyggerne i Steinkjer, og nå ble all aktivitet knyttet til å lage innhold i de fysiske verdiene: "historiske røtter", "levende småby med bygder i utvikling", "utstillingsvindu for norsk landbruk" og "Norges geografiske midtpunkt" og de tre følelsesmessige verdiene, det er "pågangsmot", "åpen, lys og glad" og "ekte saker".

Attraktivitetsprogrammet - Steinkjer åpen, lys og glad følger nå opp investeringene, og skal fortsette arbeidet med å posisjonere Steinkjer som en attraktiv kommune, for økt konkurransekraft og vekst.

#### 3.3.6.1 Omdømmemåling av Steinkjer

Det er flere i Steinkjers omgivelser som har en positiv assosiasjon til stedet enn hva de som er negative. Men den største gruppen er de som ikke klarer å definere en umiddelbar positiv eller negativ assosiasjon når de hører navnet Steinkjer.

Av næringsvirksomhet er det først og fremst varehandel, primærnæringene og offentlig virksomhet som forbindes med Steinkjer.

Det er et trekk ved omgivelsenes inntrykk av Steinkjer, at de har problemer med å ta stilling til hva de skal mene på flere områder. Andelen som har svart at de er verken enig eller enig i påstanden er i noen tilfeller over 50 prosent, og for flere påstander ligger andelen rundt 40 prosent. Dette antyder en utfordring for Steinkjer å være tydeligere i formidlingen av de positive historiene om kommunen.

Steinkjer oppleves av omgivelsene først og fremst å være et sted som har nærhet til vakker natur og gode muligheter for å drive en aktiv fritid. På dette området er det et fåtall som er usikre og et ubetydelig antall som er uenige.

Det er to områdene hvor omgivelsene har dårligst inntrykk av Steinkjer omhandler jobbmuligheter og toleranse. Selv om det er en betydelig andel som er usikre på hva de skal mene om disse temaene, er det blant de som har dannet seg en oppfatning et inntrykk av at det er vanskelig å finne en interessant jobb for seg selv og sin partner i Steinkjer. Det er også et inntrykk av at Steinkjer har en utfordring i forhold til åpenhet, toleranse og i forhold til å være positivt preget av ulike kulturer og etniske grupper.

Disse forholdene gjenspeiles også til en viss grad i de spesifikke spørsmål knyttet til Steinkjer, blant annet om en opplever Steinkjer som åpen, lys og glad.

Det er et fåtall som kan tenke seg (potensielt) å bosette seg i Steinkjer. De to temaene som i har størst påvirkning – og hvor Steinkjer vil ha størst effekt av å forbedre seg for å øke bosettingslysten – er innen jobbmuligheter og forhold som angår kriminalitet og trygghet.

### 3.3.6.2 Deltakerne på Omdømmeskolens egen beskrivelse av arbeidet

Omdømmearbeidet i Steinkjer er viktig for å utvikle konkurransefortrinn i forhold til nabokommuner både overfor næringsutvikling og tilflytting. Omdømmearbeidet er også viktig for kommuneadministrasjonen slik at vi skaper tillit i befolkningen for at vi arbeider for de beste felleskapsløsningene.

Omdømmearbeidet i Steinkjer er brutt ned på tjenestenivå – som er det nivå hvor tjeneste utføres og kontakten med publikum er størst. I tillegg er næringsarbeidet ”outsourcet” til det kommunalt eide Steinkjer Næringssselskap, hvor prosjektledelsen for Attraktivitetsprogrammet som utviklet identitet og slagord ligger.

Omdømmestrategien er implementert i kommunens planverk (kommuneplan, strategisk næringsplan, delplan areal, delplan kultur, kommunikasjonspolitikk, virksomhetsplaner og lignende). Det er utført kartlegging og uformet beviser, og det er gjennomført flere informasjons- og motivasjonstiltak mot ulike målgrupper.

”Det kan pekes på en rekke målgrupper for dette arbeidet. Men Steinkjer er 30% underrepresentert i aldersgruppen 30 – 40 år sammenliknet med landsgjennomsnittet. Og dette er derfor en spisset målgruppe for Omdømmearbeidet. Spesielt gjelder dette 32-åringen, både de som i dag bor i Steinkjer og de som er potensielle tilflyttere/tilbakeflyttere.

En viktig forutsetning for et vellykket omdømmearbeid er en forankring i kommunens toppledelse og involvering fra topp til bunn i organisasjonen. I tillegg er det viktig med definerte mål, kunnskap om det en holder på med og entusiasme. Å få med næringslivet samt at det er tilgjengelig tilstrekkelig med ressurser nevnes også som vesentlige forutsetninger.

Arbeidet med omdømme er lagt ut på enhetsledernivå i kommunen, og det er godt forankret i den politiske ledelsen. Det oppleves en klar forventning til en økt kunnskap om teori og metodikk – og at det skal føre til konkrete resultater.

Det mest krevende med arbeidet har vært selve forståelsen av oppdraget og å sikre nok ressurser til å underbygge arbeidet (tid og penger). Det har også vært utfordrende å skulle videreføre den begeistring ulike aktører har i interne ledersamlinger til faktisk arbeid med temaet på enhetene. I tillegg har en ikke klart å engasjere næringslivet i så stor grad som ønsket.

En annen utfordring har vært at det teoretiske grunnlaget som formidles på Omdømmeskolen har vært gjenstand for diskusjon fra eksterne fagpersoner innen omdømme. Dette har ført til diskusjoner internt om hvorvidt det faglige fundamentet er godt nok.

1. At en har fått satt omdømmearbeidet på dagsorden
2. At avdelingsledere og enhetsledere har tatt i mot oppdraget på en positiv måte
3. At arbeidet er godt forankret i planverket
4. At det har vært en arbeidsgruppe som er ansvarliggjort
5. At en har deltatt på omdømmeskolen

6. At det er avsatt ressurser
7. At det er en identitet og et slagord som er valgt av befolkningen

### 3.3.6.3 Omgivelsenes opplevelse av omdømmearbeidet

Omdømmearbeidet i Steinkjer har to fokus. Det ene er kommunens omdømme overfor befolkningen, og det andre er Steinkjer som steds omdømme og attraktivitet ut over kommunens grenser. I kommunen er arbeidet med omdømmet lagt til enhetslederne, mens prosjektledelsen for attraktivitetsprogrammet og omdømmearbeidet for stedet Steinkjer er lagt til det kommunale næringssselskapet.

Etter jubileet var noe av luften gått ut av ballongen, og det var ikke bare å videreføre dette engasjementet videre i omdømmearbeidet. Derfor var det en forventning til at deltakelsen på Omdømmeskolen skulle gi ny energi til å arbeide med Steinkjers attraktivitet.

Deltakelsen på Omdømmeskolen har absolutt bidratt til å blåse ny luft i ballongen, og selv om det er mye arbeid som ligger foran er inntrykket at en har kommet godt i gang. Det pekes på flere årsaker til dette:

- Tydelig lederengasjement fra avdelingsledere og enhetsledere – og at de har klart å engasjere egne ansatte i arbeidet.
- At de har satt av tid til å diskutere omdømme (betydning og tiltak) innen rammen av det daglige arbeidet
- Tydelige pådrivere (prosjektledelsen) som har bidratt til å holde fokus oppe.

Det har vært en utfordring i forhold til at rollene i attraktivitetsprogrammet var noe udefinert. Det at det var deltakere fra flere ulike avdelinger i kommunen sammen med næringssselskapet har

bidratt til felles kunnskap og forståelse for omdømmearbeidet. Dette har også bidratt til bedre rolleavklaringer.

Det har vært en utfordring at metodikk og det faglige fundamentet har vært gjenstand for interne diskusjoner initiert av eksterne miljø som arbeider med samme tema. Det nevnes at det kanskje burde vært en avklaring om forventningene mellom kommune og Distriktssenteret i forkant av deltakelsen.

I forhold til næringslivet er det en oppfatning at en ikke så langt har klart å motivere dette for en videre innsats etter byjubileet. Det kreves mye jobbing for å få omdømmearbeidet forankret her, og det stilles spørsmål ved om det har vært lagt ned nok arbeid for å vise næringslivet hvilken effekt i kroner og øre de har av et slikt arbeid. Det er en erkjennelse av at næringslivet er mest opptatt av seg selv og at det trengs kraft for å nå gjennom.

## 4: Analyse

### 4.1 Utfordringer ved oppdraget gir føringer for følgeevalueringen

Distriktssenteret har i sin oppdragsbeskrivelse bedt om *”Å få en evaluering av hvilken effekt Omdømmeskolen har hatt for et utvalg av deltakerne sitt arbeid med omdømme og på hvilke måter og i hvilken grad deltakelsen i Omdømmeskolen har bidratt til at den enkelte deltager har nådd sine målsettinger med omdømmearbeidet.”*

#### Utfordring knyttet til å evaluere mål

Ordkraft arbeider ut fra en definisjon på omdømme som de subjektive oppfatninger som dannes over tid. Når det gjelder arbeid med stedsutvikling er et omdømme heftet ved store forsinkelser i forhold til den reelle situasjonen.

Dette ser vi klare eksempler på i de omdømmemålinger vi har gjennomført for byer og regioner i vårt Omdømmebarometer, gjennomført senest i 2009. Her ser vi blant annet at selv om virkeligheten er snudd fra tidligere innen viktige områder, er det fortsatt virkeligheten fra 10 – 20 år tilbake som råder i folks oppfatning av en region.

En evalueringsperiode på i underkant av ett år er i korteste laget for å måle endringer i et omdømme på generelt grunnlag. I denne evalueringen skal en eventuell endring i tillegg knyttes opp mot Omdømmeskolen som den drivende faktoren for en slik eventuell

endring. Gjennom følgeevalueringen av de fem kommunene er det ikke identifisert slike tiltak som vil gi grunnlag for en undersøkelse av om en har oppnådd en omdømmemessig gevinst. Samtlige fem kommuner har i mer eller mindre grad hatt utfordringer som har bidratt til at mål og målsettinger fortsatt ikke er klart definert.

#### Prosessmål

I følgeevalueringen har vi derfor valgt å konsentrere oss om hvorvidt Omdømmeskolen har hatt en positiv effekt på de prosesser som kommunen har satt i gang med omdømmearbeid. I dette ligger også om den teorien som formidles på Omdømmeskolen oppleves som nyttig og anvendelig.

Utfordringen her er at det med kun fem kommuner som grunnlag for analysen er vanskelig å gi noen sikre svar. Det er ytterligere en utfordring av kommunene er såpass forskjellige at det er vanskelig å gjøre sammenlikninger. Det vil derfor kun være mulig å gi noen indikasjoner i forhold til de funn som er gjort. Dette er imidlertid ikke uten verdi, da Distriktssenteret har gjort en beslutning om å også evaluere Omdømmeskolene i 2008 og 2010. De indikasjoner vi finner i evalueringen av 2009-skolen vil dermed kunne sjekkes ut i en større gruppe og over en lengre tidsperiode.

#### **4.2 Evaluering blant alle deltakere**

Kort tid etter at Omdømmeskolen var avsluttet i 2009, ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant samtlige deltakere (desember 2010). Dette ble gjort for å undersøke det umiddelbare inntrykket deltakerne hadde, mens erfaringene fra skolen var ferske.

Resultatene fra denne undersøkelsen ble så presentert for deltakerne igjen på evalueringssamlingen i oktober 2011 hvor de ble bedt om å gi tilbakemelding på de svar de gav 10 måneder tidligere. I tillegg hadde Distriktssenteret i invitasjonen til samlingen bedt deltakerne om å svare på spørsmål knyttet til arbeidet i perioden som var gått, og deltakerne presenterte også disse svarene på samlingen. Sammen danner dette grunnlaget for en oppsummering av deltakernes totale inntrykk av Omdømmeskolen 2009.

Deltakerne var svært fornøyd både med det faglige innholdet og formidlingen av dette ved skolens avslutning. Innholdet opplevdes svært relevant, de forventninger deltakerne hadde ble oppfylt og de følte de lærte noe nytt. I oppsummeringen deltakerne gav på den fjerde samlingen i oktober 2010 var det flere av deltakerne som gav uttrykk for at det har vært en utfordring å formidle dette videre. De forventninger de har hatt til forankring av arbeidet og ressurser til å kjøre prosessene har i mange tilfeller ikke blitt oppfylt. Eller det har tatt betydelig lengre tid å få dette til enn hva en hadde regnet med. Dette er forhold som de ikke var forberedt på, og som heller ikke har vært berørt i særlig grad på Omdømmeskolen. Deltakerne oppsummerer derfor med at de i større grad må ta utfordringen som ligger i være videreformidlere av så vel kunnskap som motivasjon.

Det er stor grad av tilfredshet med selve samlingene – både i forhold til å bidra til et godt læringsmiljø og som en sosial arena hvor gode

nettverk kan bygges. Kort tid etter skolens avslutning ble det påpekt at valg av kurssted på "avsidesliggende steder" er en utfordring i forhold til at enkelte må reise svært tidlig for å nå frem til kursstart, og at dette til en viss grad går ut over konsentrasjon og mulighet for å være sosiale. På evalueringssamlingen ble dette tatt opp igjen, men det ble påpekt nytten av å holde samlinger i kommuner som har erfaring med omdømmearbeid slik at en kunne høste erfaringer fra dem. Det er imidlertid et ønske om å kunne benytte mer tid til å gjøre seg kjent med kommunen når en først reiser dit, fremfor kun å være på kursstedet.

Det er et åpenbart og tydelig ønske med tettere oppfølging fra Distriktssenteret i etterkant av Omdømmeskolen. Dette er en erfaring deltakerne har definert tydeligere etter som tiden har gått etter den siste samlingen. Det er en relativt samstemt holdning på evalueringssamlingen i oktober 2010 at en føler seg overlatt til seg selv etter at skolen er avsluttet, og at distriktssenterets ressurser er konsentrert om neste kull. Det ble her løftet en ide om at Omdømmeskolen burde avholdes hvert annet år, og at mellomåret ble brukt til oppfølging av deltakerne.



### **4.3 Analyse av funn fra følgeevaluering av de fem kommunene.**

De fem kommunene som ble valgt ut til å følges nærmere er ulike på flere måter:

På den ene enden av skalaen finner vi Steinkjer kommune som har gjennomført en større prosess hvor identitet, verdier og slagord ble etablert, og som deltok på Omdømmeskolen med fem representanter – til Bømlo på den andre enden. Her deltok en representant fra en kommune som ikke har noe forarbeid med på veien. Innimellom finner vi Nord-Fron som ligger tett opp til Bømlo i forhold til deltakelse og forarbeid, mens Berlevåg og Jølster ligger tettere opp mot Steinkjer.

Av de fem kommunenes deltakere var det kun Berlevåg som deltok med ordfører på alle samlinger. Men ordføreren i Jølster var med på skolens siste (tredje) samling. Samtlige kommuner stilte med personer knyttet til næringsarbeidet i kommunen, men det var ingen som hadde med personer som var ansatt som prosjektledere for et definert omdømmeprojekt. Men fra Jølster var det med prosjektleder for et tilflyttingsprogram, fra Steinkjer en prosjektleder for et attraktivitetsprogram og fra Berlevåg en prosjektansatt for en egen stiftelse kalt "sangkraft Berlevåg" som skal bidra til å sette Berlevåg på kartet. Fra Bømlo og Nord-Fron var deltakerne hundre prosent knyttet til næringsutvikling.

Alle deltakerne fra Bømlo, Jølster og Nord-Fron er ansatt i kommunen, mens det fra Berlevåg og Steinkjer også var med personer utenfor kommuneadministrasjonen.

Ingen av de fem kommunene har ved oppstarten av Omdømmeskolen organisert egne omdømmeprojekt. Nærmest ligger Steinkjer med sitt attraktivitetsprogram som ble startet i forbindelse med byjubileet i

2007 – og Jølster med sitt tilflyttingsprogram. Av de fem kommunene er det kun Steinkjer som har gjennomført et relativt omfattende forarbeid med utvikling av identitet, verdier og visjon. Jølster har imidlertid påbegynt et arbeid som blant annet involverer kommunens politikere i et arbeid om Jølsters sterke og svake sider. I Berlevåg ble prosjektet "BLI i Berlevåg" startet i 2005, men de siste år har dette prosjektet vært uten aktivitet.

Alle fem kommunene har i større eller mindre grad lykkes med å skape en forståelse for viktigheten av et godt omdømme internt i sine organisasjoner. Det er også – dog i varierende grad – oppnådd en forankring av arbeidet i den politiske ledelse. Imidlertid har en i følge ressurspersoner i omgivelsene ikke i samme grad lykkes med å skape den samme forståelse og forankring her. Spesielt gjelder dette næringslivet.

#### 4.3.1 Samme utfordring med tidsperspektivet

Selv om de fem kommunene startet på omdømmeskolen med ulikt utgangspunkt, har alle det til felles at de i stor grad har opplevd de samme utfordringene knyttet til å skape forståelse for viktigheten av omdømmearbeidet og den tid det tar å få arbeidet godt forankret.

En godt forankret prosess er definert som den viktigste forutsetningen for et godt omdømmearbeid både gjennom Omdømmeskolen og av deltakerne selv. Det er derfor naturlig at dette er prioritert i arbeidet. Ved slutten av evalueringsarbeidet har Steinkjer, Jølster og til dels Nord-Fron nådd et punkt hvor både politisk ledelse og de ansvarlige for prosjektene mener at prosjektet er relativt samstemte i beskrivelsen av forankringen. I Bømlo og Berlevåg er det enda et stykke frem.

I og med at forankring har vært så høyt prioritert – og at en har oppnådd dette først mot slutten av evalueringsperioden – har det vært lite øvrig aktivitet som har gitt grunnlag for evaluering. Vi har derfor i denne analysen valgt å fokusere på det arbeidet som er gjort for å forankre prosessene – og forsøkt å identifisere årsaker til utfordringene og suksesskriterier for at en lykkes.

Med utgangspunkt i oppdragsbeskrivelsen fra Distriktssenteret ble det definert noen hovedproblemstillinger for evalueringen:

- I hvilken grad oppleves teorien som formidles i Omdømmeskolen som relevant og anvendbar i kommunenes omdømmearbeid
- I hvilken grad gjør Omdømmeskolen deltakerne forberedt på å håndtere de forventninger og utfordringer en møter i hverdagen
- I hvilken grad det ulike utgangspunkt kommunene deltok med (nivå på deltakelsen og forarbeid) spiller inn på prosessen.

Disse hovedproblemstillingene er relevante i forhold til en analyse av arbeidet med forankring. Med andre ord kan dette beskrives slik:

1. Var deltakerne forberedt på at det ville bli utfordringer knyttet til å forankre omdømmearbeidet?
2. Opplevs den kompetanse de har tilegnet seg som relevant og anvendbar i en argumentasjon for å forankre arbeidet?
3. Har deltakernes nivå og antall betydning for forankringen?

#### 4.3.2 Hvorvidt deltakerne var forberedt på utfordringene de møter

Alle deltakerne gav uttrykk for at de hadde forventninger til at engasjement og ressurser skulle øke i etterkant av deltakelsen på omdømmeskolen. Av de fem kommunene oppgir Jølster og Steinkjer at arbeidet er godt forankret politisk. Men alle fem kommuner gir uttrykk for at det har vært en utfordring å skape en bred forståelse for viktigheten av å arbeide med omdømme. Dette var en utfordring de ikke var fullt klar over – og som de har opplevd som krevende. Omdømmeskolen har således ikke i stor nok grad forberedt deltakerne på denne utfordringen.

Spørsmålet om i hvilken grad deltakerne var forberedt på de utfordringer en møtte henger også sammen med spørsmålet om den teorien som ble formidlet er relevant og anvendbar. Nemlig om de utfordringer en møter burde være en del av den kompetansen en har med seg etter å ha deltatt på omdømmeskolen.

#### 4.3.3 Om kompetansen oppleves som relevant og anvendbar

Dette er i realiteten et spørsmål med flere fasetter. Først og fremst er det et spørsmål om teori og metodikk er anvendbar i et arbeid for å øke kommunens attraktivitet. Men det forutsetter at arbeidet er forankret og at det er skapt en aksept for viktigheten av omdømme og den metodikken en ønsker å bruke. Dermed er det også et spørsmål om den teorien som formidles møter aksept i omgivelsene – og i hvilken grad deltakerne både er i stand til å formidle teorien og møte skeptikerne. Dette er både et spørsmål om deltakernes egen forståelse av teorien og formidlingsevne.

I og med at alle kommuner har sett det som en utfordring å skape bred forståelse for omdømmearbeidet og dermed ikke har kommet ordentlig i gang med arbeidet, er det små muligheter for å vurdere hvorvidt teori og metodikk fungerer i forhold til å øke kommunens omdømme og attraktivitet.

Dermed er spørsmålet om teoriens anvendbarhet et spørsmål om deltakerne har formidlet et innhold som en ikke får aksept for – eller om en ikke har klart å formidle innholdet slik at det skapes forståelse og aksept. Og da er det nest spørsmålet om dette er en situasjon som kan relateres til Omdømmeskolen. Basert på at evalueringen er begrenset til fem kommuner, er det ikke mulig å gi sikre svar på dette spørsmålet. Det er imidlertid mulig å peke på noen funn som kan være tema for videre undersøkelser:

#### 4.3.4 Kritikk mot det faglige fundament:

I noen av intervjuene har det kommet frem at det har vært reist spørsmål om kvaliteten på den teorien som har vært lagt til grunn for omdømmearbeidet. Dette spørsmålet har vært reist fra eksterne aktører, men har i noen grad også vært formidlet videre. I et av tilfellene synes dette nå å være avklart, mens i et annet tilfelle er det så langt vi erfarer en kritikk som foreløpig enda ikke er løftet frem i lyset. Slik kritikk er krevende å håndtere da de personer som fremfører teorien ofte blir synonymt med den samme teorien.

#### 4.3.5 Prosjekttretthet og knappe ressurser:

Det har fremkommet som en forklaring til at det har tatt tid å skape forståelse for omdømmearbeidet og å få dette forankret, at det har vært en form for prosjekttretthet i organisasjonen. Dette har medført at det

har vært krevende å skulle komme med et nytt prosjekt – og at dette er spesielt vanskelig når forståelsen for temaet er lav.

Når en i tillegg er avhengig av tid og ressurser for å øke forståelsen, havner en i en form for ond sirkel. Det er ikke ressurser til å skape forståelse og forankring – og uten forståelse og forankring følger det få ressurser. Dette har i ekstra grad bidratt til at prosessen har tatt betydelig lengre tid enn forventet. I ett tilfelle nevnes det imidlertid at det er oppnådd en politisk forankring, men at omdømmearbeidet taper i kampen om knappe ressurser.

#### 4.3.6 Oppfølging og nettverk:

Som følge av det forrige punktet har det vært ønsket større grad av ekstern bistand for å sette temaet på dagsorden for på den måten å få drahjelp til å skape nødvendig forståelse for arbeidet. I ett tilfelle har det vært hentet inn ekstern bistand. Men det pekes på at den kostnaden kunne vært benyttet til andre tiltak hvis en kunne fått samme bistand fra Distriktssenteret. Det nevnes også at inspirasjonsseminarene bidro til å skape forventninger en ikke kunne følge opp, og at en ønsket mer bistand fra Distriktssenteret i etterkant av seminaret. Dette var også et tema på den fjerde samlingen, og vi opplevde en relativt klar anbefaling til Distriktssenteret om å sette av flere ressurser til oppfølging av kommunene som deltar på omdømmeskolen i året etter at de har avsluttet skolen.

Samlingene på Omdømmeskolen skal også optimalt sett bidra til at de deltakende kommuner skaper et nettverk med hverandre til felles nytte. Ved evalueringen som ble gjort rett etter den siste samlingen (den tredje samlingen) var tilbakemeldingen at samlingene bidro til å skape et slikt nettverk. Ved evalueringssamlingen i oktober 2010 var det

imidlertid få som gav uttrykk for at de hadde klart å dra nytte av det. Intensjonen var til stede, men i praksis var det få – om noen – som hadde tatt kontakt med de øvrige deltakerne for å få tips til håndtering av utfordringer de har møtt på veien.

#### 4.3.7 Antall deltakere og deres stillingsnivå

Et av spørsmålene som har vært oppe til vurdering er hvorvidt antall deltakere og hvilket nivå i organisasjonen de har påvirker prosessen i kommunen. Det vil være en naturlig antakelse at det er lettere å gi prosjektet en god politisk forankring hvis kommunens toppledelse deltar på omdømmeskolen. En annen antakelse er at det er lettere å argumentere for ressurser og videreformidle kompetanse og motivasjon når en er flere deltakere enn for de som alene.

Dette har det ikke lyktes å finne svar på gjennom denne evalueringen. Årsaken er dels at antallet kommuner vi har fulgt er for få og at de er for ulike til å kunne foreta en sammenlikning som viser at antall og nivå på deltakerne er utslagsgivende. Dels er årsaken at det er lite som skiller de fem kommunene i forhold til hvor langt de har kommet i arbeidet til at vi kan peke på et årsaksforhold knyttet til deltakelsen.

For å eksemplifisere dette: Av de fem kommunen som ble følgevaluert, hadde to av disse ordførerne med helt eller delvis. Disse to kommunene er imidlertid ikke kommet lengre i prosessen enn de tre øvrige. I den grad det er en forskjell kommunen imellom, er det den kommunen som deltok med ordfører kun på siste samling som i størst grad har lyktes med forankring av arbeidet.

Når det gjelder antall deltakere er det heller ikke mulig å gi en tydelig indikasjon på bakgrunn av kun fem kommuner. Imidlertid ble

antakelsen bekreftet om at den kommunen med kun en deltaker ville ha en vanskeligere jobb enn de med flere. Men så er det betimelig å stille spørsmål om dette vil vært tilfelle om den samme – enslige – deltakeren hadde hatt en hundre prosents dedikert stilling i et omdømmeprojekt, i stedet for å skulle utføre arbeidet på toppen av sin ordinære stilling som næringssjef.

#### **4.4 Årsaker til suksess**

Som nevnt over har alle fem kommuner skapt forståelse og forankring ved evalueringens slutt. Det er noen klare årsaker til at de har fått til dette, og at noen har fått det til litt raskere enn andre.

##### 4.4.1 Tålmodighet, motivasjon og kompetanse

Den klareste suksessfaktoren for å nå frem er å være tålmodig, bruke den kompetansen en har fått gjennom skolen og å ikke gi opp. I undersøkelsen blant samtlige deltakere var det stor enighet om at de hadde økt sin kompetanse om omdømmearbeid gjennom omdømmeskolen. De gav også klart uttrykk for at deltakelsen på skolen hadde bidratt positivt for motivasjonen. På evalueringssamlingen i oktober 2010 ble det på ny bekreftet at motivasjonen fortsatt var høy.

Alle de fem deltakerne har brukt lengre tid enn hva de selv forventet på å skape forståelse, men gjennom å være tålmodige og benytte de muligheter de har fått til å videreformidle kunnskapen de har fått – har de skapt nødvendig forståelse og forankring. Ordfører i Steinkjer uttrykker dette klart ved å peke på den tydelige pådriverrollen prosjektledelsen har tatt for å holde fokuset om omdømmearbeidet oppe.

#### 4.4.2 Godt grunnlag

De to kommunene som har kommet lengst med prosessen er Steinkjer og Jølster. Her er omdømmearbeidet tydeligst organisert som egne prosjekt, og det er tilført midler til egne prosjektlederstillinger (20% og 30-50%)

Det er ett viktig fellestrekk for Steinkjer og Jølster. Begge kommuner hadde i forkant av deltakelsen på Omdømmeskolen allerede arbeidet med relevante temaer. Steinkjer hadde flere år tidligere gjennomført en identitetsprosess og iverksatt et eget attraktivitetsprogram, mens Jølster hadde iverksatt et eget prosjekt for å mobilisere utflyttede Jølstringer til å flytte tilbake. Deltakelsen på Omdømmeskolen var således en videreføring – eller videreutvikling – av et allerede påbegynt arbeid.

#### 4.4.3 Andre forhold

Ut over dette er det mulig å peke på noen andre forhold som har bidratt positivt i de to kommunene.

- Ordfører i Jølster deltok på siste samling (tredje samling) på omdømmeskolen, og fikk etter eget utsagn større forståelse for arbeidet etter denne samlingen.
- I Jølster og Berlevåg ble det avholdt en egen "politikerdag" hvor omdømme var eneste tema for kommunestyret. Her ble det hentet inn ekstern bistand til å formidle teori og som prosessleder for dagen.
- I Jølster har ordfører innført et fast punkt på dagsorden på hvert kommunestyremøte med informasjon om status i arbeidet.

- I Steinkjer er prosjektleder organisert i et kommunalt næringssselskap. Men det deltok også enhetsledere fra kommunen på skolen. Dette har bidratt til gode rolleforståelser i forhold til prosessene og i organiseringen av arbeidet.
- Deltakerne fra Steinkjer kommune har integrert omdømmearbeidet som en del av det daglige arbeidet i sine enheter, og har startet interne prosesser for å bevisstgjøre egne ansatte på verdien av et godt omdømme – og hvordan dette forvaltes.

## 5: Avslutning og anbefalinger

Som redegjort for i denne rapporten, er fem kommuner som grunnlag for en evaluering et for lite antall til å kunne gi annet enn vage indikasjoner.

I tillegg viser det seg at tidsperspektivet har vært for kort til å kunne gi noen indikasjoner på hvorvidt metodikken fungerer og om en oppnår konkrete resultater på grunnlag av deltakelsen på omdømmeskolen.

Ved avslutningen av denne følgeevalueringen er det besluttet at det skal gjennomføres en evaluering av omdømmeskolene 2008 og 2010, og at denne evalueringen skal gjennomføres av Oxford Research og Ordkraft.

Det vil derfor være naturlig å anbefale at de indikasjoner som er avdekket i denne rapporten legges til grunn for den videre evalueringen slik at også de to øvrige kullene kan bidra til å gi noe mer sikre indikasjoner.

Dette gjelder blant annet:

- Hvor lang tid kommunene har brukt på å skape en god forankring for en omdømmeprosess.
- I hvilken grad antall deltakere og deres nivå i kommuneorganisasjonen påvirker arbeidet med å skape forståelse for omdømmearbeidet og forankring for prosessene
- Hvilke tiltak som har virket positivt for å skape en forståelse og forankring. Herunder bruken av eksterne ressurser, faste punkt på kommunestyrets dagsorden, organisering av arbeidet og ”kick-off”. Om det er vesentlige forskjeller mellom kommuner som starter på

Omdømmeskolen med en positiv ”ballast” og de som starter uten å ha vært borti omdømmearbeid tidligere.

- Om teori og metodikk har vært anvendbar og i hvilken grad deltakerne har benyttet denne med gode resultater.

For de kull som skal delta på Omdømmeskolene i fortsettelsen, vil vi anbefale at skolen i større grad berører:

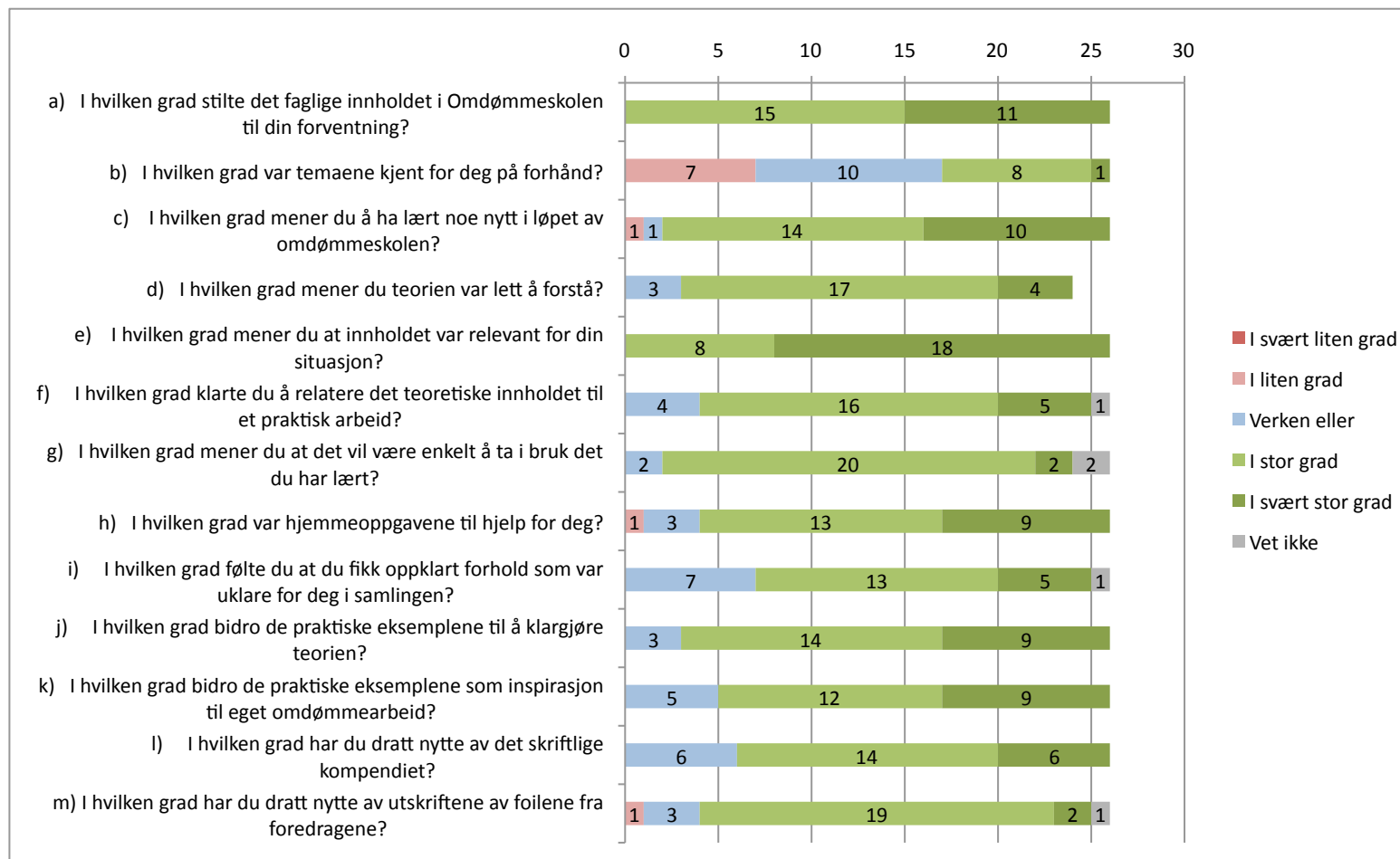
- Hva som er realistiske forventninger i forhold til hvor raskt en kan forvente god forankring av prosessen og konkrete resultater.
- Konkrete tiltak som bidrar til en god forankring. Gjerne ved at de case en presenterer fokuserer på hvilke konkrete tiltak som ble gjort for å skape den nødvendige forståelse og forankring.
- Hvordan deltakerne skal møte eventuell kritikk av metodikk og teori. F. eks med eksempler fra case hvor teorien er anvendt med gode resultat.

Tilbakemeldingene gir også signaler om at det ønskes tettere oppfølging og bistand fra Distriktssenteret i det første året etter avsluttet Omdømmeskole.

Det er også naturlig å anbefale at det neste evalueringsprosjektet utvides til også å undersøke utviklingen i 2009 kullet når en med denne rapporten har et grunnlag å foreta en slik sammenlikning.

## Vedlegg: Evaluering blant alle deltakerne, des 2009

### Del 1: Det faglige innholdet i omdømmeskolen



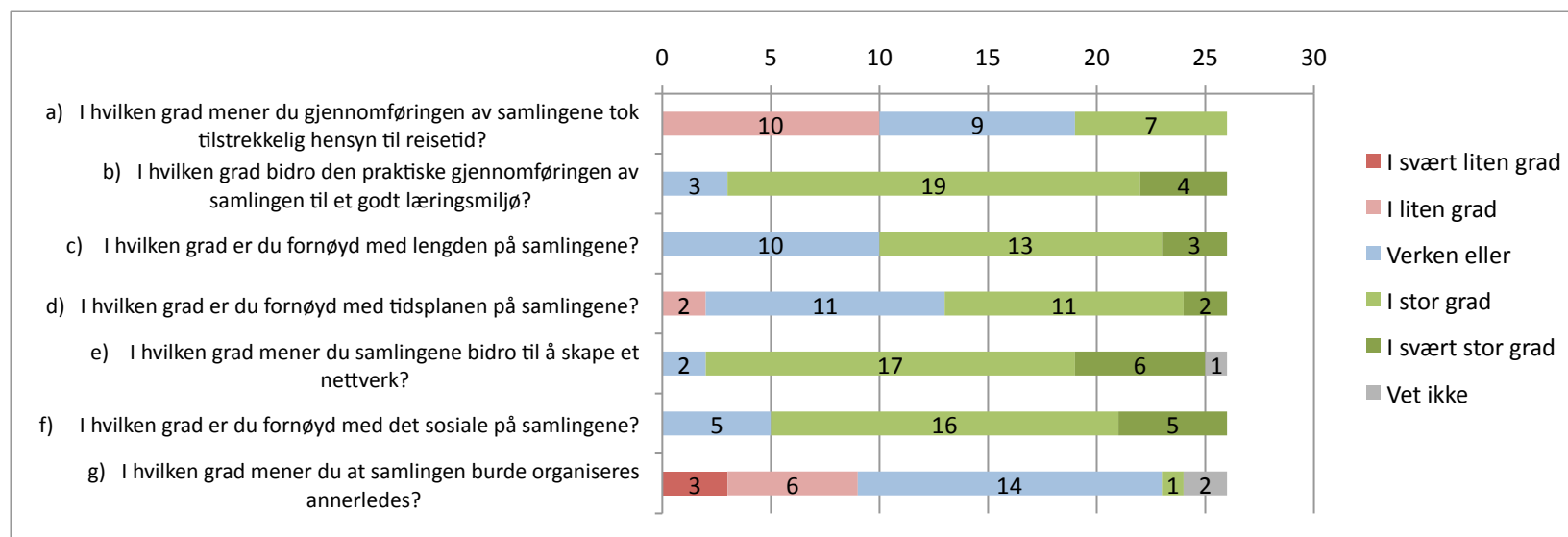
Grafene viser konkret fordeling av svarene fra de 26 deltakerne. (Ikke prosentvis fordeling).

## Kommentarer fra deltakerne knyttet til det faglige innholdet

- Ettersom vi hadde arbeidet noe med dette tidligere i vår kommune, hadde vi mulighet til å relatere det faglige i omdømmeskolen til noe vi kjente fra før. Dette gjorde at vi fikk god nytte av det faglige i omdømmeskolen.
- f) forventer i større grad fremover m) utskriftene er ikke benyttet så veldig mye enda, men vil bli til mer støtte fremover.
- Forventningene til omdømmeskolen var noe uklare da temaet, teoretisk sett, ikke var særlig kjent på forhånd.
- Foredragene til Børre Berglund var veldig tydelige og gode. Veldig bra!!!
- Fagleg innhold sammen med praktiske eksempler, samt diskusjon med andre kommuner i samme situasjon var svært nyttig og inspirerende. Synes det var svært interessant som en første opplæring i den type tenking. Har ikke jobbet med dette feltet før, men er forventet å gjøre det framover som en del av kommunens utvidede omdømmearbeid.
- Innholdet på samlingene var bra, og inneholdt en god blanding av teori og praktiske eksempler. I tillegg var hjemmeoppgaver nyttige. De ga oss mulighet til å se hva vi trenger å jobbe mere med. Utføringen blir å sette teorien vi har lært ut i praksis. Teorien er ikke vanskelig å forstå, men det vil kreves mye av oss for å jobbe riktig med å bygge vårt omdømme.
- Det skriftlige kompendiet har ikke vært i bruk så mye under selve omdømmeskolen, men vil absolutt være et godt hjelpemiddel nå når vi skal jobbe med omdømmet i kommunen. Flott at vi fikk det.
- eg har vært gjennom dette tidligere, både tenkning og arbeidsmodell, da jeg jobbet i en annen kommune, så utbyttet ble ikke veldig stort for mitt vedkommende.
- Noen begreper burde det vært brukt mer tid på å gjennomgå og knytte eksempler til. Ellers så er gode relevante eksempler knyttet til teorien veldig klargjørende - gjerne flere slike.



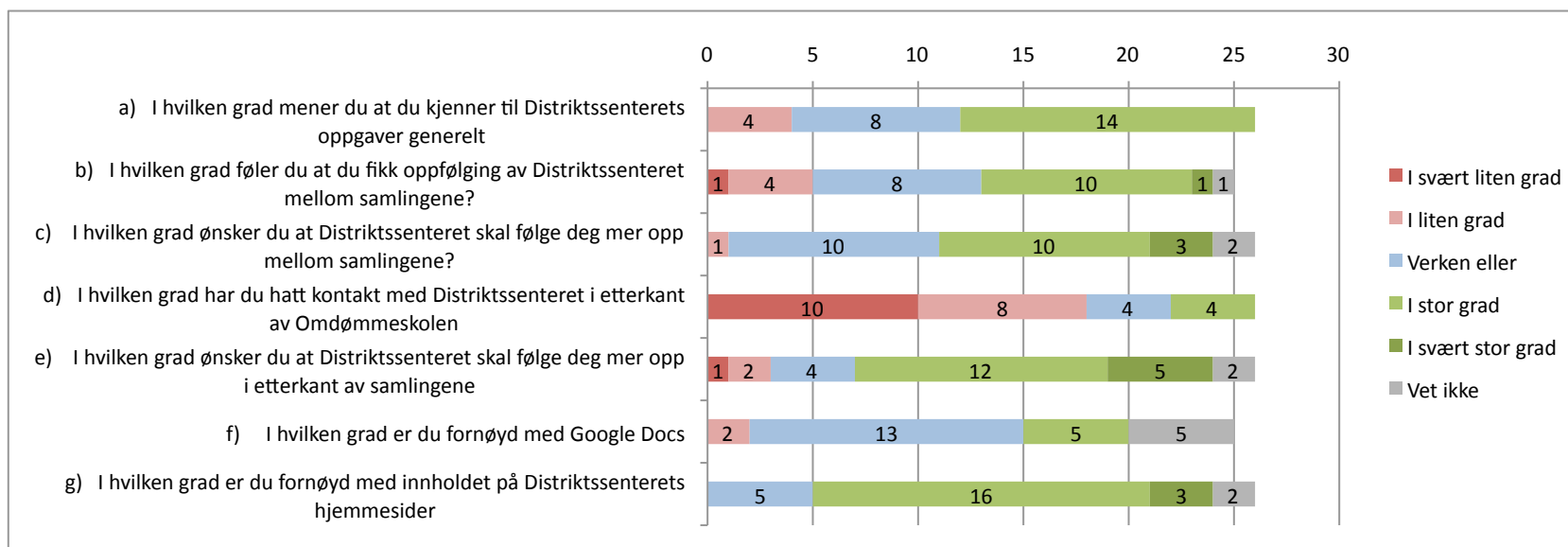
## Del 2: Samlingene



### Kommentarer fra deltakerne:

- Det blir forholdsvis dyrt for vår kommune å delta, da reiseavstandene var store. Når det gjelder gjennomføring ble samlingene ble bedre og bedre for hver gang!
- Organiseringen OK, men tiden burde holdes strengere. Det burde vært satt av mer tid til gruppeoppgave 1, arbeid i gruppene.
- Kunne hatt litt bedre tid, 1/2 time ekstra før middag til avslapning.
- Det var tettpakket og intenst. Men det er ikke enkelt når man skal samle folk fra hele landet, vil jeg tro!
- Samlingane var, særleg i starten svært tettpakka. Det var nyttig å på den måten lære mest mogeleg, men det la også ein dempar på den gode diskusjonen og det sosiale. Opplegget vart betre på dei to siste samlingane.
- For meg kunne vi godt hatt to hele dager til hver samling. Reist opp på ettermiddag/kveld dagen før første samling. Tror det kunne gitt enda litt mer tid til nettverksbygging og gjennomgang av hjemmeoppgavene.
- På første samling "røyk" tidsskjema når alle skulle presentere sine prosjekter, og det burde vært satt av mer tid til det.
- Samlingene ble for hektiske, det ble for liten tid til både pauser og nettverksbygging. I tillegg var det lange og litt ungvinte reiser som gjorde at man gjerne måtte ta en ekstra reisedag for å få med seg alt.
- har forståelse for tanken om å legge samlingene til mindre sentrale steder, men dette medfører økt reisetid samt økte reisekostnader
- Det var vanskelig å holde tidsskjema, og det brude en klare med den kompetanse som fantes både blant ledere og deltakere !

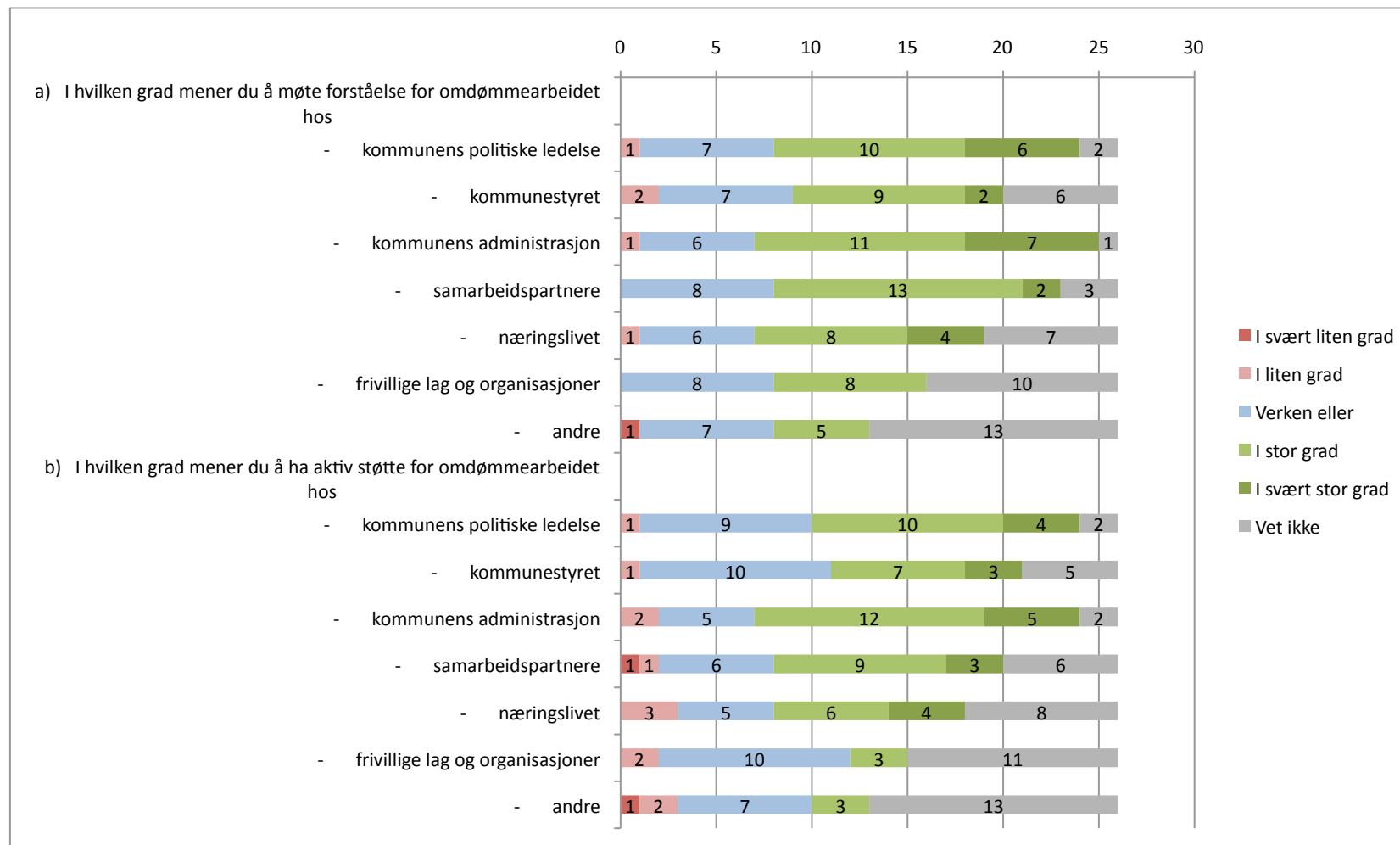
### Del 3: Distriktssenteret



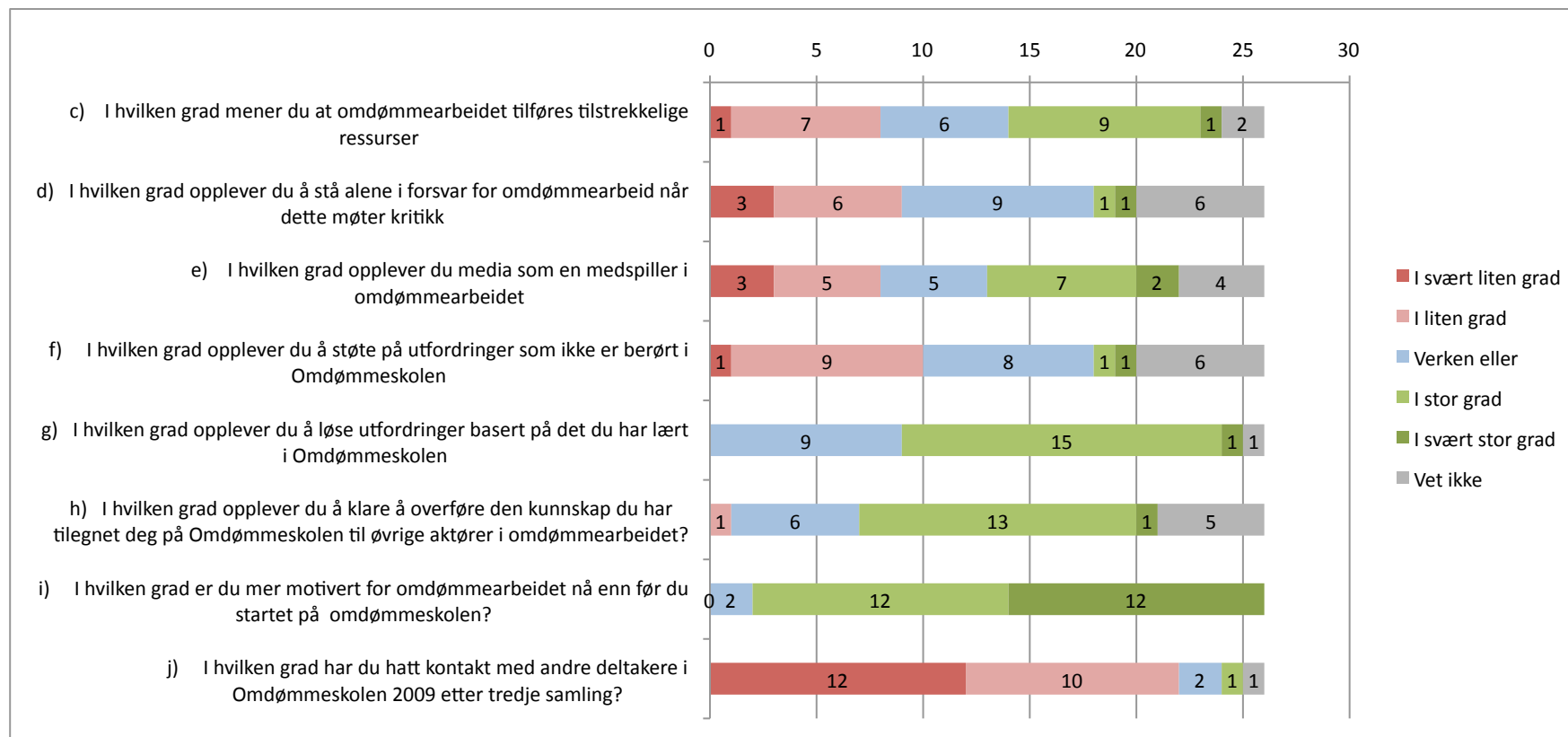
#### Kommentarer fra deltakerne:

- Vi har ikke hatt kontakt med DS siden siste samling. Dette omhandler mer vår kommune og prioriteringer iforhold til omdømmearbeidet, enn hva det omhandler DS.
- Oppfølging mellom samlingene var veldig opp til oss som deltakere så svaret på b er ikke negativ tilbakemelding til DS
- Er jenvlig inne på hjemmesiden til Distriktssenteret, og vil fortsette med det!
- Kontakten og oppfølginga har fungert bra. Distriktssenteret har ikkje vor for pågåande og masete, men har fulgt opp tilstrekkeleg, og vore tilgjengelege når vi har ynskt det
- Vi har fått god oppfølging. Har fått rask tilbakemelding på henvendelsene jeg har gjort.
- google docs? Det er nok noe som har gått meg hus forbi, var ikke på siste samling.
- Veldig greit å ha en kontaktperson i Distriktssenteret, men vi benyttet oss ikke av tilbudet i forhold til hjemmeoppgavene. Burde kanskje gjort det. Har hatt kontakt med distriktssenteret i forhold til et gratis inspirasjonsseminar om omdømmebygging, men ingenting utenom det. Har heller ikke brukt google docs enda, det er vår egen feil.
- Tror senteret er i ferd med å bli det vi håpet det skulle bli!!!

## Del 4: Utfordringer



#### Del 4: Utfordringer - fortsatt



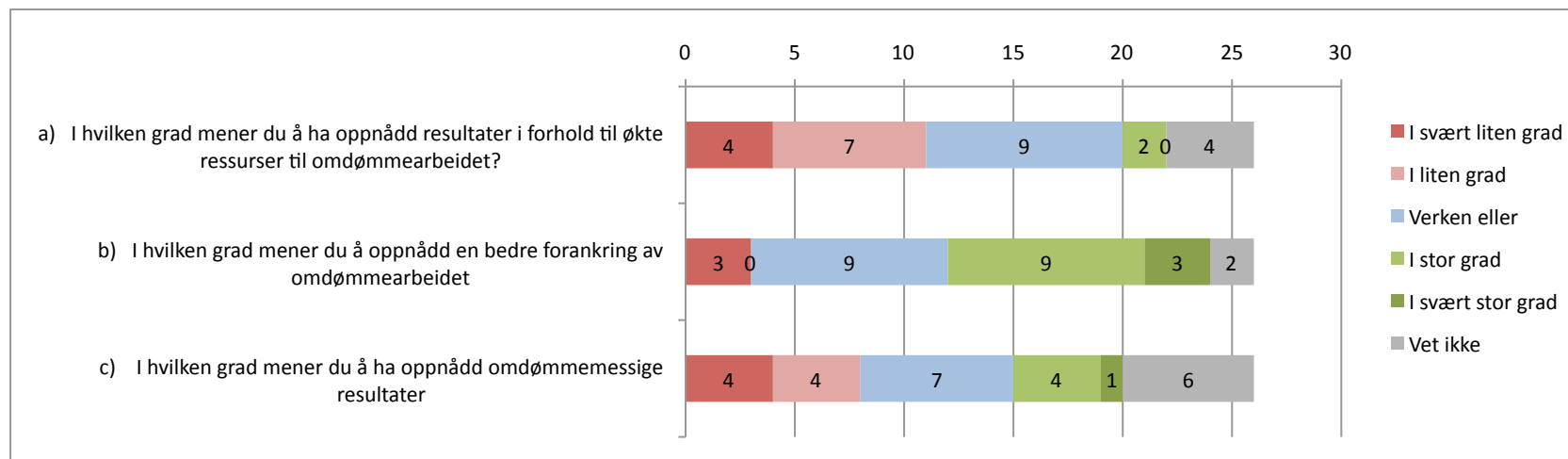
Kommentarer til om en har møtt på utfordringer som ikke er berørt i Omdømmeskolen

- Samhandling med annet daglig arbeid! Konkurransen mellom nabokommuner.
- Min rolle i omdømmearbeidet som en enhetsleder med ansvar for kommunale tjenesteter, ble ikke særlig fokusert. Vi fikk heller ikke særlig tilbakemelding på våre problemstillinger heller
- Vi burde kanskje ha lært litt mer om hvordan motstand kan forebygges

Kommentarer til spørsmålene om utfordringer generelt:

- Tydelig ledelse i kommunen, med fokus på omdømmebygging! Prioriteringer og avsetting av ressurser (både økonomiske og menneskelige ressurser)
- For meg som kommunale enhetsleder bør omdømmearbeidet være en del av den ordinære publikumskontakten. Utfordringen ligger både i å ha tid til å tenke nytt og tenke i overordnede strategier.
- Vi har ikke startet opp enda. Men det var en stor utfordring i hjemmeoppg. å skulle begynne på null, med visjon, kjerneverdier osv. Det var ikke lett, og vil nok bli tatt opp igjen når omdømmearbeidet starter og vi har fått med oss flere samarbeidspartnere.
- Kommunen har så langt ikke rukket eller evnet å forankre omdømmearbeidet verken politisk eller administrativt. En del av spørsmåla blir derfor vanskelig å besvare

## Del 5: Resultater



### Kommentarer fra deltakerne:

- Admin og politikere har vært opptatt av budsjett og ikke sett dette direkte i omdømmearbeidet. Det er lagt opp til mer arbeid rundt dette på nyåret, noe som sikkert vil bli interessant.
- Det er altfor tidlig for meg å si noe om resultater av dette arbeidet - det er det for kort tid siden vi kom i gang. Jeg håper vi skal greie å omsette teorien til kommunal praksis i hverdagen.
- Tidlig å si om vi har oppnådd noen resultater, men vi har klart å engasjere flere i arbeidet og fått også en del omtale på at vi er i gang med omdømmeskole og arbeid med omdømme.
- Spørsmålene ovenfor er det tidlig å besvare nå. Vi er i prosess og jeg kan si mer om resultatene utover våren 2010. Derfor har jeg svart ikke relevant
- Vi har hatt stor oppslutning om møter vi har arrangert for å forankre omdømmearbeidet, og det er veldig positivt for oss som jobber med prosjektet. Det gir en trygghet på at det vi har gjort så langt gir mening for de som bor i kommunen. Så må vi jobbe videre for at engasjementet opprettholdes og at vi har en fremdrift i prosjektet.
- Bevisstgjøring på verktøy/metode for å utvikle en omdømmestrategi, og oppfølging av aktuelle mål i vår kommuneplan som vektlegger omdømmearbeid sterkt
- Ikkje relevant enno - men det kjem!

## Generelle kommentarer fra deltakerne om Omdømmeskolen 2009

- Svært positivt! Skulle vært et krav for all ledelse(adm. og politikk) i alle kommune!
- Veldig glad for å kunne delta, det må absolutt videreføres. Opplever at referanser til Omdømmeskolen er gode argumenter i aktuelle temaer.
- Omdømmeskolen setter fokus på et veldig sentralt tema som berører alle enten som innbygger, ansatt i kommunen eller politikere. Omdømmeskolen er en viktig inspirator jeg håper mange får gleden av å være med på!
- Det var veldig nyttig og interessant. Vil med glede anbefale dette til flere!
- Ei svært nyttig seminarrekke, både på grunn av fagleg innhald, og på grunn av innsikt i andre kommunar sitt arbeid og utfordringar knytt til omdømme.
- Etersom jeg ble forespurt om delta på omdømmeskolen fra kommunens ledelse, har det vært interssant og mye nytt å lære. Jeg tror det har noe for seg å tenke omdømme når en produserer kommunale tjenester. Det vil derfor forhåpentligvis bli nyttig etter hvert.
- Synes det har vært veldig bra å få være deltaker på Omdømmeskolen. Har lært mye og fått et nettverk som vi kan bruke i det videre arbeidet. Kan anbefales på det sterkeste.
- Omdømmeskolen har gitt meg økt kunnskap og har inspirert meg. Tror det blir lettere å drive omdømmearbeid med denne kunnskapen enn om jeg ikke hadde deltatt på omdømmeskolen. Jeg tror faktisk deltakelse på omdømmeskolen var en nødvendighet for å komme videre i vårt arbeid.
- Den inneholder en del bra strategier for omdømmearbeid i seg selv, men har et feil utgangspunkt: at kommunene skal konkurrere med hverandre. Det virker litt perspektivfattig og smådestruktivt, sett i en større samfunnmessig sammenheng
- Svært godt tilbud, har gitt mykje kunnskap om metode og betre grunnlag for vidare arbeid med planlegging av ein ev prosess/prosjektfase
- Kan anbefales for alle kommuner
- Et godt tiltak! Har fått mange aha-opplevelser!

ORDKRAFT – ØSTRE STRANDGATE 1 – 4610 KRISTIANSAND – TELEFON 38 09 83 10 – WWW.ORDKRAFT.NO - POST@ORDKRAFT.NO