



Følgerevaluering av Omdømmeskolen 2008 og 2010



Oxford Research er et skandinavisk analyseselskap. Vi dokumenterer og utvikler kunnskap gjennom analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger. Vi kombinerer vitenskapelige arbeidsmetoder med kreativ idéutvikling for å tilføre våre kunder ny kunnskap. Vårt spesialfelt er analyser og evalueringer innen nærings- og regionalutvikling, forskning og utdanning samt velferds- og utdanningspolitikk.

Oxford Research har kontorer i Kristiansand, Stockholm, København, Kotka og Brussel og retter sitt arbeid mot det nordiske og det europeiske markedet.

Se www.oxford.no for mer informasjon om selskapet

Oxford Research:

SVERIGE

Oxford Research AB
Box 7578
Norrländsgatan 12
103 93 Stockholm
Telefon: (+46) 702965449
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research OY
Heikinkatu 7,
48100, Kotka
Finland
GSM: +358 44 203 2083
jouni.eho@oxfordresearch.fi

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Telefon: (+47) 40 00 57 93
post@oxford.no

DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20, 4. sal
2000 Frederiksberg C
Danmark
Telefon: (+45) 33 69 13 69
Fax: (+45) 33 69 13 33
office@oxfordresearch.dk

BELGIA

Oxford Research
c/o ENSR
5, Rue Archimède, Box 4
1000 Brussels
Phone +32 2 5100884
Fax +32 2 5100885
secretariat@ensr.eu

Tittel:	Følgeevaluering av Omdømmeskolen 2008 og 2010
Oppdragsgiver:	Distriktssenteret
Prosjektperiode:	November 2010 – April 2013
Prosjektleder:	Bjørn Brastad
Forfattere:	Bjørn Brastad
Kort sammendrag:	Oxford Research fått i oppdrag å gjennomføre en følgeevaluering av Omdømmeskolen for 2008- og 2010-kullet. I denne rapporten gis det en oversikt over hvilke erfaringer de kommunene som har deltatt på 2010-skolen har gjort seg. Det gis en inngående beskrivelse av hvordan alle deltakerkommunene har brukt kunnskapen og arbeidsmåtene de har lært på Omdømmeskolen samt hvilke resultater og effekter de har oppnådd så langt. Gjennom evalueringen gis det en nærmere beskrivelse av hva andre kommuner kan lære av erfaringene fra de kommunene som har deltatt på Omdømmeskolen. Hvordan kan en best mulig jobbe med omdømme og lokal samfunnsutvikling?

Forord

For å få økt innsikt i de potensielle og faktiske effektene Omdømmeskolen har for de kommunene som deltar og engasjerer seg aktivt, har Oxford Research fått i oppdrag fra Distriktssenteret å gjennomføre en evaluering av et utvalg kommuner som deltok på Omdømmeskolen 2008 og Omdømmeskolen 2010. Hovedformålet med evalueringen er å kartlegge hvordan deltakerkommunene bruker kunnskapen og arbeidsmåtene de har lært på Omdømmeskolen i deres rolle som lokale samfunnsutviklere. I et lengre perspektiv ønsker en også å måle effektene av deltakelsen.

Et gjennomgående funn i evalueringen er at arbeid med omdømme er noe som tar tid. I denne rapporten gis det en oversikt over hvilke prosesser og tiltak kommunen har gjennomført samt hvilke resultater de har oppnådd. I og med at en er på et relativt tidlig stadium i arbeidet, særlig for 2010-skolen, er det imidlertid begrenset hvor mye en kan si om resultatene på det nåværende tidspunktet. De aktivitetene og prosessene som er satt i verk har typisk en lang tidshorisont, og i flere tilfeller utgjør de en tiltakskjede som både er parallell og sekvensiell. Det er dermed behov for å følge omdømmearbeidet over en lang tidshorisont, gjerne 10 år, for å kunne få et mest mulig fyllestgjørende bilde av hva som oppnås.

Ved gjennomføringen av evalueringen har vi samarbeidet tett med Distriktssenteret ved seniorrådgiver Anne Irene Myhr og seniorrådgiver Birte Fossheim. Vi vil rette en stor takk til takke begge for alle gode og konstruktive innspill underveis i prosessen. Vi vil også takke alle kommunene som stilte velvillig opp til intervju.

Kristiansand, 16. April 2013



Harald Furre

Adm. dir.

Oxford Research AS

Innhold

Kapittel 1.	Sammendrag	8
1.1	Omdømmeskolen har fungert godt	8
1.1.1	Mulige forbedringer av opplegget.....	8
1.2	Hva har kommunene gjort etter deltakelsen?	8
1.3	Hvilke resultater har kommunene oppnådd?	9
1.3.1	Omdømmeskolen har ført til atferdsendringer	9
1.3.2	Resultater på kommunenivå	9
1.4	Hvordan bør omdømmearbeidet organiseres og innrettes?	10
Kapittel 2.	Bakgrunn, formål og problemstillinger.....	11
2.1	Bakgrunn.....	11
2.2	Formålet med evalueringen	11
2.3	Evalueringsens problemstillinger	11
2.3.1	Omdømmeskolen 2010.....	11
2.3.2	Omdømmeskolen 2008.....	12
2.4	Nærmere om Omdømmeskolen.....	12
2.4.1	Målsetninger og målgrupper	12
2.4.2	Omfang og innhold.....	12
2.4.3	Faglig plattform - verdibasert posisjonering	12
2.5	Metodisk opplegg for evalueringen	13
2.5.1	Dokumentstudier	13
2.5.2	Intervjuer med kommunene	13
2.5.3	Omdømmeundersøkelse.....	14
2.6	Rapportens fokus og videre innhold.....	14
Kapittel 3.	Kommunenes erfaringer med Omdømmeskolen	15
3.1	Deltakernes utbytte og erfaringer med Omdømmeskolen 2010	15
3.2	Hvordan kan tilbudet videreutvikles?	16
3.2.1	God tilnærming læring.....	16
3.2.2	Bredere perspektiv på omdømme	16
3.2.3	Mer fleksibel anvendelse av omdømmeverktøy	17
3.2.4	Stereke kommunefokus	17
3.2.5	Bedre kvalitet på den faglige oppfølgingen ved gruppearbeid	17
3.2.6	Tettere oppfølging av hjemmearbeidet	18
3.2.7	Mer kritisk perspektiv fra Distriktssenteret	18
3.2.8	Lengre tidshorisont på Omdømmeskolen	18
3.2.9	Bedre og mer velfungerende nettverk mellom deltakerne	19
3.2.10	Prosjektlederen bør delta	19

3.2.11	Uheldig konkurranse mellom deltakerne?	19
3.3	Oppsummering og konklusjon	20
3.3.1	Mulige forbedringer.....	20
Kapittel 4.	Hva har kommunene gjort?	21
4.1	Variasjoner i hvor langt en har kommet.....	21
4.2	Sterk vekt på forankring.....	22
4.3	Ulik organisering av arbeidet	22
4.3.1	Sammenkobling med generelle utviklingsprosjekter	23
4.3.2	Integrering i næringssselskap	23
4.3.3	Integrering med regionråd	23
4.3.4	Noen utfordringer ved organisering	23
4.4	Definering av målgrupper for arbeidet	24
4.5	Integrering av omdømmearbeidet i planarbeidet.....	24
4.5.1	Kvinesdal	24
4.5.2	Namsskogan.....	25
4.5.3	Surnadal	25
4.5.4	Lom.....	25
4.6	Kommunenes utviklingsarbeid - eksempler på ulike tiltak	26
4.6.1	Berg	26
4.6.2	Eidfjord	26
4.6.3	Tvedestrand.....	27
4.6.4	Herøy.....	28
4.6.5	Nes	28
4.6.6	Lom.....	28
4.6.7	Namsskogan.....	28
4.7	Omdømmearbeid som plattform for utviklingsarbeid – generering av Bolyst-prosjekter	29
4.8	Omdømmesatsing og omdømmemålinger	30
4.9	Oppsummering	31
Kapittel 5.	Resultater og effekter på sikt	32
5.1	Hvordan kan en kartlegge resultater og effekter?	32
5.1.1	Forholdet mellom innsats/aktivitet, resultat og effekt.....	32
5.1.2	Tidsdimensjonen	32
5.1.3	Forholdet mellom eksperimenter og komplekse evalueringer	33
5.1.4	Addisjonalitet	33
5.2	Hvilke resultater og effekter har kommunene oppnådd?	34
5.2.1	Atferdsmessige konsekvenser.....	34
5.2.2	Lang tidshorisont og brede satsinger	34
5.2.3	Utfordrende å måle resultater og effekter.....	35
5.3	Resultater og effekter av andre satsinger.....	37

5.3.1	Evaluering av Småsamfunnssatsingen	37
5.3.2	Langtidseffekter av utviklingsprogrammer	37
5.3.3	Resultater og effekter lokalt utviklingsarbeid i Rindal og Rauma kommune	38
5.4	Oppsummering.....	39
5.4.1	Omdømmeskolen har ført til atferdsendringer	39
5.4.2	Resultater på kommunenivå	39
Kapittel 6.	Hva kan andre kommuner lære?	40
6.1	Hva kan andre kommuner lære - deltakerkommunenes erfaringer med omdømmearbeid	40
6.2	Generelle erfaringer med samfunnsutviklingsarbeid.....	42
6.2.1	Prosjektlederrollen og lokalt utviklingsarbeid	42
6.2.2	Hvordan kan en oppnå god forankring?	42
6.2.3	Betydning av ressurssterke enkeltpersoner og samfunnsentreprenører	43
6.2.4	Tilpasning til lokale forhold.....	43
6.2.5	Lang tidshorisont nødvendig	44
6.2.6	Hva bidrar til at en lykkes med et prosjektarbeid?	44
6.2.7	Ulike suksesskriterier for omdømmearbeid	44
6.3	Oppsummering.....	45

Kapittel 1. Sammendrag

Kommunal og regionaldepartementet (KRD) har gitt Distriktssenteret i oppdrag å gjennomføre flere tiltak for å styrke kommunene sin faglige kompetanse og praktiske arbeid med omdømmebygging. Ett av disse tiltakene er gjennomføring av Omdømmeskolen. Omdømmeskolen er et samlingsbasert studieopplegg som har som mål å gi kommuner økt kompetanse og faglig innsikt i prosesser knyttet til omdømmearbeid. Opplegget ble første gang gjennomført i 2008, og har siden vært gjennomført hvert år.

For å få økt innsikt i de potensielle og faktiske effektene Omdømmeskolen har for de kommunene som deltar og engasjerer seg aktivt, har Oxford Research fått i oppdrag fra Distriktssenteret å gjennomføre en evaluering av et utvalg kommuner som deltok på Omdømmeskolen 2008 og Omdømmeskolen 2010. Følgende kommuner og regioner har blitt dekket gjennom evalueringen:

- **Omdømmeskolen 2008:** Iveland, Lom, Berg
- **Omdømmeskolen 2010:** Namsskogan, Herøy i Nordland, Eidfjord, Kvinesdal, Surnadal, Tvedestrand, Nes i Buskerud og Ofoten regionråd.

Hovedformålet med evalueringen har vært å kartlegge hvordan deltakerkommunene har brukt kunnskapen og arbeidsmåtene de har lært på Omdømmeskolen i deres rolle som lokale samfunnsutviklere. I et lengre perspektiv ønsker en også å måle effektene av deltakelsen på Omdømmeskolen samt se på hvordan kommunene kan arbeide med omdømme og lokalsamfunnsutvikling på en mest mulig hensiktsmessig måte. I det videre ser vi nærmere på hovedfunnene fra evalueringen.

1.1 Omdømmeskolen har fungert godt

Evalueringen avdekker at opplegget for Omdømmeskolen 2010 har fungert godt. Deltakerne framhevet mange positive aspekter ved det. Blant annet har Omdømmeskolen 2010:

- Gitt kommunene et verktøy for å komme i gang med omdømmearbeid.
- Bidratt til å gi kommunene en faglig plattform og et begrepsapparat å bygge arbeidet på.

- Fått kommunene og regionene til å bli mer bevisst på betydningen av omdømmearbeid og sette det på dagsorden.
- Omfanget av Omdømmeskolen 2010 ble opplevd som passe. Det faglige innholdet var i stor grad relevant, og det var en god formidling av teorien.
- Gitt kommunene et godt fundament å jobbe ut fra etter at den er avsluttet.

1.1.1 Mulige forbedringer av opplegget

Selv om Omdømmeskolens tilbud har fungert godt, kan det utvikles og målrettes ytterligere. Oxford Research anbefaler at en:

- Har et enda sterkere kommunefokus.
- Har et bredere perspektiv på omdømme. En tilnærming passer ikke til alle. Det er ønskelig å få inn flere perspektiver og modeller.
- Arbeider for å oppnå bedre kvalitet på den faglige oppfølgingen ved gruppearbeidet samt følger opp hjemmearbeidet tettere.
- Anvender et mer kritisk perspektiv fra Distriktssenteret sin side. Konstruktiv kritikk og innspill vil gjøre kommunenes og regionenes arbeid bedre. Vi anbefaler at en utarbeider en sjekkliste som brukes som utgangspunkt for all rådgivning og oppfølging.
- Har en lengre tidshorisont på Omdømmeskolen. Vi anbefaler at tidshorisonten på skolen utvides gjennom at det også gjennomføres en samling med kommunene/regionene både 1 og 2 år etter at skolen er ferdig.

1.2 Hva har kommunene gjort etter deltakelsen?

Et gjennomgående funn i evalueringen er at arbeid med omdømme er noe som tar lang tid. På det nåværende tidspunkt er vi først og fremst i stand å gi en oversikt over hvilke prosesser og tiltak kommunen har gjennomført. I og med at en er på et relativt tidlig stadium i arbeidet, er det begrenset hvor mye en kan si om resultatene. De aktivitetene og proses-

sene som er satt i verk har typisk en lang tidshorison, og i flere tilfeller utgjør de en tiltakskjede som både er parallell og sekvensiell.

Evalueringen viser at kommunene har valgt å organisere omdømmearbeidet på ulike måter. Noen av dem har organisert det som er prosjekt og leid inn noen til å drive det, mens andre har inkorporert det i den ordinære virksomheten. Når det gjelder hvilke prosesser og tiltak kommunene har gjennomført, vil vi trekke fram følgende punkter:

- Alle kommunene har jobbet bevisst med forankring og brukt mye tid på det.
- Noen av kommunene har jobbet bevisst med å velge hvilke målgrupper en vil satse på.
- Mange av kommunene har jobbet bevisst for å integrere omdømmearbeidet i kommunens ordinære planarbeid. Dette er også et fokusområde for kommunene framover.
- Kommunene/regionene har gjennomført et bredt spekter av tiltak. Noen av tiltakene representerer mer brede satsinger, mens andre er svært spissede. De ulike tiltakene er tilpasset de forutsetningene og ressursene som den enkelte kommune har.
- Flere av kommunene har benyttet omdømme-arbeidet som brekkstang for å gjennomføre mer generelle utviklingsprosjekter. Særlig er det flere av kommune som har fått midler til Bolyst-prosjekter.

1.3 Hvilke resultater har kommunene oppnådd?

1.3.1 Omdømmeskolen har ført til atferdsendringer

Evalueringen viser at Omdømmeskolen har bidratt til atferdsmessig endringer i kommunene. Omdømmeskolen har fått kommunene og regionene til å bli mer bevisst på betydningen av omdømmearbeid og sette det på dagsorden. En har fått fram at omdømmearbeid ikke er snakk om raske løsninger, men snarere må sees i sammenheng med hva kommunene og regionene gjør og leverer. Dette innebærer at en har lyktes med å understreke betydningen av at omdømmearbeidet må sees på som et viktig element i kommunenes og regionenes ge-

nerelle utviklingsarbeid. Kommunene har i stor grad omdømmeperspektivet i bakhodet når de jobber med alle deler av sin virksomhet.

Dersom en ser mer konkret på noen atferdsmessige konsekvenser som Omdømmeskolen har hatt, vil vi blant annet framheve følgende forhold:

- En har fått fram at kommunene må ta en posisjon og jobbe med den over lang tid.
- En har oppnådd en mer systematisk tekning rundt hva som er det unike ved kommunen og hvordan de unike sidene kan utnyttes for å gi kommunen fortrinn. Hva skal kommunen være og hvordan kan en få fram dette budskapet?
- I mange kommuner har en fått bakt omdømme-arbeidet inn i de ordinære planprosessene. Dette bidrar til forpliktene arbeid over tid og et nytt perspektiv inn i planprosessene.

1.3.2 Resultater på kommunenivå

Det er gjennomgående for tidlig å slå fast hva deltakelsen på Omdømmeskolen har ført til av resultater. Omdømmearbeid er svært langsiktig og mange av kommunene er fortsatt i en relativt tidlig fase. Mange har brukt mye tid på forankring og på å gjennomføre ulike forprosjekter som skal danne grunnlaget for den videre satsingen. Det har blitt satt i gang et bredt spekter av prosesser og aktiviteter som virker over langt tid. Dersom en skal få god innsikt i hva arbeidet fører til på sikt, er det nødvendig å følge satsingene langt ut over den perioden som denne evalueringen dekker. Oxford Research anbefaler at en følger kommunene over en 10-års periode.

1.4 Hvordan bør omdømmearbeidet organiseres og innrettes?

Basert på funnene i evalueringen, vil Oxford Research trekke fram følgende sentrale erfaringer og anbefalinger når det gjelder hvordan omdømmearbeidet bør organiseres og innrettes med tanke på å oppnå best mulige resultater:

- Kommunene må starte prosessen på riktig måte og ikke forhaste seg. Det er viktig med bevisstgjøring blant en rekke aktører og å ha en åpen prosess. Dette gir et solid fundament for langsiktig jobbing.
- Forankring tar lengre tid enn det en tror, men er en investering som helt avgjørende. Dersom en ikke gjør en grundig forankringsjobb, er faren stor for at en mister trykket og arbeidet stopper opp.
- Det er nyttig med en forankring i kommunens generelle arbeid og viktig å inkludere omdømmearbeidet i de ordinære planprosessene. Dette bidrar til forpliktene arbeid samt å få inn et nytt gjennomgående perspektiv i planprosessene.
- Omdømmearbeid er et svært langsiktig arbeid og det finnes ikke noen raske løsninger. Det må være samsvar mellom hva kommunene gjør og hva de leverer. Det viktigste er hva de faktisk gjør. Tradisjonelle kommunikasjonsvirkemidler skal bidra til å støtte opp rundt det som kommunene leverer.
- Det kan det være fornuftig å konsentrere seg om noe av den «lavere hengende frukten» i begynnelsen. Da vil en kunne få noen konkrete resultater å vise til, noe som vil kunne styrke arbeidet.
- For at en skal klare å opprettholde arbeidet over tid og få til endringer i måten kommunene jobber på, er det viktig med spredning av kompetansen i organisasjonen.
- Det svært viktig at det settes av ressurser over tid til omdømmearbeidet. Dette gjelder både penger og personalressurser.
- Kommunene må ta en posisjon og jobbe med den over lang tid. Det er avgjørende med en systematisk tekning rundt hva som er det unike ved kommunen og hvordan de unike sidene kan utnyttes for å gi kommunen fortrinn. Hva skal kommunen være og hvordan kan en få fram dette budskapet?
- Det finnes ikke noen oppskrift som passer for alle kommuner. Hver kommune er unik. Basert på de ressursene som kommunen besitter og hva som er unikt for den, må kommunen selv velge en strategi for omdømmearbeidet.
- Det er ønskelig å benytte seg av en fleksibel og raus arbeidsform. Omdømmearbeid er ikke noe 8-16 arbeid. Det er viktig å møte de sentrale målgruppene når de er tilgjengelige og på deres arenaer.
- Målet er ikke nødvendigvis at kommunene skal gjøre mest mulig selv, men at en skal få til mest mulig utvikling i kommunene. Kommunene må være bevisste på hvordan de kan utløse frivilling engasjement.
- Omdømmearbeidet kan gi kommunene tidsressurser til å bli med på andre ting, for eksempel Lokalsamfunnsutvikling i kommunene (LUK) og Bolyst. Dersom en klarer å få til en slik mer holistisk tilnærming, vil en trolig få mer ut av arbeidet enn de enkelte bestanddelene tilsier.

Kapittel 2. Bakgrunn, formål og problemstillinger

2.1 Bakgrunn

Kommunal og regionaldepartementet (KRD) har gitt Distriktssenteret i oppdrag å gjennomføre flere tiltak for å styrke kommunene sin faglige kompetanse og praktiske arbeid med omdømmebygging. Ett av disse tiltakene er gjennomføring av Omdømmeskolen. Omdømmeskolen er et samlingsbasert studieopplegg for å inspirere kommuner, småsamfunn og andre til å arbeide systematisk med profilering, omdømmeprosesser og attraktivitet. Opplegget ble første gang gjennomført i 2008, og har siden vært gjennomført hvert år.

For å få økt innsikt i de potensielle og faktiske effektene Omdømmeskolen har for de kommunene som deltar og engasjerer seg aktivt, har Oxford Research fått i oppdrag fra Distriktssenteret å gjennomføre en evaluering av et utvalg kommuner som deltok på Omdømmeskolen 2008 og Omdømmeskolen 2010. Følgende kommuner og regioner har blitt dekket gjennom evalueringen:

- **Omdømmeskolen 2008:** Iveland, Lom, Berg
- **Omdømmeskolen 2010:** Namsskogan, Herøy, Eidfjord, Kvinesdal, Surnadal, Tvedestrand, Nes i Buskerud og Ofoten regionråd.

2.2 Formålet med evalueringen

Hovedformålet med evalueringen har vært å kartlegge hvordan deltakerkommunene har brukt kunnskapen og arbeidsmåtene de har lært på Omdømmeskolen i deres rolle som lokale samfunnsutviklere. I et lengre perspektiv ønsker en også å måle effektene av deltakelsen på Omdømmeskolen.

Både for Omdømmeskolen 2010 og Omdømmeskolen 2008 er det noen mer detaljerte spørsmål som evalueringen har belyst. For **Omdømmeskolen 2010** har evalueringen sett nærmere på:

- Deltakernes utbytte av å delta på Omdømmeskolen.
- Hvordan deltakelsen på omdømmeskolen har påvirket utviklingsprosessene i kommunen/regionrådet?
- Hva som har vært effektene av omdømmearbeidet lokalt/regionalt.

For Omdømmeskolen 2008 har evalueringen bidratt til å gi innsikt i:

- Hvordan deltakerne har brukt kunnskapen og arbeidsmetodene som de lærte på Omdømmeskolen i kommunens generelle utviklingsarbeid?
- Hva som har vært effektene av en bevist satsing på omdømmestrategier?

Samlet sett innebærer dette at evalueringen i stor grad kan sees på som en strategisk analyse av Omdømmeskolen. Gjennom en analyse av styrker og svakheter samt muligheter og trusler, vil evalueringen gi innspill til hvordan Omdømmeskolens tilbud kan utvikles og målrettes på en best mulig måte. Evalueringen har imidlertid også et perspektiv som strekker seg ut over Omdømmeskolen. Den bidrar med generelle innspill til hvordan kommunene kan arbeide med omdømme og lokalsamfunnsutvikling samt gir konkrete eksempler på prosesser og tiltak som kan være aktuelle å benytte for andre kommuner.

2.3 Evalueringens problemstillinger

For å være i stand til å belyse formålet med evalueringen på en god måte, har evalueringen tatt for seg noen mer spesifikke problemstillinger både knyttet til Omdømmeskolen 2008 og Omdømmeskolen 2010.

2.3.1 Omdømmeskolen 2010

For deltakerne på Omdømmeskolen 2010, har evalueringen fokusert på følgende spørsmål:

- Hvordan kommunene/regionrådene har benyttet kompetansen de har tilegnet seg på omdømmeskolen?
- Om kommunen/regionrådet har arbeidet med omdømme og attraktivitet som en del av det øvrige utviklingsarbeidet eller om det er en aktivitet ved siden av dette?
- Hvilken betydning en helhetlig planlegging av utviklingsarbeidet har for å nå de mål som er satt for omdømmearbeidet?

- Hva som har vært effekten for kommunen/regionen av å arbeide med omdømmestrategier?
- I hvilken grad det er arbeidsmetoder i deltakerkommunene som har overføringsverdi til andre kommuner og regioner?

2.3.2 Omdømmeskolen 2008

For deltakerne på Omdømmeskolen 2008, har evalueringen sett nærmere på:

- I hvilken grad metodikken som Omdømmeskolen formidler har vært relevant i omdømmearbeidet?
- Hva som har vært de langsiktige effektene av deltakelsen på Omdømmeskolen, det vil si i hvilken grad kan de observerte endringene tilskrives endringene?
- Hvilke erfaringer med omdømmearbeid som har overføringsverdi for andre kommuner?

2.4 Nærmere om Omdømmeskolen

2.4.1 Målsetninger og målgrupper

Målet med Omdømmeskolen er å tilby ny kunnskap om og praktiske verktøy til bruk i strategisk omdømmebygging. Det er et ønske at kommunene skal forstå sine konkurransefortrinn ved å styrke sitt omdømme, både internt og eksternt. Det er også et mål at deltakerne tar med seg kunnskapen til sine kommuner slik at de selv kan coache sine medarbeidere, samt at kommunene kan bli gode bestillere av tjenester fra eksempelvis konsultantselskaper som kan bistå i omdømmearbeidet (www.distriktssenteret.no). Målgruppene for Omdømmeskolen er de som er ansvarlige for omdømmeprosesser i småsamfunn/pilotprosjekt, politiske ledere og ledere fra administrasjon, kommunikasjons- og markedsansvarlige i kommuner og regionråd, ansatte i reiselivsnæringen, samt frivillig sektor og andre som deltar i lokalt utviklingsarbeid.

Det gis en nærmere beskrivelse av Omdømmeskolen og dens formål på Distriktssenteret sin hjemmeside. (<http://www.distriktssenteret.no/nyheter/2012/02/omdommeskolen-2012>).

2.4.2 Omfang og innhold¹

Omdømmeskolen gjennomføres over tre samlinger med forelesninger og hjemmeoppgaver. På samlingene veksler arbeidsformen mellom faglige innledninger, diskusjoner, praktiske eksempler på omdømmearbeid og tid til å legge frem egne prosjekt/erfaringer. Distriktssenteret forventer at deltakerne forplikter seg til å delta på alle tre samlingene, gjennomføre planlagt arbeid før og mellom samlingene samt utveksle kompetanse med de andre deltakerne. Det er hjemmeoppgaver i forkant av hver samling, slik at deltakerne skal stille forberedt.

Som nevnt gjennomføres Omdømmeskolen gjennom tre samlinger. Opplegget har en trinnbasert struktur der en starter med det overordnede og avslutter med det konkrete og handlingsorienterte. Den første samlingen fokuserer på motivasjon, argumentasjon for hvorfor omdømme er viktig og begrepsavklaring. Neste samling går inn på metodikk, verdibasert posisjonering og hvordan en kan utvikle en omdømme-strategi. Den tredje og siste samlingen tar for seg organisering av arbeidet, utvikling og implementering av tiltak.

2.4.3 Faglig plattform - verdibasert posisjonering

Den faglige plattformen for Omdømmeskolen bygger på et perspektiv på omdømme som kalles verdibasert posisjonering (Kunde, 2002²). Denne tilnærmingen brukes når en organisasjon som har et sammensatt produkt- og tjenestespekter skal utvikle en strategi som er samlende. Kravet til strategien er at den tydeliggjør og fremmer det unike. Verdibasert posisjonering bygger på fire elementer (Kunde, 2002):

- Visjon er en samlende formulering og noe vi strekker oss etter. Kjerneverdiene gir visjonen retning, og forklarer hvorfor visjonen passer for oss.
- Løfter er kort og godt det som vi med troverdighet kan love at vi skal være for målgruppen. Løftene danner grunnlag for identitetsbygging og kommunikasjon internt.
- Personlighetsbeskrivelsen er et mål bilde av hvordan vi ønsker å bli oppfattet. Når vi beskriver personligheten til en kommune, vurderer vi

¹ I og med at det er Omdømmeskolen for 2008 og 2010 som evalueres, er det omfanget og innholdet for disse som beskrives. Fra og med 2011 gjennomføres Omdømmeskolen av en annen leverandør, noe som innebærer endringer i det faglige opplegget.

² Kunde, Jesper (2002): Unik nå... eller aldri: i den nye verdikøkonomien driver brandet virksomheten. Lysaker: Hegnar Media.

den som en person med positive egenskaper som gjør den attraktiv.

- Bevis gjør posisjonen troverdig. Vi må føre beviser i fortid, nåtid og fremtid for å beskrive hvor vi kommer fra og hvor vi skal. Beviser kan være naturgitte egenskaper, ressurser, befolkning, beliggenhet, kultur og historie, etc.

Leverandøren av det faglige innholdet i Omdømmeskolen har tilpasset denne metodikken til Omdømmeskolens målgrupper. Gjennom samlingene gis det en beskrivelse av hvordan kommunene kan «oversettelse» oppskriften og utarbeide en omdømmestrategi.

Konteksten kommunene har før de starter med omdømmesatsingen, etterspørres allerede når de søker om deltakelse. I søknaden utfordres kommunen til å tydeliggjøre ovenfor seg selv og Omdømmeskolen hvilket utgangspunkt de har. De må klargjøre hvem de er, hvilke utfordringer de har og hvilken motivasjon de har for å delta på Omdømmeskolen.

Kommunens "personlighet" henspiller på organisasjonens eksistens- og identitetsgrunnlag, og menneskeliggjør organisasjonen og tilfører karaktertrekk til hvordan kommunen vil bli oppfattet (Berglund 2010³). Visjonen blir paraplyen som alt arbeid skal samles under og skal gi kompasskurs. Visjonen understøttes og gis retning av kjerneverdiene til kommunen. Herunder er det også naturlig å finne målsettinger for kommunen og prosjekter i regi av organisasjonen.

Som tjenesteleverandør må en kommune vite hvilke behov målgruppene har og formulere tydelige mål for å tilpasse disse forventningene. Kommuneorganisasjoner har forventninger fra mange. Omgivelsene består av ulike interessenter, blant andre fylke/stat, brukere, innbyggere, medarbeidere, nabokommuner, lag og foreninger, næringsliv og media. For å beholde en valgt posisjon, må kommunene føre bevis i fortid, nåtid og framtid ovenfor disse. Berglund (2010) påpeker at beviser i fortid er historien til organisasjonen som har bidratt til den konteksten den har i dag. I nåtid og framtid er det konkrete tiltak, planer, tjenester, satsinger etc. som synliggjør at det er sammenheng mellom hva kommunene sier at de er og hva de ønsker å bli, gjennomsyret av verdiene, løftene og identiteten organisasjonen har.

For å nå sin ønskede posisjon, oppfordres kommunene til å utforme en omdømmestrategi. Utfra en avklart kontekst og tydelige målsettinger, settes det i

gang tiltak som må forankres både rasjonelt og emosjonelt, i og utenfor organisasjonen. Dette fordrer at kommunen svarer til de forventningene som stilles til organisasjonen, og er med på å generere tillit fra omgivelsene.

2.5 Metodisk opplegg for evalueringen

Evalueringen skal dekke omdømmearbeidet i et utvalg av kommuner som har deltatt på Omdømmeskolen for 2008 og 2010. For å kunne beskrive og evaluere det arbeidet som har blitt gjort i kommunene, har vi kombinert flere ulike metodiske verktøy:

- Dokumentstudier
- Intervjuer med kommunene
- Omdømmeundersøkelse

I det videre gis det en nærmere beskrivelse av de ulike elementene.

2.5.1 Dokumentstudier

For å kunne belyse evalueringenes problemstillinger, har vi gått gjennom tre hovedtyper av dokumenter:

- Undervisningsmaterialet benyttet på Omdømmeskolen 2010.
- Ulike dokumenter fra kommunene som dokumenter deres strategi og hva de har gjort. Dette er både de sentrale plandokumentene i kommunen samt rapporter som dokumenterer hva kommunene har gjort.
- Ulike evalueringer av tilsvarende tiltak knyttet til lokalsamfunnsutvikling. Disse gir både innspill i forhold til hva som kan være effekter av slike satsinger samt anbefalinger for hvordan et omdømmearbeid bør innrettes.

2.5.2 Intervjuer med kommunene

For å få en detaljert innsikt i hvordan kommunene vurderte opplegget for Omdømmeskolen, hva de har gjort så langt, hvilke resultater og effekter omdømmearbeidet har ført til og hva de ser for seg framover, har vi gjennomført intervjuer i et utvalg kommuner både for Omdømmeskolen 2008 og 2010.

³ Berglund, B. (2010): „Metodikk, verdibasert posisjonering og hvordan utvikle omdømmestrategien“. Presentert på andre samling av Omdømmeskolen 2010, Thon hotell Bodø, 21.-22.09.10. Konferansepaper.

Omdømmeskolen 2008

Alle kommunene som deltok på Omdømmeskolen fikk tilbud om å delta i evalueringen, men det var bare tre som sa ja. Dette var Iveland, Lom, Berg. Det er dermed en god geografisk spredning på kommunene, men liten forskjell når det gjelder størrelse. Det ble gjennomført ett intervju med 2008 kommunene på slutten av evalueringsperioden (januar/februar 2013).

Omdømmeskolen 2010

Et premiss som ble lagt i konkurransegrunnlaget fra Distriktssenteret var at det skule velges ut 8 kommuner, herunder ett regionråd, som case her. For å komme fram til utvalget, fikk alle kommunene som deltok på 2010 skolen tilbud om å delta. Basert på de som så ja, ble det gjort en mer inngående vurdering av hvor vidt de var av ulik størrelse, var geografisk spredt og hadde uensartede prosjekter. Basert på en vurdering av disse kriteriene, endte vi opp med å velge ut Namsskogan, Herøy, Eidfjord, Kvinesdal, Surnadal, Tvedestrand, Nes i Buskerud og Ofoten regionråd til å delta. Disse kommunene representerer etter Oxford Research sin vurdering en god variasjonsbredde i forhold til de skisserte utvalgs-kriteriene over.

For å gjennomføre intervjuene, ble det utarbeidet en semistrukturert spørreguide. Denne dekket de sentrale evalueringsspørsmålene, men gav muligheter for å følge opp og gå mer i dybden underveis. Det ble gjennomført to intervjuer med sentrale informanter (rådmann, plansjef, prosjektleder etc.) i hver av kommunene; ett i en tidlig fase og ett på slutten av evalueringsperioden (januar/februar 2013). Dette gav oss muligheten til å kartlegge hvordan kommunenes arbeid har utviklet seg samt hvilken betydning

deltakelsen på Omdømmeskolen har hatt for det arbeidet som gjøres.

2.5.3 Omdømmeundersøkelse

For å kartlegge deres posisjon og utfordringer i begynnelsen, fikk alle kommunene som deltok på 2010 skolen tilbud om å få gjennomført en egen omdømmeundersøkelse. Vi har gjennomført undersøkelser i alle kommuner og regioner med unntak av Surnadal og Eidfjord. Disse gjennomførte egne tilsvarende undersøkelser.

I kapittel 4.8 gis det en mer inngående omtale av hvordan omdømmeundersøkelser kan danne et grunnlag for og brukes inn i omdømmearbeidet.

2.6 Rapportens fokus og videre innhold

Videre i rapporten gis det først en oversikt over hvilke erfaringer kommunene/regionene som har deltatt på 2008- og 2010-skolen har gjort seg. Deretter tar vi for oss hvilke prosesser og tiltak de har gjennomført, hvilke resultater og effekter de har oppnådd samt hva andre kommuner kan lære av deltakerkommunenes erfaringer. Rapporten har således både til hensikt å bidra til erfaringsutveksling og læring mellom de kommunene som har deltatt på Omdømmeskolen samt å bidra med generell inspirasjon til hvordan kommuner kan drive omdømmearbeid og lokalsamfunnsutvikling.

Kapittel 3. Kommunenes erfaringer med Omdømmeskolen

Omdømmeskolen skal inspirere kommuner, småsamfunn og andre til å arbeide systematisk med profilering, omdømmeprosesser og attraktivitet. I dette kapittelet ser vi nærmere på to hovedelementer:

- Deltakernes utbytte og erfaringer. Hvor tilfredse var deltakerne i 2010-kullet med opplegget for Omdømmeskolen?
- Diskuterer hvordan Omdømmeskolens tilbud kan utvikles og målrettes på en mest mulig hensiktsmessig måte.

3.1 Deltakernes utbytte og erfaringer med Omdømmeskolen 2010

Deltakerne på Omdømmeskolen 2010 var i det store og det hele godt fornøyd med opplegget. De framhevet mange positive aspekter ved det. Blant annet la de vekt på at:

- Omdømmeskolen har gitt kommunene et **verktøy for å komme i gang** med omdømmearbeid. Mange kommuner er usikre på hvordan de skal tilnærme seg denne typen arbeid. Det er svært få som har erfaring med det, noe som gjør at de trenger «et lite vennlig dult» for å komme i gang. Omdømmeskolen oppleves som et svært nyttig verktøy når det gjelder hvordan en kan gripe an en omdømmesatsing samt hvilke aktiviteter og prosesser en bør fokusere på i en tidlig fase. En konsekvens av dette er Omdømmeskolen bidrar til at omdømmearbeidet gjennomføres raskere enn det ellers ville ha blitt. Med andre ord har Omdømmeskolen en utløsende effekt for kommunenes omdømmearbeid.
- Omdømmeskolen har bidratt til å gi kommunene en **faglig plattform å bygge arbeidet på**. Det at en har et faglig fundament som kommer utenfra, oppleves å gi økt troverdighet internt og økt gjennomslagskraft. Omdømmeskolen har dermed gjort det lettere å selge inn omdømmearbeidet til andre sentrale aktører i kommunen. En slik bred forankring og forståelse av omdømmearbeidet gjør at det blir lettere å prioritere og sette av ressurser til det når det «møter

konkurranse» fra alle andre gjøremål. Det bidrar til at en får bedre trykk på arbeidet over tid.

- **Omdømmeskolen har bidratt til atferdsmessige endringer i kommunene.** Omdømmeskolen har fått kommunene og regionene til å bli mer bevisst på betydningen av omdømmearbeid og sette det på dagsorden. En har lyktes i å få fram at omdømmearbeid ikke er snakk om raske løsninger, men snarere må sees i sammenheng med hva kommunene og regionene gjør og leverer. Dette innebærer at en har lyktes med å understreke betydningen av at omdømmearbeidet må sees på som et viktig element i kommunenes og regionenes generelle utviklingsarbeid. Dette er også noe som flere av kommunene har fulgt opp, noe vi kommer nærmere tilbake til i kapittel 2.2.
- Deltakermassen på Omdømmeskolen har bestått av personer som har mange jern i ilden. Det gjør at det kan være vanskelig for dem å sette av tid til kompetanseutvikling i en travel hverdag. Omdømmeskolen må dermed finne en fornuftig balanse mellom hvor mye tid som brukes og hva som er mulig å tilføre av kompetanse. Her har en lyktes godt. **Omfanget av Omdømmeskolen 2010 ble opplevd som passe.** Dette gjaldt både antall samlinger, lengden på dem og omfanget på det skriftlige materialet. Det gjorde at det ble lettere for kommunene å prioritere å delta på samlingene samt å bruke dem til kompetansepåfyll og inspirasjon.
- Det **faglige innholdet på Omdømmeskolen 2010 opplevdes i stor grad som relevant** for kommunene. Det var imidlertid en viss terskel å komme inn i tankegangen. Dette gjaldt særlig for de som ikke hadde en akademisk bakgrunn. Praktiske eksempler fra andre kommuner er et nyttig verktøy for å redusere inngangsterskelen.
- Det var en **god og lettfattelig formidling av teorien, og den ble oppfattet som relevant**. For kommunene var det svært nyttig å få praktiske eksempler og erfaringer fra de andre deltakerkommunene. Dette bidro til å aktualisere stoffet og gjøre det mer forståelig og håndterbart. I tillegg gav det også et godt utgangspunkt for dis-

kusjoner om ulike aspekter ved omdømmearbeid.

- **Omdømmeskolen har gitt kommunene et godt fundament å jobbe ut fra etter at den er avsluttet.** Kommunene framhever at de har fått en god del praktiske verktøy som de kan ta i bruk i sitt omdømmearbeid. De ulike verktøyene oppleves som nyttige, og det er i stor grad mulig å tilpasse dem til de spesifikke forutsetningene og utfordringene som de ulike kommunene har. Dette fordrer imidlertid at kommunene jobber systematisk med dem og gjør dem til «sine egne». Dette krever igjen at kommunene bruker tid, noe som er utfordrende i en travel hverdag.
- For kommunene har det fungert veldig godt å få praktiske oppgaver mellom samlingene. Det gjør at en har fått benyttet det en har lært samt fått satt i gang prosessen på en god måte. Resultatet av det er at utbyttet av deltakelsen blir mye større.

3.2 Hvordan kan tilbudet videreutvikles?

Selv om deltakerne var godt fornøyd med 2010-Omdømmeskolen, er det likevel noen forbedringsmuligheter og aspekter knyttet til arbeidet som det er verdt å diskutere nærmere. Noen av disse er svært konkrete, mens andre handler mer om overordnede tilnærminger og innfallsvinkler til opplæringstilbudet.

3.2.1 God tilnærming læring

For at deltakerne skal få størst mulig utbytte av å delta på Omdømmeskolens samlinger, er en avhengig av at en har en modell eller perspektiv på læring som sikrer dette. Innen didaktisk forskning finnes det flere alternativer, men slik vi vurderer det har Distriktssenteret valgt en god og hensiktsmessig modell. Samlingene på Omdømmeskolen er i stor grad basert på et perspektiv på læring som kalles situasjonsbestemt læring⁴. Ut fra et slikt perspektiv er det hensiktsmessig om samlingene organiseres i 5 bolker:

⁴ Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

- **Innsjekking:** Deltakerne har en kort oppsummering av hva som er gjort i den enkelte kommunen/regionen siden forrige samling.
- **Kort oppsummering i plenum:** Aktørene melder kort tilbake i plenum hva som har vært arbeidet med i den enkelte kommunen/regionen siden forrige samling og hvordan dette har fortonet seg.
- **Drøftinger:** Det gjennomføres en diskusjon rundt erfaringer og ulike temaer. Dette innebærer både erfaringer og kunnskap fra aktørene selv samt presentasjoner, faglig input og tilbakemeldinger fra den som er faglig ansvarlig for Omdømmeskolen samt representanter fra Distriktssenteret. Dette kan foregå både i plenum og grupper, og bør være hovedinnholdet på samlingene.
- **Teamarbeid og planlegging:** Arbeid og diskusjon i grupper knyttet til kommunenes/regionenes arbeid. I denne delen planlegges også arbeidet i gruppene frem mot neste samling.
- **Utsjekking:** Kort tilbakemelding fra de ulike kommunene/regionene om hva de forplikter seg til å arbeide med til neste samling.

En slik tilnærming har i stor grad blitt anvendt allerede, men det kan være nyttig å tenke systematisk gjennom hvordan en kan rendyrke og utnytte et slikt perspektiv på læring slik at det er mest mulig tilpasset deltakerne på Omdømmeskolen. Gjennom dette vil en både legge til rette for en arbeidsform som kommuniserer og inspirerer på en god måte samt gir konstruktive bidrag til læring og forbedring i de enkelte kommunene og regionene.

3.2.2 Bredere perspektiv på omdømme

Opplegget for Omdømmeskolen 2010 bygget på et bestemt perspektiv på omdømme, verdibasert posisjonering. Det finnes imidlertid flere aktuelle tilnærminger til omdømme, og det hadde vært ønskelig å få inn flere perspektiver og modeller. Dette vil gjøre det lettere for kommunene å finne en innfallsvinkel som passer for seg. Det finnes ikke en forståelse av omdømme som er riktig for alle. Det er viktig å tilpasse det arbeidet som gjøres til de forutsetningene og ressursene som den enkelte kommune har. Dette er i tråd med nyere forskning på bedriftsstrategi (Madsen, 2007⁵). Denne påpeker at det er

⁵ Madsen, E.L., 2007. Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter. PhD serie, no. 13 – 2007, Handelshøgskolen i Bodø.

en bedrifts unike og vanskelig kopierbare ressurser som bidrar til å gi dem konkurransefortrinn over tid. Dette kan overføres til kommunene. I omdømmearbeidet er det om å gjøre å finne et perspektiv som gjør at en får kombinert og brukt de ressursene som en har på en best mulig måte. Dette vil gjøre kommunene mer attraktive enn om en kun kopierer andre. Dette er også noe som påpekes av NIBR i deres studie av langtidseffekter av nasjonale utviklingsprogram: «*Erfaringane frå programma viser at endring og utvikling inneber å finna fram til det spesifikke ved eigen kommunen, og gripa fatt i det som kan endrast i positiv retning. Kommunane som har lukkast best i utviklingsarbeidet sitt er nettopp dei som best har klart å utforma ein tydeleg og klar profil for kommunen, der det er lett å peika på kva som er kvalitetane ved kommunen. Ei slik analyse krev at kommunen blir sett på frå ulikt hald, både innanfrå og utanfrå*».⁶

I forbindelse med den overordnede innfallsvinkelen til omdømme, er det også viktig å ta hensyn til omdømmebygging av steder ikke er det sammen som markedsorientert merkevarebygging. Lønning og Teigen (2009)⁷ advarer mot en direkte oversettelse av de strategiene og metodene som brukes i forbindelse med merkevarebygging. Selv om en også snakker om konkurranse når det gjelder forholdet mellom steder, er det slik at lokalsamfunn er satt sammen av mange ulike tilnærminger, tolkninger og interesser. Dersom en skal sikre legitimitet for og støtte til utviklingsprosessen/omdømmeprosessen, er det ønskelig at så mange stemmer som mulig får komme til orde og delta.

3.2.3 Mer fleksibel anvendelse av omdømmeverktøy

Gjennom Omdømmeskolen har kommunene som nevnt fått en del praktiske verktøy som de kan ta i bruk i sitt omdømmearbeid. Flere av kommunene har benyttet seg av disse, men etter vår vurdering har anvendelsen vært for bokstavelig og for kunstig. Særlig gjelder dette for «oppskriften» knyttet til utarbeiding av en omdømmestrategi. Kommunene har i for stor grad benyttet den som en kokebok og ikke i tilstrekkelig grad evnet å gjøre den til sitt eget verktøy. Det gjør at nytten blir mindre enn det den ellers kunne ha blitt. De verktøyene som kommunene får ikke er en oppskrift som de må følge til punkt og prikke, men et utgangspunkt for deres arbeid.

⁶ Skålnes, S., F. Gundersen, R. Skogheim og K. Sørli, 2011. Langtidseffekter av nasjonale utviklingsprogram. NIBR-rapport 2011:17, NIBR, Oslo.

⁷ Lønning, D. J. og H. Teigen, 2009. Omdømmebygging. Ein kunnskapsstudie av utviklingsrelevante bidrag i perioden 1999-2009. NF-notat 1012/2009, Nordlandsforskning, Bodø.

Det er opp til kommunene selv å tilpasse verktøyene til de utfordringene og den virkeligheten de står over for. Skal kommunene klare det på en god måte, er en avhengig av at de setter av både tid og personellmessige ressurser. Det innebærer igjen at omdømmearbeidet må integreres i kommunenes ordinære virksomhet.

3.2.4 Sterkere kommunefokus

Flere av kommunene framhevet at det hadde vært ønskelig med et enda sterkere kommunefokus gjennom skolen. På den måten hadde det vært lettere å relatere seg til stoffet og se relevansen av det. Den beste måten å gjøre dette på, vil trolig være å bruke noen av kommunene som deltar som eksempler. Dette vil gi et godt utgangspunkt for gode diskusjoner samt også bidra til utvikling av omdømmearbeidet i den kommunen som blir brukt som eksempel. Det er imidlertid viktig å ta hensyn til at en slik måte å jobbe på vil kreve mer forberedelse fra de som er ansvarlige for det faglige opplegget. Dette vil igjen øke gjennomføringskostandene, men ut fra Oxford Research sin vurdering vil gevinsten ved det være større enn kostnadene.

3.2.5 Bedre kvalitet på den faglige oppfølgingen ved gruppearbeid

Ved gjennomføringen av Omdømmeskolen er både hjemmearbeid og gruppearbeid sentralt. Det påpekes imidlertid at kvaliteten på den faglige oppfølgingen under gruppearbeidene varierer. For at deltakerne skal få mest mulig utbytte av det, er det mulig å foreta noen grep som kan bidra til å heve kvaliteten på den faglige inputen. For det første er det nødvendig at de som leder gruppearbeidet har en felles plattform. Det sikrer at det blir en kontinuitet i arbeidet og konsistente tilbakemeldinger. For det andre er det nødvendig at lederne av gruppearbeidet er godt forberedte og har satt seg godt inn i hva de enkelte kommunene gjør. Dersom de er de, vil de i større grad være i stand til å gi kommunene konstruktive tilbakemeldinger og være en mer aktiv støttespiller i omdømmearbeidet.

For å få en enda bedre kvalitet på det faglige opplegget, bør det diskuteres om det er hensiktsmessig å etablere en fast gruppestruktur. Dette vil bidra til at den som leder gruppearbeidet vil komme dypere inn i de enkelte kommunene. I tillegg vil det også være lettere for de andre deltakerne å kunne gi gode

innspill. Det er utfordrende å kunne gjøre dette dersom en har nye kommuner å forholde seg til fra gang til gang.

Ulempen med en slik fast gruppestruktur vil være at det kan gå ut over muligheten til å lære av et bredt spekter av kommuner samt mulighetene til nettverksbygging.

3.2.6 Tettere oppfølging av hjemmearbeidet

For at kommunene skal få et best mulig grunnlag for å lykkes med omdømmearbeidet, er det ønskelig at de får en enda tettere oppfølging av hjemmearbeidet. Det er særlig behov for mer systematiske tilbakemeldinger på skriftlige materialet som leveres inn. Selv om dette krever noe mer ressurser fra Distrikts-senteret sin side, vil det være svært verdifullt for kommunene. Det vil både bidra til å gi et større læringsutbytte samt gi mer konkrete innspill i forhold til hva kommunene bør fokusere på framover og om det er behov for å justere kursen. I denne sammenhengen kan Distrikts-senteret trekke på sin akkumulerte erfaring fra de gjennomførte Omdømmeskolen samt deres brede kompetanse om hva som fungerer når det gjelder lokalsamfunnsutvikling.

3.2.7 Mer kritisk perspektiv fra Distrikts-senteret

Distrikts-senteret skal både være en kompetanse-aktør og en inspirator. Det er utfordrende å finne en balansegang mellom disse to. Ved gjennomføringen av Omdømmeskolen er det en fare for at Distrikts-senteret blir for ukritisk i sin tilnærming. Distrikts-senteret skal selvsagt være med på å inspirere kommune, men det er også viktig at de utfordrer dem i forhold til å stille kritiske spørsmål samt gir innspill i forhold til hva som kan forbedres. Her kan Distrikts-senteret trekke på den omfattende kompetansen som en har opparbeidet seg når det gjelder lokalsamfunnsutvikling. Hva er det som er de kritiske suksessfaktorene? Oxford Research anbefaler at Distrikts-senteret utarbeider en sjekkliste som en bruker som utgangspunkt for arbeidet med kommunene og regionene. En tilleggsgevinst ved dette vil være at en oppnår en mer ensartet veiledning av kommunene og regionene. Det gjør at en også vil bli mindre sårbar i forhold til utskifting blant de personene som gir tilbakemelding.

3.2.8 Lengre tidshorisont på Omdømmeskolen

I utgangspunktet finnes det to mer grunnleggende tilnærminger til hvordan Omdømmeskolen kan bidra over for kommunene og regionene:

- Omdømmeskolen kan være en fødselshjelper og sørge for at kommunene setter i gang med omdømmearbeid.
- Omdømmeskolen kan spille en mer aktiv rolle når det gjelder å hjelpe kommunene i prosessen og komme med kritiske innspill underveis.

Hvor en lander i forhold til den overordnede tilnærmingen, får konsekvenser for hvordan Omdømmeskolen bør arrangeres. Dersom en faller ned på den sistnevnte modellen, er det behov for å gjennomføre skolen over en lengre tidshorisont enn hva som er tilfelle for den første varianten.

Slik Oxford Research ser det, finnes det ikke noen raske løsninger når det gjelder omdømmearbeidet. Dersom en skal lykkes, er en avhengig av å jobbe med det over lang tid. For å få en bedre oppfølging av det arbeidet som kommunene gjør, anbefaler vi derfor at tidshorisonten på skolen utvides gjennom at det også gjennomføres en samling med kommunene/regionene både 1 og 2 år etter at skolen er ferdig. Dette vil kreve ekstra ressurser fra Distrikts-senteret sin side, men en vil en få en tettere og bedre oppfølging av det arbeidet som gjøres. I tillegg vil en få kommentarer fra andre kommuner samt en oversikt av hva de andre deltakerne har gjort. Det er flere potensielle gevinster ved dette:

- Bedre spredning av de erfaringene som de ulike kommunene/regionene opparbeider seg. Dette er noe som kommunene/regionene signaliserer at de er svært interesserte i, og det vil kunne gi inspirasjon til politikk- og tiltaksutvikling hos dem. Hva av de som de andre har gjort har vist seg å være særlig vellykket? Dette gjelder både i form av konkrete tiltak, men også arbeidsmåter og prosesser. Gjennom dette kan deltakerne hente inspirasjon fra hverandre og bruke erfaringen fra de andre på sin måte.
- Mer effektiv utnyttelse av de nettverkene som dannes. Dersom en møtes etterpå, er det mer sannsynlig at en vil bruke nettverkene over tid.
- Distrikts-senteret vil kunne bidra med kvalifiserte synspunkter på det arbeidet som gjøres samt spredning av den akkumulerte kunnskapen som senteret opparbeider seg. På den måten ville

kommunene/regionene kunne foreta justeringer av arbeidet underveis.

- I og med at omdømmearbeid er svært langsiktig i sin natur, vil samlinger i etterkant bidra til at kommunene holder trykket oppe. Dette er svært viktig for å lykkes med arbeidet.

3.2.9 Bedre og mer velfungerende nettverk mellom deltakerne

Det er utfordrende å få til et aktivt samarbeid mellom kommunene etter at Omdømmeskolen er ferdig. En mulig ide for å bøte på dette kan være å opprette mindre grupper av kommuner som i særlig grad har like utfordringer og jobber med relativt like tiltak. Gjennom slike mindre grupper vil en kunne oppnå større grad av tillit mellom aktørene og mer aktiv bruk av dem. Dette vil både kunne lede til bedre politikkutforming og bedre resultater, men også til mer varige nettverk og spredning av kompetanse mellom ulike landsdeler. I denne sammenhengen er det imidlertid viktig at en har realistiske forventninger til hva en kan oppnå. Skal kommunene prioritere å bruke nettverkene, må de få noe reelt igjen for det samt ha tid til det i en ellers travel hverdag.

3.2.10 Prosjektlederen bør delta

Dersom en velger å benytte seg av en egen prosjektleder, er det en fordel om denne også deltar på Omdømmeskolen. På den måten sikrer at også prosjektlederen har en solid kunnskapsbase å bygge på og blir involvert i hele prosessen. Det er krevende for de andre deltakerne å få overført denne kunnskapen til prosjektlederen. Disse personene har mange andre oppgaver, og det er da ofte vanskelig for dem å kunne bruke tilstrekkelig med tid til dette.

3.2.11 Uheldig konkurranse mellom deltakerne?

Kommunenes motiv for å delta på Omdømmeskolen er i stor grad knyttet til at de har noen grunnleggende samfunnsutfordringer som de ønsker å gjøre noe med. Det store flertallet av deltakerkommunene på Omdømmeskolen har som mål å bli mer attraktive og/eller øke folketallet. I kommunenes søknader om opptak til Omdømmeskolen for 2010 finnes det en rekke eksempler som viser dette godt:

- «Som utgangspunkt for planarbeidet ønsker Kommunestyret i Namsskogan å identifisere suksessfaktorer for å utvikle/konsolidere bokraft i kommunen.»
- «Kvinesdal kommune skal være den foretrukne bokommune i regionen. Vårt mål er å øke innbyggertallet til fra 5776 i 2010 til 6722 innen 2022.»
- «Herøy kommune har næringsutvikling og økt bosetting som de to vedtatte hovedsatsningsområdene.»
- «Ei av dei store utfordringane for Surndal er å stoppe befolkningsnedgangen. For å legge grunnlaget for ein framtidig robust befolkningsstruktur er det viktig at innbyggjarane opplever kommunen som ein god stad å bu.»

Ser en på antall kommuner og regioner som har deltatt etter at Omdømmeskolen startet opp, er en nå oppe i et relativt høyt deltakerantall. Dette skaper noen utfordringer. Den viktigste av disse er knyttet til at en står i fare for at kommunene kan utkonkurere hverandre. Dette er særlig tilfelle i de anledningene der kommunene ligger nærme hverandre. Med stor grad av felles målsetninger, vil det da være svært utfordrende for alle å lykkes i stor grad. For eksempel vil det ofte være slik at flertallet av de som kan tenke seg å flytte til en bestemt kommune vil holde seg til i et bestemt geografisk område. Kommunene i regionen vil da konkurrere om disse, og dersom noen tiltrekker seg mange, vil det være vanskeligere for de andre å lykkes.

I forbindelse med den videre gjennomføringen av Omdømmeskolen, blir det svært viktig å ha en kritisk diskusjon rundt faren for at kommunene utkonkurerer hverandre og at en ender opp med et nullsumspill. I denne diskusjonen må det også tas hensyn til at kommunene/regionene kan ha mer «indremedisinske» målsetninger for omdømmearbeidet, for eksempel å øke trivselen til de som allerede er bosatt der. Et annet moment som også må trekkes inn er verdien av å vise at en faktisk gjør noe. Dette kan ha en egenverdi både i forhold til egne innbyggere og i forhold til øvrige eksterne interessenter og mulige støttespillere.

3.3 Oppsummering og konklusjon

Opplegget for Omdømmeskolen 2010 har fungert godt. Deltakerne framhevet mange positive aspekter ved det. Blant annet har Omdømmeskolen 2010:

- Gitt kommunene et verktøy for å komme i gang med omdømmearbeid.
- Bidratt til å gi kommunene en faglig plattform og et begrepsapparat å bygge arbeidet på.
- Omdømmeskolen har fått kommunene og regionene til å bli mer bevisst på betydningen av omdømmearbeid og sette det på dagsorden. En har lyktes i å få fram at omdømmearbeid ikke er snakk om raske løsninger, men snarere må sees i sammenheng med hva kommunene og regionene gjør og leverer.
- Omfanget av Omdømmeskolen 2010 ble opplevd som passe. Det faglige innholdet var i stor grad relevant, og det var en god formidling av teorien.
- Omdømmeskolen har gitt kommunene et godt fundament å jobbe ut fra etter at den er avsluttet.

3.3.1 Mulige forbedringer

Selv om Omdømmeskolens tilbud har fungert godt, kan det utvikles og målrettes ytterligere. Vi anbefaler at en:

- Har et enda sterkere kommunefokus.
- Har et bredere perspektiv på omdømme. En tilnærming passer ikke til alle. Det er ønskelig å få inn flere perspektiver og modeller.
- Arbeider for å oppnå bedre kvalitet på den faglige oppfølgingen ved gruppearbeidet samt følger opp hjemmearbeidet tettere.
- Anvender et mer kritisk perspektiv fra Distrikts-senteret sin side. Konstruktiv kritikk og innspill vil gjøre kommunenes og regionenes arbeid bedre. Vi anbefaler at en utarbeider en sjekkliste som brukes som utgangspunkt for all rådgivning og oppfølging.
- Har en lengre tidshorisont på Omdømmeskolen. Omdømmearbeid er svært langsiktig. For å få en bedre oppfølging av det arbeidet som kommunene gjør, anbefaler vi tidshorisonten på skolen utvides gjennom at det også gjennomføres en samling med kommunene/regionene både 1 og 2 år etter at skolen er ferdig.

Kapittel 4. Hva har kommunene gjort?

I dette kapittelet ser vi nærmere på hvordan kommunene som har deltatt både i 2008 og 2010 har fulgt opp deltakelsen på Omdømmeskolen:

- Hvordan har deltakerkommunene brukt kunnskapen og arbeidsmåtene de lærte på Omdømmeskolen i deres rolle som lokale samfunnsutviklere?
- Har kommunen/regionrådet arbeidet med omdømme og attraktivitet som en del av det øvrige utviklingsarbeidet eller om det er det en aktivitet ved siden av dette?
- Hvilken betydning har en helhetlig planlegging av utviklingsarbeidet for å nå de mål som er satt for omdømmearbeidet?
- Hvilke aktiviteter og prosesser har en satt i gang, og hva er de foreløpige resultatene?

Et gjennomgående funn i evalueringen er at arbeid med omdømme er noe som tar lang tid. På det nåværende tidspunkt er vi først og fremst i stand å gi en oversikt over hvilke prosesser og tiltak kommunen har gjennomført samt. I og med at en er på et relativt tidlig stadium i arbeidet, særlig for 2010-skolen, er det imidlertid begrenset hvor mye en kan si om resultatene. De aktivitetene og prosessene som er satt i verk har typisk en lang tidshorisont, og i flere tilfeller utgjør de en tiltakskjede som både er parallell og sekvensiell. Det er dermed behov for å følge omdømmearbeidet over en lang tidshorisont, gjerne 10 år, for å kunne få et mest mulig fyllestgjørende bilde av hva som oppnås.

Utfordringen med at «ting tar tid» er også noe som en finner i andre evalueringer av tilsvarende samfunnsutviklingstiltak (Skålnes et. al., 2011⁸; Holm og Villa, 2010⁹). Holm og Villa (2010) understreker at det er stadig tilbakevendende tema at det er nødvendig å holde på over lang tid dersom en skal lykkes ulike lokalsamfunnsutviklingsprosjekter. Prosjektperioder på to til tre år oppleves som for kort med tanke på å oppnå utvikling og endring i stor grad. Selv om de fleste er klar over at ting tar tid, tar det enda lengre tid enn det de trodde i praksis.

En viktig medvirkende årsak til dette er lokale utviklingsprosjekter i stor grad handler om å skape enga-

sjement, endre holdninger og snu en uønsket utvikling. Dette er store og tunge prosesser som krever respekt for tiden det tar. Det betyr ikke at tidsaspektet skal være en hvilepute, men det må være slik at utgangspunktet, problemformuleringen, avsatte ressurser og målsettinger må samsvare (Holm og Villa, 2010). Det må også være en realisme i hva man ønsker å oppnå i løpet av få år. Dette krever at en har en strategi både på kort, mellomlang og lang sikt. For å holde oppe motivasjon, er det viktig at en får realisert noen kortsiktige resultater (Skålnes et. al., 2011). Dette innebærer at det er fornuftig å prioritere noen enkle tiltak som en vet vil være med på å skape et positivt inntrykk av prosjektet.

4.1 Variasjoner i hvor langt en har kommet

Når en ser på det arbeidet som kommunene og regionene har gjort, er det noen forskjeller mellom dem når det gjelder hvor langt de har kommet. Det er flere grunner til dette:

- Det er forskjeller mellom kommunene og regionene når det gjelder hvor langt de hadde kommet når da en meldte seg på Omdømmeskolen. Noen hadde allerede begynt å jobbe bevisst med omdømme, mens andre bestemte seg for å gjøre noe etter at kommunen/regionen så utlysningen. Dette gir ulike forutsetninger for arbeidet. En fordel ved å ha begynt arbeidet er at en da har et bevisst forhold til at dette er noe som en virkelig ønsker å gjøre samt har god oppbackning fra ulike aktører i kommunen/regionen. Det gjør det er lettere å få satt av tid og ressurser til arbeidet.
- Det er også variasjon mellom kommunene og regionene når det gjelder hvordan arbeidet ble initiert. I noen få tilfeller var det politikerne som stod bak (Kvinesdal og Herøy), mens det i de fleste kommuner/regioner var administrasjonen. I de tilfellene hvor politikerne stod bak, sparte en tid på forankringsprosessen samt oppnådde en god forankring på en enkel måte.
- De motivene som en hadde for arbeidet var forskjellige. I noen kommuner og regioner oppsto arbeidet som en følge av det generelle og brede utviklingsarbeidet. Dette gir bedre forut-

⁸ Skålnes, S., F. Gundersen, R. Skogheim og K. Sørli, 2011. Langtidseffekter av nasjonale utviklingsprogram. NIBR-rapport 2011:17, NIBR, Oslo.

⁹ Holm, F. E. og M. Villa, 2010. Små samfunn tar sats. Sluttrapport fra følgeevalueringen av Regjeringens småsamfunnsatsing. Rapport 5/10, Bygdeforskning, Trondheim.

setninger for å komme godt i gang og holde trykket på arbeidet. Arbeidet blir da i større grad integrert i den daglige virksomheten, noe som også gjør at det blir større sjanser for å lykkes på sikt.

- Det er forskjeller mellom kommuner og regioner når det gjelder hvor krevende forankringsjobben er. Generelt er forankringsjobben mye mer utfordrende i regioner. I regioner har en et større krysspress av interessenter. Disse har ulike synspunkter på hva en bør fokusere på, noe som gjør det vanskelig å komme fram til en omforent løsning. Dette er noe som Ofoten-regionen har erfart i sitt arbeid. Ofoten Regionråd har fått gjennomført en egen omdømmeundersøkelse¹⁰, men en har ikke gjennomført et spesifikt omdømmearbeid.

4.2 Sterk vekt på forankring

Gjennom det faglige opplegget på Omdømmeskolen ble det lagt stor vekt på at det var viktig å jobbe med forankring av arbeidet. Kommunene og regionene har kjøpt dette budskapet, og alle har jobbet bevisst med det og brukt mye tid på det. Selv om alle var klar over at forankring tar tid, er en gjennomgående erfaring at forankringsjobben likevel tar enda lengre tid enn det en trodde i utgangspunktet. Kommunene er imidlertid enige om at det er viktig å bruke den tiden som er nødvendig her. Hvis ikke vil arbeidet ikke ha den nødvendige legitimitet, og det vil falle sammen over tid.

Det er mulig at forankringsjobben var en særlig stor utfordring for de som deltok i 2010-kullet. I og med at det var kommunevalg høsten 2011, ble det relativt store endringer i noen av kommunestyrene (For eksempel fikk Nes kommune 16 nye kommunestyre-representanter). Det gjorde at det var nødvendig å gjenta forankringsprosessen, noe som har ført at denne delen av arbeidet har trukket ut i tid. Erfaringene fra kommunene er imidlertid at dette har vært helt nødvendig for å skaffe et godt fundament for det videre arbeidet. Hvis ikke en gjør en grundig jobb med forankring, er faren stor for en at mister trykket og at arbeidet stopper opp.

Betydningen av forankring er også noe som understrekes i en rekke andre evalueringer av tiltak knyttet til lokalsamfunnsutvikling. For eksempel påpeker

Skålnes et. al. (2011) i deres evaluering av nasjonale utviklingsprogram at: «Å forankra utviklingsarbeidet politisk, administrativt og i sivilsamfunnet er eit godt utgangspunkt for å lukkast med arbeidet. Engasjement, involvering og bevisstgjerung er ord som går igjen når informantane fortel om utviklingsprogramma. Det inneber å engasjera og innvolvera alt frå næringsaktørar til ungdom og andre grupper som er viktige å ha med i slike prosessar, og auka bevisstheten om kva som er kvalitetar og muligheter i kommunen, og kva som eventuelt bør endrast på.»¹¹

Som påpekt over er forankringsjobben mye mer krevende i regioner. Dette er noe som Ofoten har erfart i sitt arbeid. Det er vanskelig for de ulike kommunene og interessentene som er involvert i arbeidet å bli enige om en overordnet retning for det og en helhetlig ramme. Det gjør at Ofoten ikke har kommet over i en mer operativ fase, men har brukt mye tid på diskusjoner og forankring. Et av de grunnleggende forholdene i denne diskusjonen er knyttet til identitet. I hvilken grad bør regionen kalles for Ofoten eller Narvik-regionen? Dette er et spørsmål som det er mange følelser knyttet til, noe som gjør det svært utfordrende å håndtere.

4.3 Ulik organisering av arbeidet

Kommunene har organisert omdømmearbeidet på ulike måter. Noen av dem har organisert det som er prosjekt og leid inn noen til å drive prosjektet. Dette gjelder særlig i en tidlig fase, og er noe som blant annet Herøy og Tvedestrand har gjort. Fordelen med dette er at en får satt av noen ressurser som er dedikert til omdømmearbeidet og ikke blir «spist opp» av andre mer kortsiktige oppgaver. Ulempen er at det kan bli vanskeligere å få et bredt engasjement rundt omdømmearbeidet blant flere ansatte i kommunen/regionen, å få spredt den kompetansen som opparbeides til flere samt å få det integrert i det daglige arbeidet. Disse utfordringene kan imidlertid unngås dersom en er bevisst på dem og har en plan for hvordan en skal integrere arbeidet i kommunens ordinære virksomhet og deres planprosesser. Dette er for eksempel noe som **Tvedestrand** har hatt i en viss grad. Etter forprosjektfasen, drives nå omdømmearbeidet gjennom de ordinært ansatte i kommunen. For kommunen er det imidlertid utfordrende å få satt av nok ressurser til arbeidet. Per dags dato er det en person som jobber 50 prosent med de ulike omdømmerelaterte prosjektene. For å få enda bedre framdrift på det som gjøres, er det nødvendig at

¹⁰

http://www.ofotraadet.no/documents/Ofoten_omdommerapport_2011_endelig250511.pdf

¹¹ Op. Cit.

flere involveres. Dette er noe som den nye rådmannen i kommunen prioriterer høyt, og en vil trolig få flere personer «på laget» snart.

4.3.1 Sammenkobling med generelle utviklingsprosjekter

Noen av kommunene har satt i gang med omdømmearbeidet som et resultat av at de har holdt på med mer generelle utviklingsprosjekter. Et eksempel på dette er **Herøy**. Som følge av pessimisme blant innbyggerne og nedgang i folketallet over tid, satte en i gang med prosjektet «Økt bosetting» i mars 2010. For å være med på å styre arbeidet, ble det satt ned en styringsgruppe. Denne besto av både politikere og næringslivsrepresentanter, noe som gjorde at en hadde med seg sentrale interesser som er viktige for å lykkes med arbeidet. Dette gav kommunen et godt fundament å jobbe ut fra.

En annen kommune som har startet med omdømmearbeid som følge av det mer brede utviklingsarbeidet er **Eidfjord**. For å stimulere til lokal utviklingskraft på en systematisk og langsiktig måte, har Hordaland fylkeskommune, Fylkesmannens landbruksavdeling og Innovasjon Norge Hordaland etablert programmet «LivOglyst». Eidfjord kommunen er en av deltakerne i dette, og som en del av utviklingsarbeidet har kommunen fått Bolyst-midler til prosjektet «LivOglyst Eidfjord: Meg gjer oss "heite" og attraktive.» for perioden 2011-2013. Prosjektet er delt opp i tre deler, hvor en av dem dreier seg om omdømmebygging. Denne biten beskrives mer inngående senere i dette delkapittelet.

4.3.2 Integrering i næringssselskap

En kommune som har valgt en annen måte å organisere arbeidet på er **Kvinesdal**. Kommunen har bakt omdømmearbeidet inn i kommunenes eget næringssselskap, Innovasjon Kvinesdal. Kommunens nærings- og bolystkonsulent er utleid fra kommunen i 100 prosent stilling som daglig leder i Innovasjon Kvinesdal. Selskapet har til formål å bidra til en utvikling som styrker bo- og sysselsettingsmulighetene i Kvinesdal samt å utvikle en variert næringsstruktur som preges av optimisme, nyskaping og risikovillighet.

Innovasjon Kvinesdal skal blant annet stimulere til nyetableringer, og bistå etablerere og bedrifter med råd og veiledning for å styrke, videreutvikle og skape større bredde i næringslivet. I tillegg skal selskapet arbeide med profilering og markedsføring av Kvines-

dal som en attraktiv kommune for næringsutvikling, bosetting og utvikling av nye tiltak innen bolyst og attraktivitet. Det konkrete arbeidet vil bli gjennomført i nært samarbeid mellom næringslivet, kommunen og sentrale instanser i regionen og i landsdelen.

4.3.3 Integrering med regionråd

Nes kommune deltok på Omdømmeskolen på egenhånd, men nå har en valgt å samkjøre omdømmearbeidet med Hallingdal regionråd. De 6 kommunene i regionrådet har et felles Bolyst-prosjekt, Hallingdal 2020. Her inngår blant annet omdømmearbeidet til Nes som en bit, og det er den opprinnelige prosjektlederen i Nes som er prosjektleder for hele prosjektet. På den måten får en utnyttet kompetansen fra Omdømmeskolen på en god måte samt spredt den ut til de andre kommunene. En annen gevinst ved denne måten å jobbe på er at en unngår en usunn rivalisering mellom kommunene. Dette kan på sikt ha betydning for å få til en god og hensiktsmessig arbeidsdeling av det regionale tjenestetilbudet.

I arbeidet med omdømme i Hallingdal har en lagt vekt på en fleksibel og raus arbeidsform. Omdømmearbeid er ikke noe 8-16 arbeid. Det er viktig å møte de sentrale målgruppene når de er tilgjengelige og på deres arenaer. Dette innebærer at en også må ta noen kvelder og helger i bruk.

4.3.4 Noen utfordringer ved organisering

Kommunene er sårbare dersom det er få personer som er involvert i omdømmearbeidet. Dersom en skal få mest mulig kontinuitet over arbeidet samt å sikre tilstrekkelig trykk og framdrift, er det ønskelig å få flere involvert - ikke bare de som har deltatt på Omdømmeskolen. Dette betinger at en har en bevisst strategi for hvordan en kan få ut budskapet samt hvordan en bør jobbe for å skape et bredt engasjement. Dette er igjen tett koblet sammen med ressursituasjonen. Skal en klare å få et bredt engasjement, må en også sette av både finansielle og tidsmessige ressurser. Dette er en utfordring for mange kommuner. Skal en klare å få satt av tilstrekkelig med ressurser, er det nødvendig at en involverer politikerne, og at de setter av penger til denne type arbeid. Dette kan være krevende innen for de økonomiske rammene som kommunene har tilgjengelig.

Uansett hvordan en velger å organisere arbeidet er en sårbar i forhold til uforutsette hendelser. Det kan

oppstå konflikter mellom politikerne og administrasjonen, og den mest sentrale pådriveren i arbeidet kan bli syk. Dette er noe som har skjedd i to kommuner som har deltatt i evalueringen, og det har gått ut over framdriften i omdømmearbeidet.

4.4 Definerings av målgrupper for arbeidet

Gjennom Omdømmeskolen har det blitt understreket at et omdømmearbeid ikke kan være alt for alle. Det er nødvendig å posisjonere seg og velge hvilke målgrupper en vil satse på. Tre av de kommunene som har jobbet bevisst med dette og tatt et valg i forhold til hvem en ønsker å prioritere er Berg, Nes og Kvinesdal:

- **Berg.** Berg kommune har først og fremst valgt å fokusere på de unge i etableringsfasen. I tillegg ønsker en også å gi en bekreftelse til innbyggerne som allerede bor i kommunen om at de har valgt et godt bosted. For at Berg skal kunne oppleve befolkningsvekst, er de avhengig av at netto utflytting går ned.
- **Nes.** Nes kommune har valgt å prioritere de ansatte i kommunen, ungdom mellom 25-40 år, næringslivet i kommunen og de som er hyttebeboere i kommunen. Disse målgruppene har vært gjenstand for alt det videre arbeidet som kommunen har gjort. Blant annet ble målgruppene brukt som utgangspunkt for den omdømmeundersøkelsen som ble gjennomført. Resultatene fra denne ble så brukt til ytterligere konkretisering av arbeidet over for de enkelte målgruppene.
- **Kvinesdal.** Kvinesdal kommune fokuserer på tre målgrupper; kommunens egne innbyggere, utflyttede Kvindøler og personer som har en tilknytning til kommunen og unge/voksne i etableringsfasen som vurderer å flytte til regionen.

Eidfjord har også forsøkt å komme fram til en målgruppe, men i formuleringen har en ikke vært like tydelig. Det påpekes at målgruppene for Eidfjord sitt omdømmearbeid er alle innbyggere, spesielt ungdom, og omverdenen ellers. I praksis har en i større grad stått for en spissing. Eidfjord har først og fremst prioritert å jobbe med sine egne innbyggere og gjøre dem til gode ambassadører for sin kommune (se kapittel 3.6.1).

4.5 Integrering av omdømmearbeidet i planarbeidet

Flere av kommunene har jobbet bevisst for å integrere omdømmearbeidet i kommunens ordinære planarbeid. I det videre vil vi se kort nærmere på hva disse har gjort.

4.5.1 Kvinesdal

Kvinesdal er en kommune som har kommet langt når det gjelder å integrere omdømmearbeidet i planarbeidet. I Kvinesdals kommuneplan ble det bestemt at det skulle utarbeides en egen kommunedelplan for omdømme og synlighet. Denne er nettopp utarbeidet, og beskriver hva kommunen ønsker å oppnå samt gir konkrete føringer for det videre omdømmearbeidet.

Grunnleggende har Kvinesdal innsett at omdømmearbeid krever en langsiktig innsats samt at det primært handler om hva kommunen gjør og leverer. Dette slår både ut i form av tidshorisonten på arbeidet samt hva en legger vekt på. Kvinesdal har en handlingsplan bestående av blant annet følgende punkter¹²:

- **Kvalitetstiltak.** Satsingsområdene for omdømme i den langsiktige kommuneplanen peker på at grunnlaget for hele omdømmearbeidet, er at kommunen gjør et godt arbeid med tjenester og utviklingsarbeid. Det viktige er hvordan en oppfører seg i hverdagen og hva en prioriterer i økonomiplanen. En må derfor være gode på områder som sentrumsutvikling, helse og omsorg, skole og barnehage, vei, vann, kloakk, kultur og frivillig arbeid, arealplanlegging og saksbehandling.
- **Kommunikasjon- og dialogtiltak.** Når kvaliteten er på plass, går det an å tenke på kommunikasjon og markedsføring av det vi står for. Som et ledd i dette vil en gjennomføre innbygger- og brukerundersøkelser samt på sikt ansatte en innbyggerkonsulent. Innbyggerkonsulenten skal bidra til å styrke innsatsen på områdene markedsføring og inkluderingsarbeid. I kommunedelplanen foreslås det at Servicekontoret får et overordna ansvar på disse områdene, og tilføres ressurser tilsvarende 0,5 årsverk.

¹² Kvinesdal kommune, 2012. Bolyst og attraktivitet. Kommunedelplan for omdømme og synlighet.

- **Kommunikasjonsstrategi.** Det bør utvikles en strategiplan for kommunikasjon.
- **Fokus på vertskapsrollen.** Innovasjon Norge tilbyr vertskapskurs. Dette er noe som en ønsker å få hele kommunen med på.

En slik tilnærming som til omdømmearbeidet gjør at det at det blir lettere å få et holistisk perspektiv på det og få det integrert i kommunens daglige virksomhet.

4.5.2 Namsskogan

En annen kommune som har innbakt omdømmearbeidet i planarbeidet er **Namsskogan**. I den siste kommuneplanen påpekes det at «*omdømmebygging trekkes fram som et viktig virkemiddel for å tiltrekke seg positiv oppmerksomhet og interesse for bosetting og etablering. Kommunen har ikke hatt et bevisst forhold eller fokus på omdømmebygging fram til 2010. Nå har imidlertid kommunestyret trukket fram omdømmebygging som et viktig fokusområde i årene framover. Omdømmebygging er et langsiktig arbeid, og bygges innenfra og utover. Hvis omdømmebygging skal ha noen effekt er det viktig at det implementeres i hele den kommunale organisasjon, i næringsliv og generelt blant folk flest.*»

4.5.3 Surnadal

Surnadal er et tredje eksempel på en kommune som har bakt omdømmearbeidet inn i det ordinære planarbeidet. I kommunens næringsplan for 2010-2013 er det viet et eget kapittel til profilering og omdømmebygging og tematikken er også omtalt i kommuneplanen sin samfunnsdel. Her heter det at Surnadal skal «*Utvikle ein omdømmestrategi som skal danne basis for identitetsarbeidet lokalt, der det er viktig at ein tek omsyn til møtet mellom tradisjon og fornying i profileringa av kommunen – og at ein vektlegg at Surnadal skal vere ein framtidsretta kommune der ein kan vere raus, modig og dristig – skape rom for nytenking og mangfald*».

I kommuneplanen påpekes det at en viktig oppgave framover blir «*å samordne og utvikle ein reiskap for felles omdømmebygging innafor privat og offentlig sektor. For å bygge omdømme og identitet bør det utviklast eit samarbeid mellom kommunen, lag, skular og frivillige*».

I Surnadal sin næringsplan for 2010-2013 legger kommunen vekt på at et kommuneomdømme har to varianter; kommunen sitt omdømme som offentlig virksomhet og kommunen sitt omdømme som lokalsamfunn. Kommunen har jobbet med begge disse to dimensjonene. Det er i kommuneorganisasjonen utarbeidet en strategi for organisasjonsutvikling, – identitets- og omdømmebygging 2010-2013 for kommunen som offentlig virksomhet. Siktemålet med denne er at den skal bidra til motiverte medarbeidere, lavere sykefravær og kvalifiserte jobbsøkere.

Når det gjelder kommunen sitt omdømme som lokalsamfunn, har en utarbeidet tre strategier med tilhørende tiltak. Disse er å:

- Arbeide for at Surnadal skal framstå som et åpent og gjestfritt lokalsamfunn for innflyttere.
- Øke kunnskapen om og stoltheten til Surnadal blant de som bor i kommunen, og slik bidra til å skape flere gode Surnadal-ambassadører i og utenfor kommunen.
- Utarbeide en felles omdømmestrategi for kommunen som samfunn. Denne består av fire tiltak; felles omdømmeplan, billedbank til felles bruk, ambassadører for hverandre – skryte av hverandre samt satse på og videreutvikle Surnadal som en kulturkommune.

4.5.4 Lom

Lom har som visjon at kommunene skal være gjestfri og nyskapende. Dette gjelder både for de som allerede bor i kommunen, de som ønsker å bosette seg her samt tilreisende og turister. Dette gjenspeiler seg i Lom sin kommuneplan. Lom har tre hovedsatsingsområder som er relativt forskjellige fra det som mange andre norske kommuner har. Disse tre er¹³:

- **Omdømme - Lom som merkevare.** Lom har en tydelig profil, som et inkluderende lokalsamfunn med unike forhold for natur-, kultur- og matopplevelser.
- **Kommunikasjon.** Kommunen skal være en pådriver for å få videreutvikle veisystemet, med hovedfokus på trafiksikkerhet og transporteffektive løsninger. Kommunen skal være en pådriver for utbygging av gode IKT- løsninger, og andre framtidige elektroniske løsninger til hele kommunen.

¹³ Utdrag fra kommuneplan. Lom 2020.

- **Endringskompetanse - et tilpassingsdyktig lokalsamfunn.** Lom skal ha en åpen holdning til nyetableringer, og legge vekt på helhetlige satsninger. Det skal være en systematisk oppfølging av nyetablerte, og en skal arbeide for å styrke og utvikle kompetansemiljø i kommunen og regionen.

For å konkretisere omdømmesatsingen og prøve å få tankegangen innarbeidet i kommunens daglige virke, har Lom kommune utviklet egne etiske retningslinjer der omdømme er sentralt. I retningslinjene påpeker kommunen at:

«I eit velfungerande lokaldemokrati er det ein føresetnad at innbyggjarane har tillit til korleis offentleg tilsette og folkevalde forvaltar fellesskapet sine ressursar. Vi kan ikkje vedta å ha eit godt omdømme, det må vi heile tida jobbe aktivt for å få. Ein kommune med godt omdømme forvaltar og handlar på ein måte som er mest mogleg i samsvar med innbyggjarane si oppfatting av kva som er rett og gale.

Etiske standardar på alle nivå i organisasjonen må jamleg takast opp og drøftast, for på den måten skape eit eigarforhold til dei. Dei etiske retningslinjene er meinte å vera hjelpemiddel til å bevisstgjere våre tilsette og folkevalde på etiske problemstillingar som vi kan stå overfor i vår forvaltning. Retningslinjene har som mål å vera ei rettesnor for etisk framferd.

Alle tilsette og folkevalde i Lom har som forvaltarar av felles verdiar eit særleg ansvar for å byggje opp tillit og omdømme for kommunen ved å opptre på ein etisk forvarleg måte.»

Gjennom denne tilnærmingen legger en stor vekt på at det er et samsvar mellom hva kommunen faktisk gjør og hvordan den blir oppfattet. Det er hva som kommunen leverer som er det grunnleggende for dens omdømme.

4.6 Kommunenes utviklingsarbeid - eksempler på ulike tiltak

Gjennom omdømmearbeidet og kommunenes utviklingsarbeid har kommunene/regionen gjennomført et bredt spekter av tiltak. Her vil gi noen eksempler på hva noen av dem har gjort. Noen av tiltakene representerer mer brede satsinger, mens andre er svært spissede. Gjennom å beskrive de ulike eksemplene, vil imidlertid andre kommuner få ideer til noen handlingsalternativer. Disse kan ikke anvendes som en blå kopi, men må tilpasses de forutsetningene og ressursene som den enkelte kommune har.

4.6.1 Berg

Berg kommunen har integrert omdømmearbeidet gjennom et stedsutviklingsprosjekt knyttet til KRDS Småsamfunnssatsing. I 2007 fikk Berg støtte til å gjennomføre et treårig prosjekt. Bakgrunnen for å dette var et ønske om å mobilisere til ny utvikling og optimisme i kommunen. Prosjektet bestod av 4 hoved innsatsområder¹⁴:

- **Næringsutvikling og FOU.** Det vært jobbet med å spre informasjon om prosjektet samt møter med næringslivsaktører for å innhente informasjon om deres virksomheter og eventuelle behov. Prosjektet jobbet for å legge til rette for boligutvikling, næringsutvikling, kompetanseutvikling og utvikling av fritids- og aktivitetstilbud.
- **Omdømmebygging og erfaringsoverføring.** Som en del av prosjektet deltok Berg på Omdømmeskolen 2008. Måten en selv presenterer og omtaler kommunen på, er avgjørende for det omdømme Berg får utad. Kommunen påpeker at det ofte er det de gode historiene som er bestemmende for hvor folk ønsker å bosette seg. Det er også gjennom "de andres blikk" at vi lærer å bli bevisste på hvem vi er. Å identifisere seg med hjembygda forsterker også muligheten for at ungdommen flytter tilbake.
- **Rekruttering og stedsutvikling.** Som en del av prosjektet ble det arbeidet med å kontakte utflytta bergsværinger og kartlegge interessen for å flytte hjem. Det ble også jobbet med et prosjekt i regi av privat aktør med tanke på ungdomsboliger og andre boliger i Berg. I tillegg arbeidet med det med to andre utviklingsprosjekter, "Skaland – et sted å være – et sted å lære" og "Mefjordvær – der veien slutter begynner eventyret".
- **Barne- og ungdomstiltak.** Det ble gjennomført spørreundersøkelser og møter der en ønsket å få ungdom i tale. En fokuserte på spørsmål som hva er det som gjør at de velger å bo i Berg kommune og hva er det som skal til for at de skal flytte tilbake igjen.

4.6.2 Eidfjord

Eidfjord har følgende hovedmål for omdømmearbeidet: «Man skal øke bevisstheten om at omdømme er noe man bør arbeide med, hver og en av oss i bygda.

¹⁴ <http://www.berg.kommune.no/god-naer-og-raus-smaasamfunnssatsing-i-berg-kommune.4611562-109111.html>

Øke samarbeidsånden mellom ulike sektorer i kommunen». I tillegg til hovedmålet har en to delmål:

- Integrering av tilflyttere i de ulike prosjektene. Lage en arena hvor de kan ha mulighet til å bygge sosiale nettverk.
- Involvere ungdom i arena med andre generasjoner

For å forsøke å nå sine målsetninger, har Eidfjord i stor grad satset på tiltak som er rettet mot de som allerede er bosatt i kommunen. En har valgt å fokusere på følgende tre tiltak:

- Ambassadørskole i fire trinn med symbolske titler (Grunnkurs, videregående, bachelor og mastergrad). Hensikten er å involvere alle i bygden med å jobbe aktivt for bygdas omdømme. Det samarbeides med kommunens skoler, folk i nærings- og servicebransjen, kommunepolitikere, ordfører, rådmann og andre.
- Filmprosjekt. Elever lager filmsnutter om steder i kommunen. Det lages en dokumentar som vil bli vist på kinoen i kommunen.
- Ekstreme Vøringsfoss race. En ønsker å utvide konseptet til småløyper for «vanlige folk», herunder elever og eldre.

4.6.3 Tvedestrand

I løpet av 2011 gjennomførte Tvedestrand omdømmeprojektet "Steg for steg". Dette prosjektet munnet ut i en anbefaling om å arbeide videre med et stedsutviklingsprosjekt med fokus på opprusting og utvikling av nedre bydel. Dette har fått gjennomslag, og i Tvedestrands kommuneplan ble det skissert et hovedprosjekt fra 2012 med fokus på omdømme- og stedsutvikling. Dette prosjektet blitt kalt «Byløft 2014», og det har både fått finansiering fra Aust Agder fylkeskommunen og gjennom Bolyst-programmet.

Gjennom "Byløft 2014" har en som målsetning å *«styrke nedre bydel i Tvedestrand som fellesarena og møteplass for alle gjennom aktiviteter og deltagende prosesser. Dette skal bidra til at bydelen blir mer attraktiv og bedre tilrettelagt for aktiviteter året rundt enn den er i dag».*

For å få et mest mulig lettdrevet prosjekt, ser en for seg en kjerneorganisasjon som kan fase ulike arbeidsgrupper og "tankesmier" inn og ut gjennom

prosjektperioden. Mer utfyllende ser en for seg følgende modell inspirert av PLP-metodikken:

- Prosjekteier (PE): Tvedestrand kommunestyre
- Prosjektansvarlig (PA): Rådmannen
- Prosjektleder (PL): Egen ansatt prosjektmedarbeider
- Styringsgruppe med fem medlemmer: To representanter fra kommunestyret (en av dem er ordføreren), en fra styret i Tvedestrand Næringsforening, en representant fra styret i Tvedestrand Vekst AS og rådmannen (PA).
- Arbeidsgruppe med inntil fem medlemmer: Prosjektleder (PL), aktuelle enhetsledere/andre fagmedarbeidere og en representant fra fylkeskommunen.
- Prosjektgrupper. Arbeidsgruppen vil i første omgang bli det operative organet. Etter hvert når arbeidet skrider fram må arbeidsgruppen vurdere om det er aktuelt å opprette prosjektgrupper til å jobbe med spesifikke faglige prosjekter/tema.
- Tankesmier. Styringsgruppen kan etter behov opprette enkle "tankesmier" for å tenke kreativt rundt problemstillinger. Dette kan være grupper satt sammen av lokale ressurs-mennesker som gis en praktisk utfordring å tenke rundt. Gruppen vil da bestå i kort tid.

Ved gjennomføringen av prosjektet vil det bli lagt vekt på tre hovedaktiviteter. Disse er alle relaterte, og er:

- **Byrom.** Utforme konkrete planer for tilrettelegging av byrommene 1) Hovedgata/Hulgata, 2) Bakkeskott, 3) Havnefront m/parkeringsareal og 4) Rådhuset. Alle byrom skal fungere som møteplasser for innbyggere og innflyttere i alle aldersgrupper.
- **Utleiepool.** Utvikle modell for kortidsutleie av butikklokaler. Dette krever en ny samarbeidsarena hvor mange ulike parter (gårdeiere, kommune, næringsliv) må møtes og diskutere seg frem til et felles grunnlag.
- **Aktivitetsplan.** Utarbeide plan for aktiviteter knyttet til nedre bydel, hvor en blant annet vil sette fokus på midlertidige aktiviteter som kan skape nytt byliv og oppmerksomhet rundt områder som har mistet sin opprinnelige funksjon.

I forbindelse med hver av disse har en også laget noen mer detaljerte forslag som kan brukes som utgangspunkt for å konkretisere dem ytterligere.

4.6.4 Herøy

Gjennom sitt arbeid har Herøy lagt stor vekt på å få ut informasjon om det som gjøres. Det er etablert en egen kommunal elektronisk informasjonsavis, Herøyfjeringen (<http://heroyfjeringen.no/>). Kommunens erfaring er at mange andre kommuner sliter mye med omdømme fordi media prioriterer omtaling av negative hendelser og konflikter i kommunen. Herøyfjeringen prioriterer imidlertid positivt stoff og har en positiv vinkling på sin informasjon. Fra kommunens side påpekes det at dette gir viktige bidrag i forhold til å styrke Herøy sitt omdømme og dermed konkurransefortrinn både lokalt og regionalt. Herøyfjeringen er også et viktig tiltak for at utflyttere skal bevare sitt forhold til Herøy. Nettstedet er også en plass hvor flere regionale medier henter stoff fra og på den måten får det ut til et bredere publikum.

4.6.5 Nes

For å spre budskapet fra Omdømmeskolen, sikre god forankring og involvering av flere personer i arbeidet, har Nes kommunene satt sammen en egen slidesamling fra skolen. Denne har blitt brukt både i ledergruppen og formannskapet. Dette har gjort det lettere å selge inn budskapet samtidig som det har gitt et godt grunnlag for videre arbeid. Oxford Research anbefaler også andre kommuner å gjøre det på denne måten. Det er en god og lite ressurskrevende måte å få ut budskapet på.

4.6.6 Lom

Lom kommune har vært med i KS sitt omdømmeprojekt for attraktive arbeidsgivere. Det grunnleggende fokuset her har vært hvordan en kan jobbe systematisk og målrettet for å beholde og utvikle medarbeidere på den ene siden, og til å rekruttere kompetent arbeidskraft på den andre¹⁵.

Lom kommune legger stor vekt på helhet og systematikk, og er aktive i sitt utviklings- og fornyingsarbeid. Gjennom partsammensatt utviklingsarbeid har Lom fokus på å utvikle merverdi gjennom sitt sty-

ringssystem. Kommunen legger vekt på at en skal være framtidsrettet og forankret i visjonen når det gjelder arbeidsgiverkvalitet. I dette arbeidet benytter kommunen seg av følgende prinsipper :

- Fokus på strategisk og overordnet arbeid fra politisk nivå
- Høy grad av delegasjon
- Gode rapporteringsrutiner
- Gjøre tjenesteområdene selvstendige og gi handlingsrom
- Løse og håndtere utfordringen på tjenesteområdene
- Fokus på medarbeiderutvikling og samhandling (etikk, varsling, årshjul, dialog osv)

For å følge opp dette og det generelle omdømmearbeidet, bruker Lom kommune balansert målstyring som styrings og måleverktøy samt gjennomfører årlige bruker- og medarbeiderundersøkelser. Innbyggerundersøkelsen som ble gjennomført i 2010 viser at kommunen har godt omdømme og god tillitt blant sine innbyggere. Kommunen har benyttet tilbakemeldingene fra innbyggerundersøkelsen til å jobbe systematisk med forbedringsarbeid. Kommune bruker også "kommunekompasset" som er et verktøy for strategisk utvikling av den kommunale organisasjon og vurdering av egen forvaltningspraksis.

4.6.7 Namsskogan

Som en oppfølging av deltakelsen på Omdømmeskolen gjennomførte Namsskogan en forstudie i perioden fra mai 2011 til oktober 2012. Dette prosjektet kom i gang som en følge av et ønske om omdømmebygging fra kommunestyret sin side. Behovet for omdømmebygging sprang ut fra følgende erkjennelse: "*... et sted som har godt omdømme vil styrke sin posisjon i forhold til innbyggere, tjenestebrukere, arbeidskraft, sentrale samarbeidspartnere innen næringsliv, frivillige lag og organisasjoner samt offentlige etater og myndigheter*".

Det overordnede målet for forstudien var å legge et solid og faglig forankret grunnlag for et mer omfattende og langsiktig arbeid for å styrke kommunens omdømme. Studien skulle ta for seg følgende problemstillinger:

- Hva oppnår Namsskogan kommune med et styrket omdømme?

¹⁵ <http://www.ks.no/Portaler/Omdommeprojektet/>

- Hvilket omdømme Namsskogan kommune har i dag?
- Hvordan man oppnår et styrket omdømme? (identifisere forbedringsområder, samt klargjøre kommunens rolle og oppgaver)

Som et resultat av forstudien ble det utarbeidet en rapport som lå føringene for det videre arbeidet i Namsskogan. En konkluderte med at det var nødvendig å¹⁶:

- Utarbeide en klar visjon for Namsskogan kommune. Dagens visjon som står beskrevet i kommunens kommuneplan: «Namsskogan-toppen i Namdalen» kan ikke sies å være en visjon, men må tolkes som et slagord.
- Tydeliggjøre identiteten til Namsskogan Kommune. Identitet er beskrevet som svaret på «hvem vi er». Omdømmeundersøkelsen som ble gjennomført i kommunen viser at kommunen er et trygt sted å bo og vokse opp, hvor det ligger godt til rette for en aktiv fritid. Samtidig er vakker natur et sterkt fortrinn for Namsskogan. Det er her grunnlaget for det unike ligger, noe som baner vei for å stadfeste sin posisjon i forhold til andre kommuner. Det er viktig at en slik unikhet både appellerer til, og har en bred oppslutning fra innbyggerne i kommunen.
- Utarbeide en kommunikasjonsstrategi som gjenspeiler visjon og identitet for Namsskogan Kommune, med spesielt fokus på eksternt kommunikasjon. Dette skal gjøre seg utslag i all kommunikasjon utad, spesielt på internett og en aktiv bruk av sosiale media. Hjemmesiden til kommunen bør løftes, både med tanke på design, innhold og brukervennlighet.
- Utarbeide retningslinjer for hvordan man mottar henvendelser og spørsmål, eksempelvis så bør alle få beskjed om at e-posten/søknaden er mottatt under behandling (faller også under en kommunikasjonsstrategi, men undersøkelsen viser at man bør ha ekstra fokus på dette jamfør neste punkt)
- Den gjennomførte omdømmeundersøkelsen viser at innbyggerne i Namsskogan er minst enig i utsagnene «kommunens administrasjon er rask til å følge opp henvendelser..» og «kommunen behandler like saker likt». Dette området bør få prioritet.

- Bearbeide informasjonsavisen Namsin til å bli enda bedre.
- Sette fokus på at assosiasjonene til folk i Namsskogan ikke skal domineres av negative assosiasjoner som dømmende, misunnelige og fordomsfulle.

Arbeidet med å følge opp denne strategien har nettopp startet, og kommunestyret har satt av 300 000 kroner i årene 2013 og 2014 til å jobbe med dette. En vil også jobbe med å bake dette konkrete arbeidet inn i kommunens ordinære planverk.

4.7 Omdømmearbeid som plattform for utviklingsarbeid – generering av Bolyst-prosjekter

Det er flere av kommunene som har benyttet omdømmearbeidet som brekkstang for å gjennomføre mer generelle utviklingsprosjekter. Særlig er det flere av kommune som har fått midler til Bolyst-prosjekter. Vi har tidligere trukket fram Eidfjord og Tvedestrand her, men også Namsskogan, Herøy og Nes har fått midler:

- **Namsskogan.** Namsskogan har fått 1 million kroner til prosjektet "Fiber skaper bolyst". Prosjektet er et treårig utviklingsprosjekt hvor målet er at bredbånd til alle bedrifter og husstander i Namsskogan skal stimulere til næringsutvikling og bolyst. Prosjektet skal gi ekstra utviklingskraft med utgangspunkt i en utarbeidet stedutviklingsplan og Namsskogan Familiepark sine utviklingsplaner om å bli en nasjonal reiselivsattraksjon samt målsetting om å etablere nasjonalt rovdysenter for formidling, informasjon og kunnskapsutvikling. Hovedmålet for prosjektet er økt tilflytting og bolyst.
- **Herøy.** Herøy kommune har et næringsliv i sterk vekst, men bedriftene klarer ikke rekruttere den nødvendige arbeidskraften regionalt. Som et resultat av dette har en hatt mange arbeidsinnvandrere, men en sliter med å klare å beholde disse over tid. For å gjøre noe med dette, har en fått midler fra KRD til et Bolyst-prosjekt. Teamet for dette prosjektet er integrering og inkludering av tilflyttere. Gjennom prosjektet ønsker en å gjøre Herøy til ledende i Norge på integrering og inkludering. Dette skal bidra til å gjøre kommunen til en fortrukket bokommune både for tilflyttere, arbeidsinnvandrere og flyktninger. Dette skal så igjen bidra til den overordnede mål-

¹⁶ Namsskogan kommune, 2012. Omdømmebygging i Namsskogan Kommune. Rapport fra forstudie, 05.10.2012.

settingen; å oppnå en stabil arbeidskraft til et næringsliv i vekt samt å få en permanent og økende bosetting.

- **Nes.** Som en del av regionsamarbeidet i Hallingdal, har Nes og fem andre kommuner fått midler til å gjennomføre prosjektet Hallingdal 2020¹⁷. Prosjektet er et rekrutterings- og bolystprosjekt om har som hovedmål å øke Hallingdal som en attraktiv bo- og arbeidsmarkedsregion. Gjennom prosjektet ønsker en å sette i gang en prosess som bidrar til en tydeligere profilering av Hallingdal samt å sette arbeidet inn i en bredere ramme der en gjennomfører flere konkrete tiltak. Dette er blant annet et eget profileringsprosjekt, Landsbyen i Hallingdal - omdømmeprosjekt Nes – pilot Hallingdal, Utvikling Hallingdal ungdomsråd, utvikle kultursamarbeidet i Hallingdal og Hallingambassadører. Målgruppene for prosjektet er (1) ung halling, (2) kvinne 28 år, (3) hyttehalling.

4.8 Omdømmesatsing og omdømmemålinger

Som en del av følgeevalueringen har kommunene fått tilbud om å få gjennomført egne omdømmeundersøkelser i dem. Oxford Research har gjennomført undersøkelser i alle kommuner og regioner i 2010 skolen med unntak av Surnadal og Eidfjord. I disse kommunene har en gjennomført tilsvarende undersøkelser i egen regi.

Det er særlig to kommuner som har brukt omdømmeundersøkelsene aktivt i sitt arbeid; Nes og Namskogan. Begge disse har brukt undersøkelsene til å få nærmere innsikt i hvilke tematiske områder det er behov for å legge vekt på, hva som konkret bør gjøres samt hvilke målgrupper som en bør fokusere på. Med andre ord har en brukt undersøkelsen aktivt for å definere sin posisjon og den strategiske innretningen på det videre arbeidet. Dette er etter Oxford Research sin vurdering en god måte å bruke omdømmeundersøkelser, og vi anbefaler at også andre kommuner benytter seg av en slik tilnærming.

I det videre ser vi nærmere på hvorfor det kan være fornuftig å gjennomføre omdømmeundersøkelser, hva som er hovedutfordringene og sentrale avveininger ved å gjennomføre slike samt hva de kan inneholde.

Hvorfor gjennomføre omdømmeundersøkelser?

Gjennom å gjennomføre omdømmeundersøkelser kan kommunene få et nyttig verktøy i det videre arbeidet med omdømmesatsingen. Dette er særlig knyttet til to forhold:

- Omdømmeundersøkelser gir kommunene et grunnlag for å prioritere hvilke områder det kan være fornuftig å satse på samt om det er særskilte målgrupper som det er fornuftig å prioritere. Dette innebærer at de er et nyttig verktøy i en tidlig fase i omdømmearbeidet. Undersøkelsene kan særlig hjelpe kommunene med å identifisere en tydelig posisjon. Dette krever selvsagt at kommunene har noen grunnleggende tanker om hva hvilke faktorer som er viktige for kommunens omdømmearbeid samt hvilke målgrupper som det kan være særlig fornuftig å få kartlagt situasjonen hos (f.eks ungdom og utflyttere).
- Omdømmeundersøkelser gir kommunene et verktøy for å kartlegge hva omdømmearbeidet fører til på sikt. Gjennom å gjøre gjentakende undersøkelser, er det mulig å si noe om hva en oppnår gjennom arbeidet over tid. Dette bør da ideelt sett kobles sammen med registerdata. Hvilke endringer observerer en på de sentrale målområdene og i hvilken grad er det sannsynlig at det omdømmearbeidet som gjøres har hatt betydning her?

Utfordringer og sentrale avveininger knyttet til gjennomføring av omdømmeundersøkelser

Det er relativt kostbart å gjennomføre omdømmeundersøkelser. Dette er både knyttet til den kompetansen som det krever å gjennomføre slike undersøkelser på en god måte samt de kravene som gjelder for antall respondenter dersom en skal få rimelig utsagnskraftige undersøkelser.

Dersom en skal få folk til å svare, er det nødvendig å ha relativt kortfattede spørreskjemaer. Samtidig er en kommunes omdømme knyttet til et bredt spekter av områder. Det gjør at det blir utfordrende å dekke alle disse på en god og presis måte samtidig som en ikke får et for langt spørreskjema. Dette krever at en har god kompetanse når det gjelder utforming av spørreskjemaer.

For at det ikke skal bli svært kostbart å gjennomføre undersøkelsen, er en avhengig av at en gjennomfører den ved hjelp av et elektronisk verktøy. Dette krever at en har tilgang på slike samt kompetanse i å

¹⁷ Se <http://www.regionraadet.no/Menyvalg/Prosjekter/Hallingdal20201/Kort-orientering/> for en nærmere beskrivelse av prosjektet.

bruke dem. For mange kommuner innebærer det at en er avhengig av å få hjelp fra eksterne aktører.

For at en skal kunne dra nytte av omdømmeundersøkelsene i det videre arbeidet, må en ha kompetanse om hvordan resultatene kan analyseres. Dette krever at en har grunnleggende statistikk kompetanse, noe som kan være utfordrende i en del kommuner. Dersom kommunene selv ikke mener de har god nok analysekompetanse, vil det være ønskelig at de får noen andre til å analysere dataene for seg og trekke ut hovedbudskapet.

Det finnes i prinsippet to måter å gjennomføre en elektronisk undersøkelse på. En kan la undersøkelsen være åpen eller sende den ut til spesifikke epost adresser. Bruk av epost adresser gir bedre kontroll med undersøkelsen og en høyere svarprosent, men den er mer ressurskrevende å gjennomføre. En er både avhengig av at kommunen sitter på et stort antall e-post adresser til innbyggerne og at disse er representative. For de aller fleste kommuner vil dette kreve at en gjør en jobb med å samle inn e-postadresser, noe som vil ta tid og koste penger. For de fleste vil dermed ikke en slik framgangsmåte være aktuell, og en vil stå igjen med en åpen undersøkelse som det mest realistiske alternativet.

Dersom en skal få rimelig utsagnskraftige undersøkelser, er en avhengig av å ha et relativt stort antall respondenter. Grovt sett er utsagnskraften til en undersøkelse avhengig av antall svar som en får inn. I denne sammenhengen er det ikke så stor forskjell på små og store kommuner. For å få et godt bilde av situasjonen i en liten og stor kommune, er det ikke så mange flere respondenter en trenger i den større. Et regneeksempel illustrerer dette godt. Dersom en har en kommunene med 2000 innbyggere, må en ha svar fra 322 respondenter for å få ligge innenfor en feilmargin på 5 prosent. For en kommune med 10000 innbyggere må en ha 370 respondenter, det vil si kun 40 respondenter mer. Ved gjennomføring av omdømmeundersøkelser i flertallet av de kommunene som deltar i Omdømmeskolen, vil det være svært utfordrende å nå et slikt respondentantall.

Hva kan omdømmeundersøkelser inneholde?

Som en del av følgevalueringen av Omdømmeskolen har Oxford Research gjennomført både åpne og lukkede omdømmeundersøkelser. Innholdsmessig inneholder undersøkelsene både en del mer generiske spørsmål som gjør at en kan sammenligne på

tvers av kommuner samt en del spesifikke spørsmål som er knyttet til de særskilte utfordringene og satsingene som den enkelte kommune gjør. Hva som kan være innholdet i en slik undersøkelse, vises gjennom det vedlagte eksempelet fra Nes kommune. Mange av disse spørsmålene er generiske, mens noen av dem er tilpasset kommunens målgrupper for arbeidet og særskilte utfordringer i kommunen.

4.9 Oppsummering

Et gjennomgående funn i evalueringen er at arbeid med omdømme er noe som tar lang tid. På det nåværende tidspunkt er vi først og fremst i stand å gi en oversikt over hvilke prosesser og tiltak kommunen har gjennomført. I og med at en er på et relativt tidlig stadium i arbeidet, er det begrenset hvor mye en kan si om resultatene. De aktivitetene og prosessene som er satt i verk har typisk en lang tidshorisont, og i flere tilfeller utgjør de en tiltakskjede som både er parallell og sekvensiell.

Kommunene har valgt å organisere omdømmearbeidet på ulike måter. Noen av dem har organisert det som er prosjekt og leid inn noen til å drive det, mens andre har inkorporert det i den ordinære virksomheten. Når det gjelder hvilke prosesser og tiltak kommunene har gjennomført, vil vi trekke fram følgende punkter:

- Alle kommunene har jobbet bevisst med forankring og brukt mye tid på det.
- Noen av kommunene har jobbet bevisst med å posisjonere seg og velge hvilke målgrupper en vil satse på.
- Mange av kommunene har jobbet bevisst for å integrere omdømmearbeidet i kommunens ordinære planarbeid. Dette er også et fokusområde framover.
- Kommunene/regionene har gjennomført et bredt spekter av tiltak. Noen av tiltakene representerer mer brede satsinger, mens andre er svært spissede. De ulike tiltakene er tilpasset de forutsetningene og ressursene som den enkelte kommune har.
- Flere av kommunene har benyttet omdømmearbeidet som brekkstang for å gjennomføre mer generelle utviklingsprosjekter. Særlig er det flere av kommune som har fått midler til Bolystprosjekter.

Kapittel 5. Resultater og effekter på sikt

Omdømmearbeid er svært langsiktig og komplekst i sin natur. Det gjør at det blir utfordrende å kunne si noe om hva deltakelsen på Omdømmeskolen har til av resultater og effekter.

I det videre ser vi først på noen mer teoretiske dimensjoner knyttet til hvordan en kan kartlegge hva en omdømmesatsing resulterer i. Disse blir så benyttet for å beskrive hvilke resultater kommunene har oppnådd så langt. For å kunne sannsynliggjøre hva den typen tiltak bidrar med på sikt, ser vi også nærmere på noen andre analyser og evalueringer av lokalsamfunnsatsinger. Hva er hovedresultatene fra disse satsingene, og i hvilken grad skyldes resultatene satsingene?

5.1 Hvordan kan en kartlegge resultater og effekter?

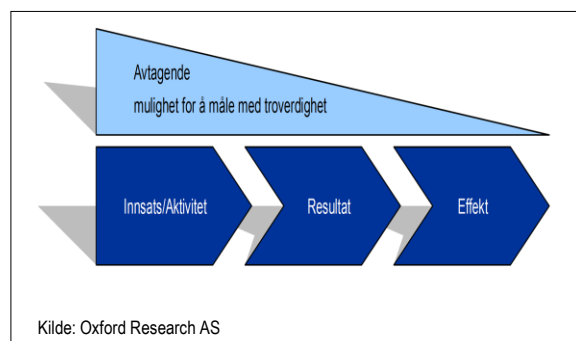
5.1.1 Forholdet mellom innsats/aktivitet, resultat og effekt

Ved vurderinger av effekter av igangsatte tiltak, er det vanlig å skille mellom innsats/aktivitet, resultat og effekt. Generelt innebærer dette at en innsats/aktivitet forventes å generere enkelte resultater på kort sikt og effekter på litt lengre sikt. Ofte har man på forhånd, eksplisitt eller ikke, gjort seg opp synspunkter (målsetninger) om hvilke resultater og effekter en forventer av innsatsen. Et eksempel fra farmasien eksemplifiserer konseptet godt; en pille (innsats) kan om man tar den (aktivitet) gi svimmelhet på kort sikt (resultat) men medfører at pasienten blir frisk på lengre sikt (effekt). I samfunnsvitenskaplige termer er det i tillegg slik at effektene, i tillegg til å komme lengre ut i tid, ofte kommer på et høyere analysenivå. Der hvor innsatsen retter seg mot individer eller bedrifter og resultatene kommer på samme nivå, forventes ofte effektene å komme blant befolkningen eller i næringslivet, altså på samfunnsnivå.

I forhold til en slik overordnet tilnærming, er det to forhold som det er viktig å presisere. For det første reduseres muligheten for å måle, jo lengre ut i kjeden man kommer. Det er også en utfordring at jo lenger "bort" fra tiltaket vi kommer, jo vanskeligere

blir det å måle effektene på en troverdig måte. Dette illustreres i følgende figur:

Figur 1: Muligheter for å måle effekt

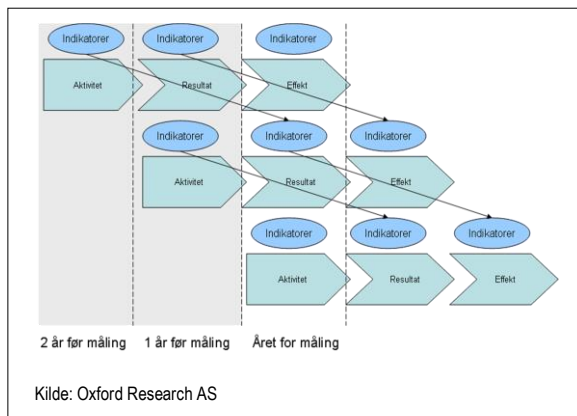


Grunnen til dette er naturlig nok at desto lengre tid det tar før man evt. kan forvente å observere effekter, desto flere forhold kan ha influert prosessen og gjort den "røde tråden" vanskelig å følge. I tillegg er det slik at innsatsen ikke bare generer de forventede resultater og effekter, men kanskje andre – såkalte bieffekter.

5.1.2 Tidsdimensjonen

De tiltakene som det som det blir gitt midler til ett år forventes ikke nødvendigvis å gi målbare resultater eller effekter med det samme. Ofte kan det gå år fra prosjekter iverksettes til effektene blir målbare. Det året man gjennomfører målinger i forhold til indikatorer på både aktivitetsnivå, resultatnivå og effektnivå, vil det i prinsippet kun være på aktivitetsnivå at indikatoren sier noe om handlinger gjort i måleåret. For indikatorer på resultat- og effektnivå, vil det være de handlinger som er gjort tidligere år som gir utslag. Dette illustreres i figuren under.

Figur 2: Tidsforskyvning i resultatkjede

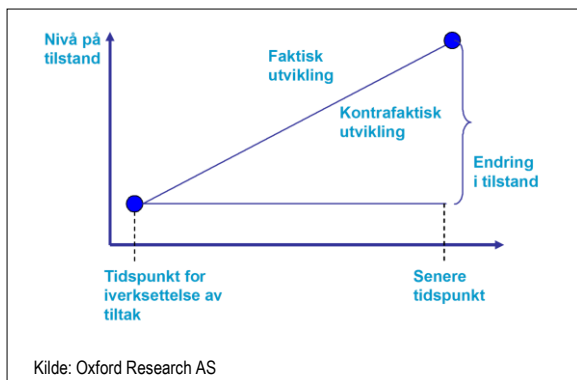


Dersom en har tiltak der resultatet er generering av nye tiltak, blir dette vesentlig mer komplisert. En får da mange slike resultatkjeder etter hverandre, noe som gjør at det blir svært komplekse årsaks- og virkningsforhold samt snakk om lang tid før en har oppnådd de fulle effektene. Dette er typisk tilfelle for en omdømmesatsing, noe vi beskriver nærmere under.

5.1.3 Forholdet mellom eksperimenter og komplekse evalueringer

Prinsipielt sagt kan effekter av et tiltak måles ved at man har en variabel (indikator) som er et resultat av en prosess uten tiltaket, deretter tilfører tiltaket uten å endre andre rammebetingelser og lar det virke gjennom prosessen. Denne variabelen (indikatoren) måles på oppstarttidspunktet, og deretter måles den på nytt. Dersom både prosessen og de øvrige rammebetingelsene er uendret, vil differansen mellom den gamle og den nye variabelverdien (endring i tilstand) være effekten av tiltaket. Dette illustreres nærmere i figur 3 under:

Figur 3: Endring i tilstand

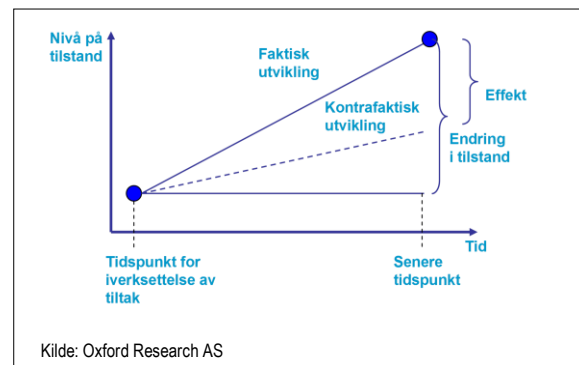


Slike kontrollerte eksperimenter har vi imidlertid ikke muligheten til å gjennomføre når vi skal se på effekter av tiltak knyttet til samfunnsforhold. Siden vi ikke kan gjennomføre kontrollerte eksperimenter, kan vi heller ikke måle verdien for en variabel før og etter et eksperiment og si at det er resultatet av tiltaket. Det vil også være en rekke andre forhold enn selve tiltaket som påvirker utviklingen i indikatorverdien. Vi må derfor, på en eller annen måte, kontrollere for disse andre forholdene for å kunne si noe om tiltakets effekter. Dette er svært utfordrende i praksis.

5.1.4 Addisjonalitet

For å kunne estimere effekten av et tiltak, er en avhengig av å kartlegge dets addisjonalitet. Begrepet addisjonalitet baserer seg på et kontrafaktisk spørsmål om hva som ville skjedd dersom ikke.... Dermed kan man estimere en endring i tilstand i tilfeller hvor innsatsen ikke hadde blitt realisert. Differansen mellom den faktiske utviklingen og den estimerte kontrafaktiske utviklingen vil være effekten av tiltaket. Figuren under illustrerer dette nærmere:

Figur 4: Effekt og kausalitet



Addisjonalitet kan måles på flere måter. De tre vanligste formene for addisjonalitet er innsats- (input), resultat- (output) og adferds- (behavioural) addisjonalitet. I utgangspunktet ønsker man med **innsats-addisjonalitet** å kunne gi svar på om de som mottar et virkemiddel eller deltar i en offentlig initiert satsing virkelig har bruk for det, eller om det er slik at dette ville blitt gjennomført uansett. Høy innsatsaddisjonalitet forutsetter imidlertid ikke nødvendigvis at det subsidierte prosjektet eller tiltaket er vellykket, da man fokuserer på "input" og ikke på "output" eller en atferdsdimensjon. Denne formen for addisjonalitet er viktig for å legitimere offentlig virkemiddelbruk.

I evalueringsstudier som legger **resultataddisjonalitet** til grunn er det imidlertid viktig å avdekke hvorvidt offentlige intervensjoner stimulerer mottakerne til å realisere vellykkede prosjekter, nye tjenester, prosesser og innovasjoner, som uten offentlig støtte ikke hadde blitt utviklet. Resultataddisjonalitet prøver med andre ord å beskrive tilleggseffekten på tjenester eller produkter som kan tilskrives en offentlig satsing; altså: hva er kommet ut av deltakelsen på Omdømmeskolen som ellers ikke ville blitt realisert?

Atferdsaddisjonalitet er et mer komplekst begrep som ble introdusert delvis for å komplettere de to foregående addisjonalitetsbegrepene, og handler om i hvilken grad det oppstår forskjeller og endringer i organisasjonens adferd som kan tilskrives en offentlig intervensjon. Atferdsaddisjonalitet handler om de kvalitative endringene som oppstår når ulike aktører mottar offentlig støtte/deltar i offentlig støttede programmer. Dette kan for eksempel inkludere påvirkning/ending av strategisk adferd (eksempelvis i forbindelse med bedriftssamarbeid) eller forbedringer med hensyn til ledelse av utviklings- og innovasjonsprosesser eller lignende. Fokus rettes mot de mer langsiktige endringene av aktørenes adferd. Ett hovedpoeng i denne forbindelse er at offentlige intervensjoner vil ha langvarige effekter på innsats først når aktørene endrer sin adferd. Å måle atferdsending er imidlertid krevende, da det blant annet vil ta tid å endre/påvirke aktørene. I tillegg vil det selvfølgelig alltid være måleproblemer med hensyn til hva som er effekten av hva.

5.2 Hvilke resultater og effekter har kommunene oppnådd?

Som beskrevet i kapittel 4.1 er de viktigste resultatene og effektene av omdømmearbeidet knyttet til i hvilken grad en får til atferdsmessige endringer i kommunene (atferdsaddisjonalitet) samt oppnår resultater på et overordnet nivå som en ellers ikke ville ha oppnådd (resultataddisjonalitet). I det videre ser vi nærmere på disse to dimensjonene.

5.2.1 Atferdsmessige konsekvenser

Dersom Omdømmeskolen bidrar til at en får til endringer i måten kommunene jobber på, kan den ha mer langsiktige effekter i forhold til utviklingsarbeidet og samfunnsutviklingen i kommunene. Følgevurderingen viser at Omdømmeskolen har bidratt til

atferdsmessige endringer i kommunene. Omdømmeskolen har fått kommunene og regionene til å bli mer bevisst på betydningen av omdømmearbeid og sette det på dagsorden. En har fått fram at omdømmearbeid ikke er snakk om raske løsninger, men snarere må sees i sammenheng med hva kommunene og regionene gjør og leverer. Dette innebærer at en har lyktes med å understreke betydningen av at omdømmearbeidet må sees på som et viktig element i kommunenes og regionenes generelle utviklingsarbeid. Kommunene har i stor grad omdømmeperspektivet i bakhodet når de jobber med alle deler av sin virksomhet. Dette gjelder særlig de som har deltatt på Omdømmeskolen, men også i en viss grad de som ikke har gjort det. For å få enda mer ut av deltakelsen på Omdømmeskolen, er det viktig at kommunene jobber bevisst med hvordan de skal få ut budskapet og tilnærmingen til alle de som har sentrale posisjoner i kommunen. Dette gjelder både innen for administrasjon og det politiske systemet.

Dersom en ser mer konkret på noen atferdsmessige konsekvenser som Omdømmeskolen har hatt, vil blant annet framheve følgende forhold:

- En har fått fram at kommunene må ta en posisjon og jobbe med den over lang tid.
- En har oppnådd en mer systematisk tekning rundt hva som er det unike ved kommunen og hvordan de unike sidene kan utnyttes for å gi kommunen fortrinn. Hva skal kommunen være og hvordan kan en få fram dette budskapet?
- I mange kommuner har en fått bakt omdømmearbeidet inn i de ordinære planprosessene. Dette bidrar til forpliktene arbeid over tid og et nytt perspektiv inn i planprosessene.

5.2.2 Lang tidshorisont og brede satsinger

Omdømmearbeid er både preget av lang tidshorisont og brede, sammensatte satsinger. Dette gjør det utfordrende å kunne si noe om hva som oppnås gjennom denne type arbeid på en god måte.

Lang tidshorisont

Det er gjennomgående for tidlig å slå fast hva deltakelsen på Omdømmeskolen har ført til av resultater. Omdømmearbeid er svært langsiktig og mange av kommunene er fortsatt i en relativt tidlig fase. Mange har brukt mye tid på forankring og på å gjennomføre ulike forprosjekter som skal danne grunnlaget for

den videre satsingen. Et eksempel på dette er **Namskogan**. I perioden fra mai 2011 til oktober 2012 gjennomførte kommunen en forstudie som skulle legge grunnlag for et mer omfattende og langsiktig arbeid for å styrke kommunens omdømme (se kapittel 3.6.6 for en nærmere beskrivelse). Foreløpig er en kun i oppstartfasen med å iverksette de konkrete tiltakene.

Et annet eksempel på arbeidets langsiktighet er **Nes** kommune. Basert på erfaringene som Nes gjorde seg som pilotkommune, har en sammen med de andre kommunene i Hallingdal satt i gang prosjektet «Hallingdal 2020» (Se kapittel 3.7). Dette har som hovedmål å gjøre Hallingdal til en mer attraktiv bo- og arbeidsmarkedsregion fram mot 2020. Det innebærer at de vil bli gjennomført tiltak og ulike prosesser i hele denne perioden, noe som gjør at det blir nødvendig å følge arbeidet et godt stykke ut over den perioden for å kunne beskrive hva som oppnås på en god måte.

Et tredje eksempel på en kommune som har et langsiktig perspektiv på sitt arbeid er **Surnadal**. Kommunen har akkurat lyst ut et prosjekt som skal munne ut i 3 framtidsbilder for kommunen i 2030. Dette prosjektet skal være ferdig i august 2013, og basert på hva som kommer ut skal politikerne gi signaler til hva det er mest interessant og jobbe videre. Dette framtidsbildet vil danne hovedutgangspunktet for det videre arbeidet. Arbeidet med framtidsscenarioer vil også være en integrert del av det ordinære planarbeidet.

Brede satsinger

Flere av kommunene har satt i gang brede omdømmesatsinger som følge av deltakelsen på Omdømmeskolen. Disse satsingene medfører at det har blitt satt i gang et bredt spekter av prosesser og aktiviteter. Disse gjennomføres både sekvensielt og i parallelt, noe som innebærer at deltakelsen har ført til at det settes i verk en kjede av tiltak som virker over langt tid. Det gjør at det ikke er mulig å fastslå hva som har kommet ut av omdømmesatsingene innen for evalueringsperioden, men kun si noe om hva som har skjedd så langt. Dersom en skal få god innsikt i hva arbeidet fører til på lang sikt, er det nødvendig å følge satsingen langt ut over den perioden som denne evalueringen dekker. Vi anbefaler at Distriktsenteret gjennomfører noen longitudinelle casestudier som følger arbeidet i noen kommuner over en tiårsperiode. En slik tilnærming vil bidra til at en får dybtløgende innsikt i hva som oppnås samt hvilke ar-

beidsmåter og prosesser som fungerer/ikke fungerer.

Både i kapittel 3.2.6 og 3.2.7 gis det oversikt over flere omdømmesatsinger som består en portefølje av tiltak som strekker seg over tid. Eksempelen fra Tvedestrand illustrerer dette på en god måte. Etter å ha deltatt på Omdømmeskolen 2010, gjennomførte Tvedestrand omdømmeprojektet "Steg for steg". Dette prosjektet munnet ut i en anbefaling om å arbeide videre med et stedsutviklingsprosjekt med fokus på opprusting og utvikling av nedre bydel. Dette fikk gjennomslag i kommunestyret, og som følge av dette ble det i Tvedestrands kommuneplan ble det skissert et hovedprosjekt fra 2012 med fokus på omdømme- og stedsutvikling. Dette prosjektet ble kalt «Byløft 2014», består av tre hovedaktiviteter og skal gjennomføres i løpet av 2014 (se kapittel 2.2.6). De tiltakene som skal gjennomføres er typisk slike som krever tid før de gir materialiserer seg i resultater på samfunnsnivå, og en er dermed avhengig av å følge utviklingen fram mot 2020 for å få et godt innblikk i hva som vil bli oppnådd gjennom arbeidet i Tvedestrand.

For å i enda større grad kunne gjøre noe med de grunnleggende utfordringene som er identifisert i Tvedestrand, ønsker administrasjonen i kommunen å skalere opp og utvide tidshorisonten for arbeidet. En ønsker få politikerne til å forplikte seg til å bruke 8-10 millioner kroner hvert år inn i et langsiktig omdømmearbeid som strekker seg over 20-25 år. Administrasjonen har latt seg inspirere av det langsiktige arbeidet som Drammen har gjort her, og ønskemålet er å bli et «mini-Drammen». Hvor vidt en får politikerne med på et slikt prosjekt, skal avgjøres i kommunestyret i april 2013.

5.2.3 Utfordrende å måle resultater og effekter

De tiltakene som kommunene og regionene gjennomfører som en del av omdømmearbeidet er svært forskjellige, og tiltakene er mangslunne. Dette bidrar til at det er vanskelig å fastslå effektene av dem på samfunnsnivå. Dette forsterkes ytterligere ved at tiltakene gjennomgående er relativt små samtidig som de skal påvirke "store" samfunnsforhold på et aggregert nivå. Erfaringene fra Oxford Research og NIBR sin evaluering av Kommunal og Regionaldepartementets tilskudd til fylkeskommunene for regional utvikling (kapittel 551 post 60), viser at det er lettere å følge og måle effekter av støtte rettet mot bedrifter enn støtte til lokalsamfunnsprosjekter som fokuserer på å bidra til utvikling av attraktive regioner og

sentra for befolkning og næringsliv (hovedmål 3 for distrikts- og regionalpolitikken)¹⁸. Dette er blant knyttet til følgende to forhold:

- **Resultatene kan være avhengig av historien.** Det finnes prosjekter som bygger på en portefølje av prosjekter som er gjennomført tidligere. Hvis ikke disse prosjektene hadde blitt gjennomført, ville heller ikke det nåværende prosjektet kunne ha blitt realisert. Dette innebærer at resultatene og effektene av prosjektet vil bli overvurdert dersom en ikke tar hensyn til porteføljeaspektet. Dette er blant annet tilfelle for prosjekter der en tar sikte på å utvikle en verdikjede over tid eller for større kommunikasjons- og stedsutviklingsprosjekter som består av flere tiltak, for eksempel omdømmesatsinger. Resultatene som oppnås vil da i liten grad være relatert til det aktuelle prosjektet, men til den aktuelle porteføljen av prosjekter.
- **Måleutfordringer når det gjelder motivasjon og holdninger.** Omdømmeprosjekter og -satsinger representerer prosjekter som dreier seg blant annet om å sette i gang prosesser som går på motivering og å få til holdningsendringer. Dette er utfordrende å måle. Måleutfordringene er knyttet til flere forhold. For det første er det i seg selv utfordrende å operasjonalisere endringer i motivasjon og holdninger. For det andre er ikke endringer på disse områdene noe mål i seg selv. Endringene skal bidra til at en oppnår resultater på et mer overordnet nivå, for eksempel bosetting. Disse sammenhengene er imidlertid svært komplekse å få oversikt over samt at det tar lang tid før en eventuelt oppnår de overordnede målsettingene. Utviklingen vil i tillegg påvirkes av en rekke andre forhold, noe som samlet sett gjør at det vil være lite realistisk å kunne måle resultatene av slike prosjekter på en fyllestgjørende måte. En framgangsmåte som kan benyttes for denne typen prosjekter kan være at en gjennomfører noen longitudinelle casestudier for å illustrere hva som kan oppnås. En slik framgangsmåte vil være bedre i stand til å få fram kompleksiteten i disse prosjektene, men en vil ikke kunne påvise noe årsaks-virkningsforhold mellom de midlene som bevilges. En vil imidlertid kunne sannsynliggjøre i hvilken grad det er en slik link gjennom den historien som fortelles.

Disse måleutfordringene intensiveres ytterligere ved at det i mindre grad er utviklet teoretisk kunn-

skap om hvordan lokalsamfunnsutviklingsarbeid (inkludert omdømmearbeid) opererer og virker, sammenliknet blant annet med hvordan bedrifts- og næringsrettede tiltak opererer og virker. Med andre ord mangler det en programteori for denne typen midler.

Som følge av at bedriftsrettede prosjekter er mindre komplekse enn tilretteleggende prosjekter som for eksempel omdømmesatsinger, blir en i større grad i stand til å måle hvilke resultater som oppnås gjennom de bedriftsrettede prosjektene. Det er svært viktig å være klar over at dette nødvendigvis ikke betyr at de bedriftsrettede prosjektene gir bedre resultater enn de tilretteleggende. De tilretteleggende prosjektene kan bidra i like stor eller større grad til å nå de overordnede målene. Utfordringen er imidlertid å kunne påvise det. For omdømmeprosjekter vil det i større grad være snakk om å tro at de virker snarere enn å kunne påvise det empirisk.

I vurderingene av hvilke effekter omdømmesatsinger skaper, er det derfor svært viktig å ha i mente at ikke alt som kan måles trenger å være bra, og at det heller ikke er slik at alle bra tiltak kan måles. For å sannsynliggjøre hva som fungerer, vil det være kan det være svært nyttig å utvikle en programteori for denne typen prosjekter. En programteori defineres som "en teori for hvordan en innsats er ment å fungere" (se blant andre Weiss 1998, Sverdrup 2002). Programteorien er det som finnes bak intensjoner og resultat, og som kan forklare hvordan man tenker seg sammenhengen mellom innsats og resultat, og hvilke innsatser man ser som nødvendig for å komme fram til ønsket målsetting. En programteori innebærer at man konstruerer en modell som beskriver logikken og innholdet i programmet, og gjør det mulig å etterprøve eller sjekke programmets mulige forløp og innflytelse før det er gjennomført.

For å utvikle en slik programteori, har Kommunal- og regionaldepartementet satt i gang et prosjekt for de midlene som benyttes til å utvikle attraktive regioner og sentra for befolkning og næringsliv. Dette inkluderer blant omdømmesatsinger. Dette prosjektet gjennomføres av Telemarksforskning, og skal være ferdig i løpet av vinteren/våren 2013.

¹⁸ Oxford Research og NIBR, 2009. Harmoni innen vide rammer. Effektdikatorsystem for og evaluering av kapittel 551, post 60. Oxford Research, Kristiansand.

5.3 Resultater og effekter av andre satsinger

For å kunne sannsynliggjøre hva den typen tiltak bidrar med på sikt, har vi også sett nærmere på noen andre analyser og evalueringer av lokalsamfunnstiltak. Hva er hovedresultatene og i hvilken grad skyldes resultatene satsingene? Gjennom å se på disse arbeidene, blir det i større grad mulig å kunne si noe om effekten av omdømmearbeidet på sikt.

5.3.1 Evaluering av Småsamfunnssatsingen

I evalueringen av Småsamfunnssatsing legger Holm og Villa (2010) til grunn en enkel forståelse av om satsingen virker, det vil si har en effekt. For å vurdere dette, tar en utgangspunkt i prosjektets målsettinger samt sentrale aktørers beskrivelse av hva som har blitt oppnådd. Dette illustreres godt ved hjelp av følgende sitat fra evalueringen: *«En hovedkonklusjon er at Småsamfunnssatsingen virker. Det begrunner vi med prosjektlederens og prosjektdeltageres fortellinger om mobilisering og engasjement i prosjekter og lokalsamfunn som støttes av satsingen. Noen prosjekter har bidratt til etablering av nye arbeidsplasser, noen har rekruttert nye innbyggere og noen har skapt møteplasser mellom fritidsinnbyggere og vertskommune/lokalbefolkning. Det er imidlertid variasjoner og grader av virkning, og det er i mange tilfeller (kanskje de fleste) vanskelig å si at prosjektet og satsingen ene og alene var årsaken til at utvikling har skjedd»*

En slik tilnærming synes noe enkel slik Oxford Research ser det. Det er behov for en nærmere diskusjon av de insentivene som de ulike aktørene har og muligheter for strategisk svargivning. Det er imidlertid grunn til å tro at dette problemet er mindre hvis aktørene som er involvert selv bidrar med finansiering og/eller en betydelig grad av egeninnsats. For eksterne finansieringskilder blir det dermed om å gjøre å finne en fornuftig balanse mellom deres bidrag og hva kommunene selv bidrar med av egenfinansiering/egeninnsats. Den eksterne finansieringen bør ikke bare komme i tillegg, men den bør også utløse noe som en ellers ikke ville ha klart å realisere.

Holm og Villa trekker fram at Småsamfunnssatsingen har hatt en betydning i forhold til fundamentet for å skape utvikling og vekst nedenfra. Det påpekes at satsingen har *«...bidratt til eller støttet opp under engasjement, motivasjon og synliggjøring – som er drivkraften i lokal vekst. Lokal vekstkraft er avhengig av ildsjeler, men også motsatt: den er avgjørende for ildsjeler. Dette er effekter av Småsamfunnssatsingen*

som er vanskelig å måle, men som bidrar til lokal kompetansebygging og har potensial til å gi større effekter på lengre sikt.»

5.3.2 Langtidseffekter av utviklingsprogrammer

Skålvik et. al. (2011) har sett nærmere på langtidseffekter av to utviklingsprogrammer. Disse to er Utkantprogrammet (gjennomført i 1997-2001) og Tettstedsprogrammet (gjennomført i 2001-2005). I det videre ser vi først på hvilken tilnærming NIBR har valgt når det gjelder å måle resultater og effekter av disse. Deretter går vi inn på hva som er oppnådd gjennom programmene.

Tilnærming til resultat- og effektmåling

Skålvik et. al. (2011) påpeker at effektmåling er komplekst og utfordrende. Virkningene fra en politisk innsats eller et program, kan ofte være vanskelig å skille fra andre effekter, og det kan være umulig å si hva som ville ha skjedd om programmet ikke hadde blitt satt i gang. De utviklingsprogrammene som en studerer er ikke kontrollerte eksperiment som foregår i et laboratorium, men ute i samfunnet. Kommunene er ikke bare utsatt for ett tiltak, utviklingsprogrammet, men blir også påvirket av mange andre forhold. Disse andre forholdene kan både styrke eller svekke det som utviklingsprogrammet var ment å få til. Hva som er programmets addisjonalitet er således vanskelig å fastslå. Det er også vanskelig å si hva resultatet ville blitt uten innsatsen, det vil si hvordan det hadde gått med kommunen uten deltakelsen i programmene. En kjenner ikke det kontrafaktiske alternativet.

I evalueringene av programmene ble det brukt et spekter av metoder for å anslå effektene. Det ble benyttet både registerdata, survey og informantintervjuer. Til tross for denne metodetrianguleringen, understreker Skålvik et. al. (2011) det kan være vanskelig å si at effektene en ser i samfunnet; det vil si i kommunen eller på stedet, er effekter bare fra programmet. Andre tiltak kan ha medvirket til effektene. Slik vil det alltid være usikkerhet knyttet til å slå fast at akkurat et bestemt tiltak førte til effektene en ser i ettertid. Langtidseffektene en finner av utviklingsprogrammene er ikke nødvendigvis bare effekter fra programinnsatsen, men de viser hvordan slike program kan samvirke med andre tiltak og hvilke effekter den samlede innsatsen kan ha.

Resultater og effekter

Både Utkantprogrammet og Tettstedsprogrammet krevde ny kompetanse, og de førte i ulik grad til at kommunene utviklet ny kompetanse. De kommunene som lyktes best her var gode på å dele kompetansen, og ikke sette seg i en situasjon der en enkeltperson satt alene med den nye kunnskapen. Enkeltaktører er viktig i utviklingsarbeid, men kommunen bør ikke sette seg i en situasjon der kompetansen forsvinner fullstendig dersom nøkkelpersonen slutter i kommunen (Skålvik et. al., 2011).

Skålvik et. al. (2011) fant at en del av effektene fra i programdeltagelsen var at kommunene utviklet ny kompetanse. Dette gjelder både kompetanse knyttet til arbeidsprosesser, prosjektgjennomføring, samarbeid, fysisk planlegging og kompetanse til å drive utviklingsarbeid. I ulik grad tilegnet kommunene seg slik kompetanse, og har klart å opprettholde eller videreutvikle den i ettertid. De kommunene som var dyktigst til å tilegne seg ny kompetanse i løpet av programperioden ser ut til å være de som også har vært best til å ivareta denne. Det er også de samme kommunene som klarest har maktet å gjøre det som senest å se ut som varige endringer i arbeidsmetodikk, strategier og tiltak.

5.3.3 Resultater og effekter lokalt utviklingsarbeid i Rindal og Rauma kommune

Carlsson, Haugum og Aasetre (2013)¹⁹ har sett nærmere på resultater og effekter av lokalt utviklingsarbeid i Rindal og Rauma kommune. I hvilken grad har det arbeidet som er gjort hatt en effekt på bosetting, sysselsetting og bolyst?

Carlsson, Haugum og Aasetre (2013) understreker at lokalt utviklingsarbeid skjer på historiske premisser og i samspill med ulike hendelser og påvirkningsfaktorer over tid og flettes inn i dagliglivet på et sted. Dette gjør at prosessene, eller måten det lokale utviklingsarbeidet skjer på har stor betydning for hvilke resultater det er mulig å oppnå. Gode utviklingsprosesser kjennetegnes av blant annet åpenhet, medvirkning og langsiktighet (op. cit.). Gode og vel fungerende lokale utviklingsprosesser er en forutsetning for å oppnå effekter på befolkningsutvikling, sysselsetting og bolyst, men er ikke alene tilstrekkelig til å gi ønskede effekter.

Resultater og effekter

Carlsson, Haugum og Aasetre (2013) konkluderer med at utviklingsarbeidet har hatt en positiv innvirkning på bolyst i både Rindal og Rauma. Bolyst er en individuell vurdering, som har betydning for at innbyggerne blir boende. Når flere opplever bolyst - kollektiv bolyst - skaper folk stedet og gir det en identitet. Det er denne identiteten som gir stedet et omdømme, som kan være grunnlag for at noen vurderer å flytte til stedet. Utviklingsarbeidet har en verdi i seg selv fordi det fører til at noe skjer og fungerer som en start på positive spiraler, i motsetning til å la pessimismen få ta overhånd. Tyngre trender, som sentralisering av bosetting og sysselsetting er vanskelige forhold å konkurrere med for lokalt utviklingsarbeid. Målet om befolkningsutvikling kan derfor være for ambisiøst for lokalt utviklingsarbeid. Det er vanskelig å identifisere store (målbare) effekter knyttet til utviklingsarbeidet. Sannsynligvis bør en dempe forventningene, og være tilfreds med de små seire.

Når det gjelder prosjektenes effekter på bosetting og sysselsetting, kan en ikke konkludere med at de konkrete prosjektene ikke har effekt på det (op. cit.). Effektene kommer imidlertid ikke fram ved sammenligning med referansekommunene. En finner at prosjektene har betydning for innbyggernes bolyst og identitet, som er med og gir stedet et omdømme. Et lokalt utviklingsarbeid med gode prosesser har verdi for utvikling av bolyst og dette bør gjenspeile målsettingene i det lokale utviklingsarbeidet.

¹⁹ Carlsson, E., M. Haugum og J. Aasetre, 2013. Lokalt utviklingsarbeid. En vurdering av resultater og effekter i Rindal og Rauma kommune. Rapport 2013:3, Trøndelag Forskning og Utvikling, Steinkjer.

5.4 Oppsummering

Omdømmeskolen kan føre til at kommunene endrer måten de jobber på og at de oppnår resultater som de ellers ikke ville ha oppnådd.

5.4.1 Omdømmeskolen har ført til atferdsendringer

Evalueringen viser at Omdømmeskolen har bidratt til atferdsmessig endringer i kommunene. Omdømmeskolen har fått kommunene og regionene til å bli mer bevisst på betydningen av omdømmearbeid og sette det på dagsorden. En har fått fram at omdømmearbeid ikke er snakk om raske løsninger, men snarere må sees i sammenheng med hva kommunene og regionene gjør og leverer. Dette innebærer at en har lyktes med å understreke betydningen av at omdømmearbeidet må sees på som et viktig element i kommunenes og regionenes generelle utviklingsarbeid. Kommunene har i stor grad omdømmeperspektivet i bakhodet når de jobber med alle deler av sin virksomhet.

Dersom en ser mer konkret på noen atferdsmessige konsekvenser som Omdømmeskolen har hatt, vil blant annet framheve følgende forhold:

- En har fått fram at kommunene må ta en posisjon og jobbe med den over lang tid.

- En har oppnådd en mer systematisk tekning rundt hva som er det unike ved kommunen og hvordan de unike sidene kan utnyttes for å gi kommunen fortrinn. Hva skal kommunen være og hvordan kan en få fram dette budskapet?
- I mange kommuner har en fått bakt omdømmearbeidet inn i de ordinære planprosessene. Dette bidrar til forpliktene arbeid over tid og et nytt perspektiv inn i planprosessene.

5.4.2 Resultater på kommunenivå

Det er gjennomgående for tidlig å slå fast hva deltakelsen på Omdømmeskolen har ført til av resultater. Omdømmearbeid er svært langsiktig og mange av kommunene er fortsatt i en relativt tidlig fase. Mange har brukt mye tid på forankring og på å gjennomføre ulike forprosjekter som skal danne grunnlaget for den videre satsingen. Det har blitt satt i gang et bredt spekter av prosesser og aktiviteter. Disse gjennomføres både sekvensielt og i parallelt, noe som innebærer at deltakelsen har ført til at det settes i verk en kjede av tiltak som virker over langt tid. Dersom en skal få god innsikt i hva arbeidet fører til på lang sikt, er det nødvendig å følge satsingene langt ut over den perioden som denne evalueringen dekker. Slik Oxford Research vurderer det, er det behov for å følge kommunene over en 10-års periode.

Kapittel 6. Hva kan andre kommuner lære?

Omdømmearbeid er en del av kommunenes generelle utviklingsarbeid. Hva som må til for å lykkes, er i stor grad sammenfallende med hva som gjelder for samfunnsutviklingsarbeid i bredt. I det videre ser vi nærmere på to forhold:

- Kommunenes praktiske erfaringer i forhold til arbeidsprosesser og tiltak i omdømmearbeidet.
- Generelle erfaringer i forhold til hva som må til for å få til et godt utviklingsarbeid.

Dette vil bidra til læring mellom kommunene samt gi en oversikt forhold som det kan være nyttig for andre kommuner å være oppmerksom når det gjelder omdømmearbeid og samfunnsutviklingsarbeid i bred forstand.

6.1 Hva kan andre kommuner lære - deltakerkommunenes erfaringer med omdømmearbeid

Gjennom sin deltakelse på Omdømmeskolen og arbeidet i forlengelsen av den, har kommunene gjort seg en del erfaringer med omdømmearbeid som det er nyttig for andre å ta med seg. Disse erfaringene gjelder ikke nødvendigvis for alle kommunene, men vi tar med de som vi mener kan være nyttige for andre å få med seg. Vi vil trekke fram følgende lærdommer:

- Kommunene må starte prosessen på riktig måte og ikke forhaste seg. Det er viktig med bevisstgjøring blant en rekke aktører. Dette gir et solid fundament for langsiktig jobbing.
- Forankring tar lengre tid enn det en tror, men er en investering som helt klart er verdt det. Gjennom en grundig forankringsprosess, vil en få en mye mer solid plattform å jobbe ut fra. Dette vil gi et godt grunnlag for å få til en kontinuerlig utvikling samt en bedre utnyttelse av den samlede kompetansen som er tilgjengelig. Det vil igjen gi en bedre utviklingsevne på sikt (jmf diskusjonen om atferdsaddisjonalitet i kapittel 4.1.4) samt bedre resultater. Dersom en ikke gjør en grundig forankringsjobb, er faren stor for at en mister trykket og arbeidet stopper opp.
- Det er nyttig med en forankring i kommunens generelle arbeid. Det gjør at arbeidet får legitimitet og blir fokusert på i den daglige virksomheten. En annen gevinst er at en forplikter seg til å jobbe med omdømme over tid. Dette er svært viktig. Skal en lykkes med omdømmearbeid, kreves det langsiktig og systematisk jobbing.
- Det er viktig å inkludere omdømmearbeidet i de ordinære planprosessene. Dette bidrar til forpliktene arbeid samt å få inn et nytt gjennomgående perspektiv i planprosessene.
- Involvering av rådmann og ordfører er nødvendig for å sikre god forankring. Disse er imidlertid typisk personer med mange «jern i ilden». Skal en klare å få framdrift i arbeidet, er det ønskelig at en eller flere personer ut over disse får et dedikert ansvar for omdømmearbeidet. Denne personen bør delta på alt omdømmerelatert kursing. Gjennom det sikres et godt kompetansecundament for arbeidet samt at en legger til rette for nettverksbygging.
- Omdømmearbeid er et svært langsiktig arbeid. For å få et best mulig utgangspunkt å jobbe ut fra, er det viktig å ikke konkludere for tidlig når det gjelder hva en bør satse på. Det er ønskelig å ha en åpen prosess der mange aktører kommer til orde. Dette gjør at en vil få flere krefter å trekke på i arbeidet. Dette gir en større utviklingsevne på sikt, men færre resultater å vise til i en tidlig fase.
- For å få en god start på prosessen, kan det være det være en ide å utarbeide noen framtidsbilder. Disse vil gi politikerne signaler om hva det er mest interessant å jobbe videre med. Arbeidet med framtidsscenarioer vil også kunne være en integrert del av det ordinære planarbeidet.
- Det finnes ikke noen raske løsninger når det gjelder omdømmearbeid. Det må være samsvar mellom hva kommunene gjør og hva de leverer. Det viktigste er hva de faktisk gjør. Det er det som må ligge i bunn. Dette innebærer at det er vesentlig for de ulike kommunene å ha fokus på utvikling av sitt tjenestetilbud samt å bidra til å legge til rette for utvikling i privat og frivillig sektor. Tradisjonelle kommunikasjonsvirkemidler blir noe som skal bidra til å støtte opp rundt det som kommunene leverer.
- I og med at omdømmearbeid er langsiktig i sin natur, kan det være fornuftig å konsentrere seg

om noe av den «lavere hengende frukten» i begynnelsen. Da vil en kunne få noen konkrete resultater å vise til, noe som vil kunne gi momentum til arbeidet. På den måten vil en kunne komme inn i en god sirkel. En annen gevinst ved å ha noen tidlige resultater å vise til og få kommunisert dette ut, er at det kan gjøre det lettere å nå gjennom i forhold til å skaffe midler til ulike typer utviklingsprosjekter, f.eks. Bolyst. Aktivitet er med på å generere ny aktivitet.

- Å få ut informasjon om det arbeidet som gjøres er positivt. Det gjør at kommunene havner på radaren til sentrale regionale aktører og departementer. Det gjør at en lettere blir invitert med på nye ting som skjer, noe som bidrar til å skape en positiv sirkel.
- For at en skal klare å opprettholde over tid og få til endringer i måten kommunene jobber på, er det viktig med spredning av kompetansen i organisasjonen. Dersom det bare er noen få som sitter på kunnskapen, risikerer en at den forsvinner dersom nøkkelpersoner blir borte. Det er nødvendig å ha en bevisst strategi for kunnskapsspredning. Erfaringene fra flere kommuner viser at det er fornuftig å investere ekstra i opplæring og informasjonsspredning i en tidlig fase. Et virkemiddel her kan det være en ide å lage en egen transparensamling, gjerne basert på opplegget i Omdømmeskolen.
- Dersom en tar i bruk en ekstern prosjektleder i starten, sikrer det at en får satt av ressurser til arbeidet samt får trykk på det i en tidlig fase. Det er imidlertid også noen utfordringer ved bruk av ekstern prosjektleder som en må være klar over. Anvendelse av en slik kan gjøre det vanskelig å få bakt omdømmearbeidet inn i det ordinære arbeidet. Det kan fort også bli en avstand inn til kommunale systemet. Det er viktig å ha en strategi i forhold til hvordan dette bør håndteres. Det kan godt være at en kombinasjon av en ekstern prosjektleder og involvering av en kommunal ansatt er en hensiktsmessig løsning.
- Skal en lykkes med omdømmearbeidet, er det svært viktig at det settes av ressurser over tid. Dette gjelder både penger og personalressurser. Skal en få til dette, er det nødvendig med en god politisk og administrativ forankring.
- Kommunene må ta en posisjon og jobbe med den over lang tid. Det er avgjørende med en systematisk tekning rundt hva som er det unike ved kommunen og hvordan de unike sidene kan ut-

nyttes for å gi kommunen fortrinn. Hva skal kommunen være og hvordan kan en få fram dette budskapet?

- Det finnes ikke noen oppskrift som passer for alle kommuner. Hver kommune er unik. Basert på de ressursene som kommunen besitter og hva som er unikt for den, må kommunen velge en strategi for omdømmearbeidet. Kreativitet er å ikke kopiere. Kommunen må bruke tid på å lete etter sine unike fortrinn.
- Det er ønskelig å benytte seg av en fleksibel og raus arbeidsform. Omdømmearbeid er ikke noe 8-16 arbeid. Det er viktig å møte de sentrale målgruppene når de er tilgjengelige og på deres arenaer. Dette innebærer at det vil være nødvendig å ta noen kvelder og helger i bruk.
- For å unngå usunn rivalisering mellom kommunene i en region, er det nyttig å ha et tett samarbeid mellom kommunene i regionen når det gjelder omdømmearbeidet. En slik tilnærming kan også på sikt ha betydning for å få til en god og hensiktsmessig arbeidsdeling av det regionale tjenestetilbudet.
- Dersom en har flere målgrupper eller prioriterte områder, er det om å gjøre å få til et balansert fokus. Dersom det oppfattes slik at en bare prioriterer en målgruppe/et område, kan det skape unødig støy for arbeidet. For å unngå disse problemene, er det viktig å tenke gjennom det arbeidet som gjøres i forhold til profilering av arbeidet. En bør tilstrebe en bred og balansert dekning her.
- Målet er ikke nødvendigvis at kommunene skal gjøre mest mulig selv, men at en skal få til mest mulig utvikling i kommunene. Kommunene må være bevisste på hvordan de kan utløse frivilling engasjement. Dersom de på sikt kan overlate oppgaver til frivillig sektor, vil det kunne føre til at kommunen kan prioriterer andre områder selv. På den måten vil en få til mer samlet aktivitet i kommunen og også bedre kvalitet på det arbeidet som gjøres.
- Omdømmearbeidet kan gi kommunene tidsressurser til å bli med på andre ting. Dette er for eksempel Lokalsamfunnsutvikling i kommunene (LUK) og generering av Bolyst-prosjekter. Dersom en klarer å få til en slik mer holistisk tilnærming, vil en trolig få mer ut av arbeidet enn de enkelte bestanddelene tilsier.
- Dersom omdømmeundersøkelser brukes bevisst og aktivt, gir de et godt fundament for å kunne

konkretisere arbeidet og spisse det i forhold til bestemte målgrupper. Omdømmeundersøkelser gir størst utbytte dersom de tas i bruk relativt tidlig i prosessen. Da vil de kunne bidra til konkretisering av det videre arbeidet. Dette gir bidrar til å gi trygghet i forhold til de prioriteringene som gjøres.

6.2 Generelle erfaringer med samfunnsutviklingsarbeid

Som påpekt innledningsvis i kapittelet er hva som må til for å lykkes med omdømmearbeid i stor grad sammenfallende med hva som gjelder for samfunnsutviklingsarbeid i bredt. I det videre ser vi nærmere på sentrale forholdet som en må ha i bakhodet når en skal gjennomføre slike prosjekter. Dette er knyttet til:

- Prosjektlederrollen og lokalt utviklingsarbeid
- Forankring av prosjektet
- Betydning av ressurssterke enkeltpersoner
- Lang tidshorisont nødvendig
- Tilpasning til lokale forhold
- Generiske kriterier som gir vellykkede prosjekter
- Ulike suksesskriterier for omdømmearbeid

6.2.1 Prosjektlederrollen og lokalt utviklingsarbeid

I forbindelse med evalueringen småsamfunnssatsingen har Holm og Villa (2010) sett nærmere på noen suksesskriterier knyttet til prosjektlederrollen og lokalt utviklingsarbeid. Disse er rimelig generelle, og vil etter Oxford Research sin vurdering også gjelde for omdømmeprosjekter:

- **Prosjektledernes kunnskap.** Når prosjektlederne og prosjekteierne sier at det er viktig å kjenne måten bygda eller kommunen fungerer på, siktes det til en type konkret og funksjonell kunnskap som får dem til å fungere i den lokale konteksten. Prosjektledere kan da ha en type spesialisert, stedbunden kunnskap som er knyttet til bestemte sosiale, geografiske eller kulturelle mønstre i bygda eller kommunen. Denne lokalkunnskapen er av stor verdi.
- **Prosjektledernes "verktøykasse".** Verktøykassen til en prosjektleder i består av aktivitetsskapende og mobiliserende arbeid, og dette er også

en type kunnskap som er knyttet til prosjektlederens personlige egenskaper. Et ytterpunkt er da å være "proaktiv", som innebærer å skape aktivitet rundt seg, å handle aktivt i retning av de utfordringer man ser eller oppfatter. Denne egenskapen er viktig for å lykkes som utviklingsaktør.

- **Forholdet mellom ideelt, frivillig arbeid og profesjonelt arbeid.** Mye prosjektarbeid er basert på ideelt, frivillig arbeid og lokal mobilisering nedenfra. Det er en åpenbar spenning mellom en arbeidsform som springer ut av det frivillige samarbeidet mellom aktører i det sivile samfunnet, og de mer hierarkiske og regelstyrte arbeidsformene som lett dominerer i statlige og kommunale organer. Noen er primært tilgjengelige på dagtid, mens andre er avhengige av å bruke kvelden. For at dette samspillet skal gå opp, er det ikke bare frivillige som går på akkord med tida si – det stilles også store krav til prosjektleder og koordinator om å være tilgjengelig store deler av døgnet.
- **Integrering av utviklingsarbeidet i det langsiktige, kommunale apparatet.** Det er en utfordring hvordan en skal håndtere arbeidet når prosjektressursene er slutt. Det er nødvendig å ha en strategi for dette. Denne typen prosjekter representerer som nevnt tidligere svært langsiktige prosesser.

6.2.2 Hvordan kan en oppnå god forankring?

Utviklingsarbeid bør forankres i kommuneadministrasjonen og det politiske systemet, slik at det blir en del av det strategiske arbeidet (Karlsen m.fl., 2003). Forankring er fremdeles en hovedutfordring i lokalt utviklingsarbeid. For eksempel viser følgeevalueringen av Småsamfunnssatsingen at de ulike piloteneprosjektene har vært forankret i større og mindre grad. Dårlig forankring har i noen tilfeller vært en grunn til at prosjektet har stoppet opp, eller ikke hatt den gjennomslagskraften som en hadde tenkt (Holm og Villa, 2010).

Selv om det er et sterkt fokus på forankring i omdømmeprosjekter og andre lokale utviklingsprosjekter, er det ikke enkelt å definere forankring. Dette skyldes kanskje at det har blitt honnørord som «alle» bruker, og delvis fordi det beskriver en uklar aktivitet. Evalueringen av Småsamfunnssatsingen avdekker at selv erfarne prosjektledere med vellykkede prosjekter er usikre på hva forankring egentlig er (Holm og Villa, 2010).

Det finnes flere arenaer for- og måter å jobbe med forankring på. Formelle møter, å snakke med folk i pauser på offentlige arrangementer og personlig opptredener i private sammenhenger utenfor prosjektarbeidet er viktige arenaer. Det samme er "forankringsrunder" og informasjon om prosjektet i kommunestyre, formannskap og hos etatssjefer.

Det finnes flere forutsetninger som må være til stede for at prosjekt er godt forankret. I evalueringen av småsamfunnsatsingen trekker en fram en del forhold (Holm og Villa, 2010). Forankring innebærer at prosjektet er innarbeidet i kommunale planer, at kommunens politiske ledelse går for å satse på dette, at de ulike etatene er samkjørte og vet hva de og andre etater må gjøre for å fremme satsingen, og at prosjektet eller ideene fra prosjektet lever videre etter at prosjektperioden og prosjektleders engasjement er over. En kommunal leder kan opptre som en katalysator, det vil si være en som synliggjør prosjektet utad i regionen, holder god kontakt med fylkeskommunen, pleier kontakten med og har kjennskap til enkeltpersoner på fylkesnivå samt markedsfører kommunen eller prosjektet som den store regionale utviklingsaktøren i fylket. Forankring innebærer også å sikre bredt politisk eierskap på tvers av skillelinjene i lokalpolitikken. Det bidrar til å sikre langsiktighet i arbeidet.

For å kunne høste langsiktige gevinster av det arbeidet som gjøres, er det også nødvendig å ta hensyn til hvor prosjektlederen kommer fra. Dersom en investerer i en lokalt rekruttert prosjektleder, er det rimelig å anta at en vil være med på å bygge en kompetanse som også vil komme lokalsamfunnet til gode etter endt prosjekt. Med andre ord vil en være med på å bygge en mer varig lokalsamfunnskapital. En prosjektleder uten lokal tilknytning kan også bidra til dette, men da vil det være desto viktigere at prosjekteier og -ansvarlig benytter et prosjektteam, en mentorordning eller annet som sørger for at den lokale kompetansen også ivaretas.

6.2.3 Betydning av ressurssterke enkeltpersoner og samfunnsentreprenører

Akkurat som entreprenører spiller en sentral rolle i forhold til bedriftsutvikling, spiller ressurssterke enkeltpersoner/ildsjeler en svært viktig rolle i lokalsamfunnsutviklingsprosjekter. Disse enkeltpersonene er ikke nødvendigvis pilotens prosjektleder, men kan også være en person som har vært en viktig fødselshjelper og medspiller for prosjektlederen. Eksempler på slike personer kan være en gammel

ordfører, næringssjefen, en sentral næringsutøver eller et driftig medlem i småsamfunnets lag- og foreningsliv. Felles for alle disse er at de gjennom tidligere engasjement i arbeidsliv eller gjennom ulike fritidsaktiviteter har en viss lokal forankring og bredde i sine erfaringer. Dette gjør dem i stand til å formidle hvorfor prosjektideen bør være av unik interesse for lokalsamfunnet, samtidig som de evner å bidra til at beslutningstakere satsingen som et nødvendig supplement til andre utviklingsprosjekter og strategiske løp i kommunen/regionen.

Tilstedeværelsen av slike ildsjeler er en av de grunnleggende forutsetningene for at lokalt utviklingsarbeid og lokal mobilisering skal lykkes (Farner, 1988)²⁰. De gjør både mye arbeid selv, setter i gang andre og får ting til å skje i lokalsamfunnet (Rønning 2010²¹). Samfunnsentreprenøren kan også spille en viktig rolle som bindeledd mellom offentlig og privat sektor. Det som kjennetegner samfunnsentreprenøren er at vedkommende hever seg over sær- og egeninteresser. Fokuset ligger på det som er kollektivt nyttig (Carlsson, Haugum og Aasetre, 2013).

Ofte er det et team av entreprenører som står bak initiativ og entreprenørielle aktiviteter. Entreprenørskapet er da et resultat av samspillet mellom en rekke aktører med relaterte og utfyllende ressurser (Skoglund, 2005²²). Selv om lokalutviklingsprosjekter kan knyttes til bestemte personer, handler samfunnsentreprenørskap oftest om kollektive prosesser der det blir skapt aktiviteter som et resultat av innsatsen fra mange personer (Borch og Vestrum, 2010²³). De nødvendige innsatsfaktorer genereres da både via næringslivsarenaer (sponsoring/støtte), det frivillige organisasjonsapparatet og den politiske arena (kommunal og fylkeskommunal forvaltning/støtteordninger).

6.2.4 Tilpasning til lokale forhold

Carlsson, Haugum og Aasetre (2013) understreker at å lete etter en beste praksis som løser utviklingsproblemer til en kommune er med stor sannsynlighet en mislykket strategi. Slike kriterier kan brukes som et grovutgangspunkt, men de er ikke noen ko-kebok. Oxford Research vil understreke at det er svært viktig at utviklingsarbeidet tilpasses de lokale

²⁰ Farner, A (1988): Usynlig arbeid og skjulte ressurser: ressurser for og i lokalt utviklingsarbeid, NIBR-rapport 1988:15. Oslo, NIBR

²¹ Rønning, L (2010): Samfunnsentreprenørskap som initiering av lokal næringsutvikling. I Borch & Førde (red): 53-67.

²² Skoglund W (2005): Lokala samhällsutvecklingsprosesser och entreprenörskap. Doktoravhandling. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet.

²³ Borch, O.J. & Vestrum, I (2010): Samfunnsentreprenøren og «de gode hjelpene». I Borch & Førde (red).

forholdene og menneskene på stedet. Som nevnt tidligere er det om å gjøre å finne en tilnærming som gjør at en får kombinert og brukt de ressursene som en har på en best mulig måte. Dette vil gjøre kommunene mer attraktive enn om en kun kopierer andre. Dette er også noe som påpekes av Skålvik et. al. (2011) i deres studie av langtidseffekter av nasjonale utviklingsprogram: «*Erfaringane frå programma viser at endring og utvikling inneber å finna fram til det spesifikke ved eigen kommunen, og gripa fatt i det som kan endrast i positiv retning.*».²⁴ De kommunene som har lyktes best i utviklingsarbeidet er nettopp de som best har klart å utforme en tydelig og klar profil for kommunen, der det er lett å peke på hva som er kvalitetene ved den.

6.2.5 Lang tidshorisont nødvendig

I forbindelse med ulike lokalsamfunnsutviklingsprosjekter et tilbakevendende tema at det er nødvendig å holde på over lang tid dersom en skal lykkes (Holm og Villa, 2010). Prosjektperioder på to til tre år oppleves som for kort med tanke på hva som er mulig å oppnå av utvikling og endring. Selv om de fleste er klar over at ting tar tid, tar det enda lengre tid enn de trodde i praksis. Dette er også noe som understrekes i Omdømmeskolen sitt kompendium for 2010-kullet.

En viktig medvirkende årsak til dette er lokale utviklingsprosjekter i stor grad handler om å skape engasjement, endre holdninger og snu en uønsket utvikling. Dette er tunge og store prosesser som krever respekt for tiden det tar. Det betyr ikke at tidsaspektet skal være en hvilepute, men at utgangspunktet, problemformuleringen, avsatte ressurser og målsettinger må være samsvarende. Det må også være en realisme i hva man ønsker å oppnå i løpet av få år.

Betydningen av tidshorisonten er også noe Skålvik et. al. (2011) trekker fram i sin studie av langtidseffekter av to utviklingsprogrammer. I rapporten påpekes det at det mest slående fra begge programmene er at utviklingsarbeid tar tid. Det krever også innsats fra mange hold samtidig, og det er viktig at ulike deler av kommunen arbeider i samme retning. De som lykkes best i gjennomføringen og i ettertid gjorde omfattende og tydelig innsats selv, var i et nettverk som støttet opp om innsatsen samt hadde hjelp fra ulike hold. De var heller ikke utsatt for hendelser som motvirket innsatsen, for eksempel konkurser i næringslivet eller interne politiske kamper som tok

oppmerksomhet og ressurser bort fra utviklingsarbeidet.

Et annet forhold som det er viktig å ta hensyn til når det gjelder tidsdimensjonen er den samlede innsatsen som gjennomføres over tid. Som Carlsson, Haugum og Aasetre (2013) påpeker, er det vanskelig å skille effekter av de pågående tiltakene og prosessene fra tidligere arbeid. En «strøm» av prosjekter og hendelser fungerer i samspill over tid og drar lokalsamfunn i ulike retninger. Skal utviklingsarbeidet ha noen verdi, er det svært viktig at en klarer å beholde et langsiktig fokus og ser ulike tiltak som en portefølje (op. cit.).

6.2.6 Hva bidrar til at en lykkes med et prosjektarbeid?

I følgeevalueringen av småsamfunnssatsingen har (Holm og Villa (2010) sett nærmere på hva som bidrar til at til en lykkes med prosjektarbeid. Dette er generiske kriterier som også gjelder for omdømmeprosjekter. Følgende forhold og ressurser bør være til stede for å lykkes:

- Tilstedeværelsen av ildsjeler, nettverk, forankring og engasjement. Dette understrekes også av Carlsson, Haugum og Aasetre (2013).
- Samarbeid mellom departementer/etater, helhetlige satsinger, og samarbeid innad i og mellom piloter og prosjekter.
- Positiv oppmerksomhet utenfra, erfaringsutveksling, informasjon og kommunikasjon.
- Gode mål, forutsigbarhet i aktiviteter og økonomi samt klare rutiner.
- Enighet om hva man vil, hvorfor man vil det og når og fokus på konkrete tiltak.
- Tydelig oppfølging og støtte fra ledelsen i kommunen, tillit og langsiktighet, lokal kunnskap og god prosjektledelse.

6.2.7 Ulike suksesskriterier for omdømmearbeid

I tillegg til det som er diskutert tidligere i kapittel 6.2, er det også en noen andre suksesskriterier som har blitt identifisert som sentrale i andre evalueringer:

- Endring tar tid. Den tidsperioden som en har til rådighet for prosjektet er ikke alltid lang nok til å kunne få realisere alle målsettinger. I slike si-

²⁴ Skålvik, S., F. Gundersen, R. Skogheim og K. Sørli, 2011. Langtidseffekter av nasjonale utviklingsprogram. NIBR-rapport 2011:17, NIBR, Oslo.

tuasjoner er det viktig å kunne vise til resultater underveis. Dette er viktig for å holde motivasjonen oppe (Skålvik et. al., 2011).

- Kontinuitet i arbeidet, fokus på kvalitet og det å ha de rette personene til å lede arbeidet er avgjørende for gode resultat (Holm og Villa, 2010).
- I ethvert lokalsamfunn finnes det ildsjeler og mye frivillig arbeidsinnsats som det vil være fordelaktig å spille på lag med. Dette kan gjøres gjennom medvirkning fra ulike frivillige organisasjoner og næringsliv både i styring og gjennomføring av lokalt utviklingsarbeid.
- Erfaringene fra Utkantprogrammet viser at fokus på utviklingsarbeid er viktig, og at det er viktig å holde fast i dette (Skålvik et. al., 2011). For å klare dette må den politiske ledelsen i kommunen så vel som kommuneadministrasjonen satse. Kommunen må profilere seg selv, og skape seg et omdømme som en attraktiv kommune. Et slikt omdømme kan ikke kommunen skape alene. Det er viktig med et nettverk som kan hjelpe til med dette.
- Stedsutviklingsprosesser som pågår over lengre tid kan føre til prosjekttrøtthet og –slitasje. En kan da risikere at engasjementet og gløden i arbeidet forsvinner og en kan også bli tømt for ideer (Holm og Villa, 2010). Mye stedsutviklingsarbeid avhenger av lokale ildsjeler og dugnadsinnsats, det gjelder også i disse kommunene. Men også lokale ildsjeler kan gå trøtt, og dugnadsiveren kan også variere. Dersom resultatene lar vente på seg, avtar folks interesse. Derfor viktig å få til noe på kort sikt.
- Skålvik et. al. (2011) understreker at forankring, medvirkning, kompetanse og langsiktig strategi er viktige stikkord når utviklingsarbeidets suksess skal forklares. En viktig suksessfaktor er å forankre utviklingsarbeidet politisk, administrativt og i sivilsamfunnet. Det innebærer mellom annet at arbeidet må forankres i kommunale planer og i kommunen sin strategiske tenkning. Det må også forankres i kommunepolitikken, på tvers av politiske skillelinjer.
- Arbeidet må integreres og forankres i kommuneorganisasjonen, på tvers av sektorer. Samarbeid med næringslivet er også viktig. Utviklingsarbeidet er avhengig av at ulike krefter medvirker, mål og strategi må være kjente og delte i lokalsamfunnet. Ulike parter kan tilby ulik kompetanse, og kan medvirke til kvalitet på arbeidet. Kvalitet er viktig, også når det er snakk om

kvalitet i det som blir gjort – av fysisk og estetisk karakter, og gjennomføre det en blir enige om selv om noen skulle være uenige (Skålvik et. al., 2011).

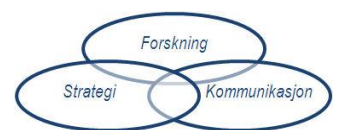
6.3 Oppsummering

I sitt arbeid med omdømme har kommunene gjort seg en del erfaringer som er nyttige for andre å ta med seg. Disse er i overensstemmelse med hva en har funnet er godt praksis ved evaluering av andre tilsvarende utviklingssatsinger, blant annet evalueringen av Småsamfunnssatsingen og studien av langtidseffekter av nasjonale utviklingsprogram.

Basert på funnene i evalueringen, vil Oxford Research trekke fram følgende sentrale erfaringer og anbefalinger når det gjelder hvordan omdømmearbeidet bør organiseres og innrettes:

- Kommunene må starte prosessen på riktig måte og ikke forhaste seg. Det er viktig med bevisstgjøring blant en rekke aktører og å ha en åpen prosess. Dette gir et solid fundament for langsiktig jobbing.
- Forankring tar lengre tid enn det en tror, men er en investering som helt avgjørende. Dersom en ikke gjør en grundig forankringsjobb, er faren stor for at en mister trykket og arbeidet stopper opp.
- Det er nyttig med en forankring i kommunens generelle arbeid og viktig å inkludere omdømmearbeidet i de ordinære planprosessene. Dette bidrar til forpliktene arbeid samt å få inn et nytt gjennomgående perspektiv i planprosessene.
- Omdømmearbeid er et svært langsiktig arbeid og det finnes ikke noen raske løsninger. Det må være samsvar mellom hva kommunene gjør og hva de leverer. Det viktigste er hva de faktisk gjør. Tradisjonelle kommunikasjonsvirkemidler skal bidra til å støtte opp rundt det som kommunene leverer.
- Det kan det være fornuftig å konsentrere seg om noe av den «lavere hengende frukten» i begynnelsen. Da vil en kunne få noen konkrete resultater å vise til, noe som vil kunne styrke arbeidet.
- For at en skal klare å opprettholde arbeidet over tid og få til endringer i måten kommunene jobber på, er det viktig med spredning av kompetansen i organisasjonen.

- Det svært viktig at det settes av ressurser over tid til omdømmearbeidet. Dette gjelder både penger og personalressurser.
- Kommunene må ta en posisjon og jobbe med den over lang tid. Det er avgjørende med en systematisk tekning rundt hva som er det unike ved kommunen og hvordan de unike sidene kan utnyttes for å gi kommunen fortrinn. Hva skal kommunen være og hvordan kan en få fram dette budskapet?
- Det finnes ikke noen oppskrift som passer for alle kommuner. Hver kommune er unik. Basert på de ressursene som kommunen besitter og hva som er unikt for den, må kommunen selv velge en strategi for omdømmearbeidet.
- Det er ønskelig å benytte seg av en fleksibel og raus arbeidsform. Omdømmearbeid er ikke noe 8-16 arbeid. Det er viktig å møte de sentrale målgruppene når de er tilgjengelige og på deres arenaer.
- Målet er ikke nødvendigvis at kommunene skal gjøre mest mulig selv, men at en skal få til mest mulig utvikling i kommunene. Kommunene må være bevisste på hvordan de kan utløse frivilling engasjement.
- Omdømmearbeidet kan gi kommunene tidsressurser til å bli med på andre ting, for eksempel Lokalsamfunnsutvikling i kommunene (LUK) og Bolyst. Dersom en klarer å få til en slik mer holistisk tilnærming, vil en trolig få mer ut av arbeidet en de enkelte bestanddelene tilsier.



Oxford Research AS, Østre Strandgate 1, 4610 Kristiansand, Norge, Tlf. 40 00 57 93, www.oxford.no

