

Omdømmeanalyse 2023

Innhold

1	Bakgrunn og formål	3
2	Hva er omdømme?	4
	Betydningen av omdømme for stedsutvikling	5
	Tipunktsmodellen	5
	Omdømmebygging starter innenfra	6
3	Bakgrunn	7
	Om Nordmøre og regionbyen Kristiansund	7
4	Lignende eksempler	9
	Drammen	9
	Hardanger	10
5	Hvor står vi i dag?	12
	Om Respons Analyse sin attraktivitetsundersøkelse	12
	Situasjonsbeskrivelse av omdømmet til Kristiansund og Nordmøre	13
	Hvor trykker skoen?	19
6	Veien videre	20
	Innledende motivasjon for å gjøre «jobben»	20
	Suksesskriterier	20
	Konkrete tiltak KNN kan følge opp sammen med sine samarbeidspartnere	22

1 Bakgrunn og formål

Forprosjektet «Attraktive Nordmøre» er initiert av Kristiansund og Nordmøre Næringsforum (KNN), tar sikte på å utføre et forprosjekt med mål om å samle kunnskap, kartlegge, og analysere strategiske satsingsområder for å fremme varig vekst i vår region. Vår visjon er å øke attraktiviteten for både bosetting og næringsliv, i håp om å tiltrekke nye innbyggere til Nordmøre.

Dette forprosjektet har mottatt støtte og prosjektmidler fra flere viktige aktører, inkludert Møre og Romsdal fylkeskommune (Sak 162685/202), Kristiansund kommune (Sak 21/040954) og Tingvoll kommune.

Hovedmålet for dette forprosjektet er å se allsidig på hva som skal til for å skape vekst på Nordmøre og hvilke tiltak som må settes i gang for å oppnå det. Vi vil også legge grunnlaget for mer målrettet samarbeid innenfor Kristiansund og hele Nordmøre-regionen, med sikte på å realisere vårt felles vekstpotensial.

Prosjektet er inndelt i fire viktige delområder:

1. Næringsvekst og bærekraft - vi vil utforske mulighetene for bærekraftig næringsvekst i regionen, med fokus på en bærekraftig fremtid.
2. Regionbyen Kristiansund - Kristiansund som regionby vil bli nøye vurdert, med tanke på hvordan byen kan bidra til å drive vekst i Nordmøre som helhet.
3. Kompetanse - vi vil analysere kompetansebehovet i regionen og identifisere tiltak for å styrke kompetansen tilgjengelig i næringslivet.
4. Omdømme - for å tiltrekke nye innbyggere og investeringer er et sterkt omdømme avgjørende. Vi vil jobbe med å styrke regionens omdømme og øke synligheten.

Denne rapporten er en del av fire deler av forprosjektet "Attraktive Nordmøre". Rapporten undersøker viktigheten av et sterkt omdømme når det gjelder å tiltrekke seg nye innbyggere og investeringer i Nordmøre-regionen. Regionen har mye å by på, med sin vakre natur, rike historie og varierte kulturliv. Likevel er det nødvendig å øke synligheten og forbedre omdømmet for å realisere sitt fulle potensiale.

I denne rapporten vil vi først gi en grundig introduksjon til begrepet omdømme og dets betydning for stedsutvikling. Deretter vil vi presentere en situasjonsbeskrivelse av omdømmet til Nordmøre og Kristiansund, basert på en grundig undersøkelse gjennomført av

Respons Analyse i november 2022. Gjennom denne undersøkelsen har vi fått verdifull innsikt i hvordan regionen blir oppfattet av både innbyggere og potensielle interessenter.

Videre vil rapporten trekke på eksempler fra andre regioner som har lyktes med å styrke sitt omdømme, og vi vil foreslå konkrete tiltak som kan bidra til å forbedre omdømmet til Nordmøre. Dette vil inkludere strategier for markedsføring, samarbeid mellom ulike aktører, og metoder for å bygge en tydelig og positiv Nordmørsidentitet.

Målet med denne rapporten er å gi et solid grunnlag for videre arbeid med å styrke regionens omdømme og dermed legge til rette for økonomisk vekst og tilstrømning av kompetent arbeidskraft. Vi håper at våre funn og anbefalinger vil inspirere tiltak som bidrar til å realisere Nordmøre-regionens fulle potensiale som et attraktivt sted å bo, jobbe og investere.

2 Hva er omdømme?

«Omdømme» kommer av det norrøne *umdømi* som betyr «dom» eller «avgjørelse»¹.

I dag benyttes omdømmebegrepet ofte i betydningen renommé, eller om den verdien en virksomhet eller merke kan ha utenom deres håndfaste og materielle verdier. Ofte brukes omdømmebegrepet også i sammenheng med en virksomhets «image» og rykte.

Olav Elgvin har i Fafo notat 2013:04² tatt for seg faglitteratur om omdømme, og spesifikt i kommunesektoren. Ifølge Elgvin kom det første generelle akademiske arbeidet på norsk om omdømme og omdømmebygging i offentlig sektor i 2011, da forskerne Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell ga ut antologien *Substans og framtredden* (Universitetsforlaget).

Det finnes ikke en ensartet definisjon av omdømmebegrepet. En mye brukt «arbeidsdefinisjon» er likevel «det inntrykket omgivelsene har av virksomheten» eller «omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid». Med andre ord et immaterielt bilde og handler omdømme om hvordan eksterne, og da særlig en bestemt målgruppe, opplever en bedrift eller organisasjon.

Eksterne interessenter har gjerne også forventninger til hva en virksomhet skal levere, og virksomhetens omdømme påvirkes av om de leverer i forhold til disse forventningene. Vi kan dermed tenke på omdømme som noe som skapes i skjæringspunktet mellom oppfatning og forventning. Det er ikke bare hva som leveres (opplevelsen) som avgjør omdømmet, men også hva som leveres i forhold til hva som ble lovet (forventningene). Hvis ikke forventningene innfris er det risiko for at virksomheten opplever et omdømmetap. Forventningsstyring er derfor også en viktig del av omdømmearbeidet.

¹ [omdømme - Det Norske Akademis ordbok \(naob.no\)](#)

² [4 faglitteratur om omdømme i kommunesektoren.pdf \(regjeringen.no\)](#)

Omdømmebegrepet er heller ikke bare todimensjonalt. I tillegg til å variere mellom negativt til positivt omdømme, kan omdømme også variere mellom svakt og sterkt. Et svakere omdømme for eksempel som følge av manglende kjennskap vil generelt innebærer en risiko, fordi omdømmerommet da kan fylles av uheldige enkelthendelser, myter og misforståelser som dermed får uforholdsmessig stor innvirkning på omdømmet.

Betydningen av omdømme for stedsutvikling

Et godt omdømme har mange positive effekter. I et globalisert samfunn med en overflod av informasjon og mange valgmuligheter, tenderer mennesker til å velge det som er kjent og det som har et positivt omdømme.

Generelt vil et godt omdømme derfor kunne bidra til økt tillit og at målgruppen velger dem og deres tjenester framfor konkurrentene: kundene kan være villig til å betale mer for produkter som med et godt omdømme. Det kan også bli lettere å rekruttere eller beholde ansatte i en bedrift med godt omdømme. Videre kan et godt omdømme også påvirke mediedekningen positivt, eller fange investorers interesse.

Elgvin (2013) finner i sin gjennomgang av litteraturen at bakgrunnen for at mange kommuner driver med omdømmebygging handler om å tiltrekke seg tilflyttere og næringsliv. Det er med andre ord kommunen som sted og lokalsamfunn som omdømme skal bygges på, og som er produktet skal selges. I denne «salgsprosessen» er kommunikasjon et avgjørende verktøy og en viktig driver i omdømmebyggingen. Et sted kan ha alle forutsetninger for vekst og tilflytting, men det hjelper ikke dersom ingen kjenner til stedet, eller stedet har et negativt omdømme. Kommunikasjon kan være skriftlig eller muntlig, verbal eller non-verbal. Sistnevnte inkluderer også bilder, design, skrifttyper, logoer, farger og symboler.

Tipunktsmodellen

Tipunktsmodellen for lokalt utviklingsarbeid³ er et teoretisk rammeverk for arbeidet med å utvikle gode steder å bo, besøke, og drive næring. Modellen er dynamisk: utviklingsarbeidet kan enten gjennomføres steg for steg, ta utgangspunkt i deler av metodikken, eller i den rekkefølgen som passer best. Modellen handler i hovedsak om to ting: For det første må stedet finne sine faktiske kvaliteter og utnytte disse på en strategisk måte i utviklingsarbeidet. For det andre handler det om å kommunisere disse kvalitetene til målgrupper en vil nå.

De ti punktene i modellen er:

1. **Målanalyse:** Hva vil vi? Tydelige og omforente mål er grunnlaget for en strategi om lokal utvikling.

³[10-punktsmodellen for lokalt utviklingsarbeid – Distriktsenteret](#)

2. **Kartlegge stedskvaliteter:** Hvilke kvaliteter har vi å bygge videre på? Den videre stedsutviklingen må bygge på disse.
3. **Samfunnsanalyse:** Hvilke strømninger og utviklingstrekk skjer rundt oss? For å nå målene og oppnå maksimal lokal utvikling er det viktig å utnytte disse.
4. **Målgruppeanalyse:** Hvilke enkeltpersoner og aktører kan bidra til ønsket utvikling? Gjør en analyse av hvem disse er, og hva de står for.
5. **Identitets- og omdømmekartlegging:** Hvilke assosiasjoner har egne innbyggere og omverdenen? Kartlegg nåsituasjonen. En identitets- og omdømmekartlegging avdekker hvilke styrker og svakheter som må hensyntas.
6. **Valg av posisjon:** En tydelig posisjon bygger på to komponenter: i) strategisk utvikling av reelle stedskvaliteter og ii) kreativ kommunikasjon av eksisterende stedskvaliteter og utviklingen av nye.
7. **Forankring:** Hvilke aktører er vi avhengige av å ha med på laget? Mange aktører lokalt må dra lasset sammen om vi skal lykkes i det strategiske utviklingsarbeidet og ta en tydelig posisjon.
8. **Handlingsplan:** Handlingsplanen må beskrive både utviklingstiltak og kommunikasjonstiltak som bidrar til å bygge opp under ønsket posisjon.
9. **Organisering og finansiering:** God organisering og finansiering er viktig for å sikre resultater og det langsiktige perspektivet i utviklingsarbeidet.
10. **Langsiktig utviklings- og kommunikasjonsarbeid:** En tydelig posisjon og store utviklingsresultater oppnås gjennom jevnt og tålmodig arbeid over lang tid. Kommunikasjonstiltakene er det siste lille ekstra som bidrar til full effekt av utviklingstiltakene.

Omdømmebygging starter innenfra

Omdømmebygging tar tid og prosessen kan grovt sett deles inn i tre faser.

Første fase er analyse og grunnlagsarbeid, og favner typisk de fem første punktene i tipunktsmodellen. Kartlegging, analyser og datainnsamling danner så utgangspunkt for å definere problemet og målet man ønsker å oppnå. En korrekt problembeskrivelse er nødvendig for å kunne velge treffsikre tiltak. Det er derfor viktig å bruke god tid på analysefasen *før* man begynner å iverksette tiltak.

Andre fase handler om forming av identitet og identitetsbygging, og omfatter blant annet valg av posisjon og forankring (punktene seks og syv i tipunktsmodellen). En bevisst strategi for omdømmebygging handler dypest sett om å identifisere regionens kjerneverdier og «finne seg sjæl», før man går ut og forteller hvem den er. Det er i denne forbindelse viktig at innbyggerne kjenner seg igjen i narrativet som beskrives. Identiteten som formidles må bygge på reelle omstendigheter og være godt forankret. Først da kan tiltakene bli ordentlig treffsikre, og omdømmet virkelig forbedres.

Når en identitet er utviklet kan de konkrete grepene og strategien for forbedret omdømme utvikles. Som for fase én er det viktig å sett av nok tid til fase to: både fordi det er avgjørende å treffe på kommunikasjonen, men også fordi fase to er viktig for forankringen og for å bygge ambassadører og entusiasme i kommunene, næringslivet, organisasjonsliv, media, og befolkningen for øvrig. Omdømmebygging starter innenfra, og det er helt avgjørende å få folk med på prosjektet.

Siste fase er koordinering og implementering av omdømmearbeidet lokalt og nasjonalt. Det svarer til de tre siste punktene i tipunktsmodellen. Kommunikasjon kan ikke *alene* bygge et godt omdømme, men med en felles historie og god forankring kan det bygge stolthet internt, som igjen bidrar til å øke attraktiviteten eksternt. Det betyr også at det ikke er ett enkelt tiltak eller kampanje som løser problemene og sørger for økt tilflytting til regionen, og det er viktig å ha et realistisk forhold til at ting tar tid. Koordinering og implementering av omdømmearbeidet i kommunens planer (næringsplan etc.) gir innholdet i omdømmearbeidet en reell verdi for berørte, og ser ut til å være et vesentlig element for å lykkes.

3 Bakgrunn

Om Nordmøre og regionbyen Kristiansund

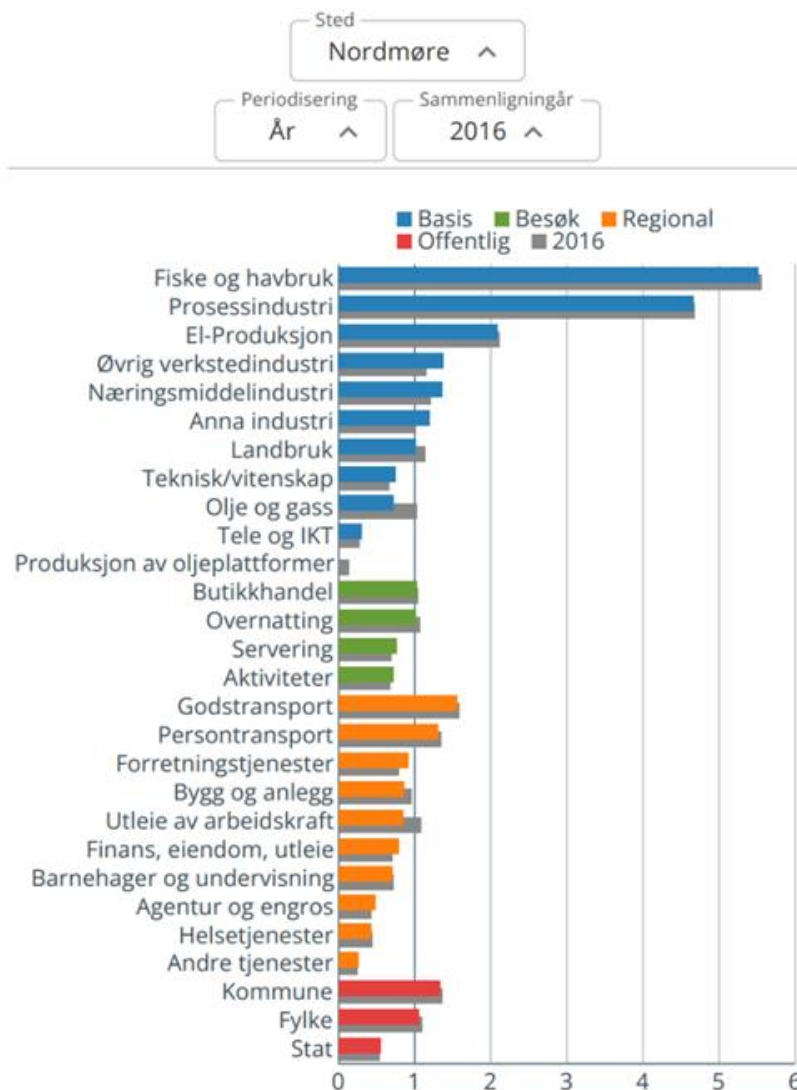
— Nordmøre er et fantastisk område. Fine folk og vakker natur med mye hav og fjell. Hver kommune har sin kvalitet. (Knut Hansen, administrerende direktør NEAS).

Nordmøre er en region i det nordøstlige Møre og Romsdal fylke som består av 8 kommuner (Kristiansund, Averøy, Aure, Smøla, Tingvoll, Surnadal, Sunndal, og Gjemnes) med en samlet befolkning på omtrent 53 974 (2021). Regionen strekker seg over et område på litt over 6 000 kvadratkilometer og består av både byer, tettsteder og landlige områder.

Kristiansund er regionhovedstaden på Nordmøre og har en befolkning på omtrent 24 000 (2022). Byen utgjør et viktig nav og på mange måter en livsnerve i regionen. Kristiansund er

kjent for
historie

sin rike
og



kulturarv, spesielt innen fiskeindustrien og klippfiskproduksjon. Byen er også kjent for sin beliggenhet ved havgapet og er et populært reisemål for turister som ønsker å oppleve den vakre kystnaturen i området.

Næringslivet på Nordmøre er dominert av prosessindustri, fiske og havbruk. Sammenlignet med resten av landet har regionen også en høyere andel av bransjene el-produksjon, øvrig verkstedindustri, næringsmiddelindustri og annen industri. Videre står også basisnæringene sterkt i regionen.

Figur 1 -Lokaliseringskvotienter for ulike bransjer i Nordmøre. Kilde: Telemarkforskning.

Folketallet på Nordmøre har vokst i den siste tiårsperioden, til tross for en nedgang de fem siste årene. Det var særlig høy nettoinnvandring som sørget for vekst i folketallet i regionen fram til 2016. Etter at innvandringen har avtatt har regionen også fått nedgang i folketallet ⁴.

Videre er det en økning i andelen eldre og en nedgang i andelen unge i regionen. Framskrivninger viser at befolkningen vil øke moderat i årene som kommer, men at det er forventet en fortsatt aldrende befolkning. Dette i kombinasjon med færre fødsler, gjør det nødvendig med netto tilflytting skal regionen unngå videre befolkningsnedgang.

Med unntak av 2020, har utviklingen i antall arbeidsplasser i regionen har vært mye svakere enn i resten av landet, og dette har også påvirket tilflyttingen. Det har vært vekst i antall arbeidsplasser i offentlig sektor, men også her har veksten vært lavere enn i resten av landet. I næringslivet har antall arbeidsplasser gått ned. Til tross for dette er flyttetallene bedre enn forventet.

Spådommen til Telemarksforskning er at folketallet på Nordmøre sannsynligvis reduseres frem mot 2040. Samtidig pekes det på at denne utviklingen kan bremses ved hjelp av å skape positiv attraktivitet for næringsliv og bosetting. Men at det krever noen aktive grep for å motarbeide den fremskrevne utviklingen.

4 Lignende eksempler

Drammen

Snuoperasjonen i Drammen er kanskje ett av de aller best kjente omdømmeprojektene i Norge. Byen toppet en gang listen over Norges minst attraktive byer, og var på 80- og 90-tallet primært stemplet som «harry». I dag har byen ikke bare klart å gjenskape seg selv som et vakkert sted, men også fått omverdenen til å se det. Drammen opplever både tilflytting og næringsutvikling, har fått høyskole, og drammenserne er i økende grad stolte av byen sin. Drammen blir nå trukket fram i forskningslitteraturen som et særdeles vellykket eksempel på byutvikling.

Omdømmeprojektet i Drammen (2005-2011) skulle blåse liv i Drammen sentrum gjennom større kommersiell aktivitet og kulturelle opplevelser, blant annet ved å legge mer vekt på estetiske verdier, god tilrettelegging og tilgjengelighet, samt skape ett sentrum. «Elvebyen Drammen» ble lansert som identitet og benyttet som merkevare. Tradisjoner og særpreg skulle videreutvikles.

⁴ Telemarksforskning: Regional analyse for Nordmøre 2021, lest 27.02
<http://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/regional-analyse-for-nordmore-2021/3963/>

Det er verdt å merke seg at det var mye mer enn bare kommunikasjonen om byen som ble løftet: Fra 90-tallet gjennomgikk Drammen et vesentlig ansiktsløft, der særlig tre store prosesser tok sikte på å gjøre Drammen til en estetisk vakrere by: 1) gjennomkjøringstrafikken flyttet ut av bykjernen, 2) Drammenselven ble renset opp, og 3) bybildet og arkitekturen i byen ble modernisert og fornyet.⁵ Omdømmearbeidet satte i gang *etter* at denne byfornyelsen var gjennomført.

I forkant av omdømmeprojektet ble det også gjort omfattende analyser for å sikre at strategien var godt forankret i byen. Til sammenligning ble det igangsatt en mislykket kommunikasjonskampanje på 90-tallet, der Drammen ble lansert som «Norges Venezia». Lærdommen fra den gang var å ikke selge mer enn man har.⁶

En annen suksessfaktor som blir trukket frem er det tydelige og gode samarbeidet mellom kommunen, næringslivet, næringsforeningen og sted- og bylivsutviklingsselskapet «Byen Vår Drammen», som ga prosjektet en tyngde. Prosessen var ikke styrt top-down, men inkluderte mange aktører helt fra starten. Det var et byprosjekt, ikke et kommunalt prosjekt. En viktig faktor var også den brede og aktive involveringen av innbyggerne, som også bidro til bevisstgjøring rundt Drammens kvaliteter, økt stolthet og eierskap til byutviklingen, og gjorde mange innbyggere til viktige ambassadører for byen.

Daværende daglig leder i «Byen Vår Drammen», Per-Øyvind Mørk, legger vekt på ressurspersoner og ambassadører som fikk ting til å skje. «Det var enkeltpersoner som så muligheter for å utvikle byen videre. Drammens Tidende, med redaktør Hans Arne Odde i spissen, var også viktig i omdømmebyggingen. Selv om media selvsagt skal være kritiske i nyhetsdekningen, kan de også være en tydelig heiagjeng i omdømmesaker. (...) Samtidig er det også en del familieeide selskaper her i byen som man kan henvende seg til, og som kan være gode ambassadører for næringslivet i byen.

Hardanger

Et annet interessant case, og som involverer en hel region, er Hardanger. Utgangspunktet her var en negativ befolkningsutvikling, og en sterk sentralisering til Bergen og områdene rundt. Tradisjonelle industriarbeidsplasser har også forsvunnet. Dette gjorde Hardanger til Hordalands tynneste bosatte region.⁷ «Flytt til Hardanger» (senere «Flytt til Hardanger-attraktive bokommunar») var et omfattende omdømmeprojekt (2007- 2015) som skulle skape tilflytting til regionen gjennom å utvikle attraktive bokommuner. Målgruppen var utflyttede hardinger, småbarnsfamilier, samt såkalte «livsstiltilflyttere» fra utlandet i alderen 25 – 45 år.⁸

⁵ [4 faglitteratur om omdømme i kommunesektoren.pdf \(regjeringen.no\)](#)

⁶ [Arkivert artikkel: Elvebyen Drammen – Distriktssenteret](#)

⁷ [Hardanger – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

⁸ [Flytt til Hardanger – Distriktssenteret](#)

Prosjektet ble satt i gang av politikere i regionen, og var et samarbeid mellom Hardangerrådet (prosjektansvarlig), Hordaland fylkeskommune og alle kommunene i regionen; Granvin, Ulvik, Eidfjord, Kvam, Ullensvang, Jondal og Odda. Styringsgruppen bestod av alle rådmennene, leder av ordførerkollegiet, to fra næringslivet, to ungdommer, to fra Hordaland fylkeskommune og daglig leder i Hardangerrådet. Ifølge prosjektleder i «Flytt til Hardanger», Anette T. Hjeltnes, var den brede involveringen en styrke i prosjektet, men også krevende.

Helt i starten av prosjektet ble det gjennomført en analyse for å avdekke unge voksnes preferanser og praksiser med tanke på flytting. Det ble også gjennomført intervju og sendt ut spørreskjema. Sammen med prosjektlederen identifiserte kommunene fokusområder som det ble arbeidet med videre i prosjektet. Ett slik satsingsområde var kunst og kultur. Gjennom prosjektet «Kvammalokk» stilte eksempelvis Kvam til rådighet det nedlagte smelteverket Messen, der åtte kunstnere nå har fast arbeidssted.⁹

Prosjektets hovedmål var å markedsføre regionens tilbud og kvaliteter, og på den måten snu flyttestrømmen. Blant de viktigste salgsargumentene var at regionen kunne tilby livskvalitet og et trygt oppvekstmiljø. Etter hvert ble det også lagt til et mål om å styrke identiteten i regionen, og framstå som én region snarere enn syv enkeltkommuner.¹⁰ Tiltak inkluderte arrangementer utenfor kommunen for å rekruttere folk, brosjyrer, annonser i media, tilrettelagte boliger for tilflyttere, kampanjer for å synliggjøre regionen som bosted, samarbeid med næringsliv og frivillige organisasjoner, en vertskapsordning, henvendelser per brev til potensielle tilbakeflyttere og egne nettsider. Hardanger utviklet også en tydelig nasjonalromantisk visuell stedsidentitet, nært knyttet til fjord, fjell, foss, fonn og frukt.

Fra 2009 til 2010 opplevde Hardanger netto tilflytting. I sluttrapporten peker prosjektleder på viktigheten av å få raske resultat på noen felt og pressedekning på det. Ifølge Hjeltnes var også god informasjonsflyt, både internt og eksternt, viktig for en vellykket gjennomføring og for å gjøre prosjektet kjent for både politikere, kommuneadministrasjon, næringsliv, ungdommer og øvrige innbyggere i Hardanger.¹¹ Media ble også brukt aktivt, herunder Radio Folgefonn og reklame på forsiden til Aftenposten og Bergens Tidende. Videre ble det etablert et samarbeid med det private firmaet Placement, som bidro til god tilflytting fra Nederland, Tyskland og Belgia i starten.

⁹ [Arkivert artikkel: Hardanger lokkar til seg kunstnarar – Distriktssenteret](#)

¹⁰ [Flytt til Hardanger – Distriktssenteret](#)

¹¹ Hjeltnes, Anette T. (2007) *Strategi- og handlingsplan for "Flytt til Hardanger"*.

5 Hvor står vi i dag?

Om Respons Analyse sin attraktivitetsundersøkelse

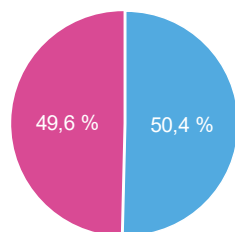
Respons analyse har på oppdrag for KNN gjennomført en attraktivitetsundersøkelse av til Kristiansund og Nordmøre blant unge mennesker, med fokus på jobb og tilflytting. Hovedinntrykket fra undersøkelsen er at omdømmet til regionen er dårlig, sett fra målgruppens ståsted. Uten at undersøkelsen kan gi direkte svar på hvorfor det er sånn, så gir den oss viktig innsikt i hva målgruppen forbinder med regionen og hvilke kvaliteter som vektlegges når de eventuelt vurderer å flytte til et mindre sted. Med utgangspunkt i funnene kan vi peke på noen grep som kan bidra til å løfte omdømmet, knuse myter og øke attraktiviteten til regionen. Å forbedre omdømme er imidlertid ikke gjort i en håndvending, men må bygges sten på sten over tid. I det påfølgende kapitlet presenteres funnene i undersøkelsen, med vedlagte tabeller for mer utfyllende informasjon.

Respondentene og demografisk fordeling

Målgruppen for undersøkelsen er unge mennesker med høyere utdanning som er bosatt i Oslo, Trondheim og Bergen. Totalt 603 har svart på undersøkelsen, som ble gjennomført via telefon i november 2022. Om lag like mange kvinner som menn har svart på undersøkelsen, og vektet for befolkningstall er fordelingen på de tre byene lik. Utvalget er delt inn i tre aldersgrupper som rommer henholdsvis de mellom 25-29, 30-24 og 35-40 år. Utvalget er også segmentert på utdanningsnivå, henholdsvis fra minimum 3 år på universitet eller høyskolen og de med mastergrad, doktorgrad eller tilsvarende.



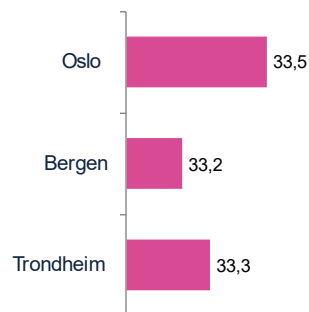
Kjønn



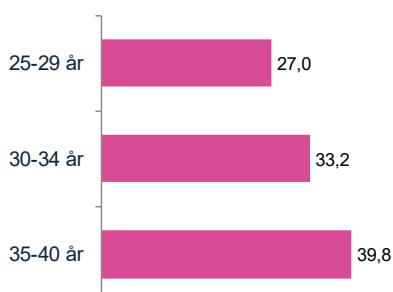
■ Mann ■ Kvinne



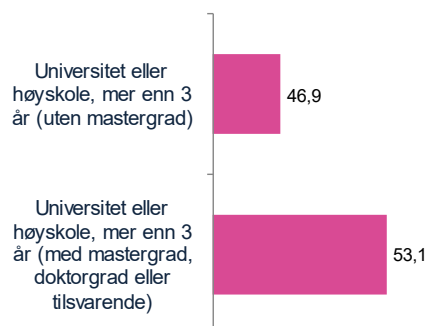
Bosted



Aldersgrupper



Utdanning

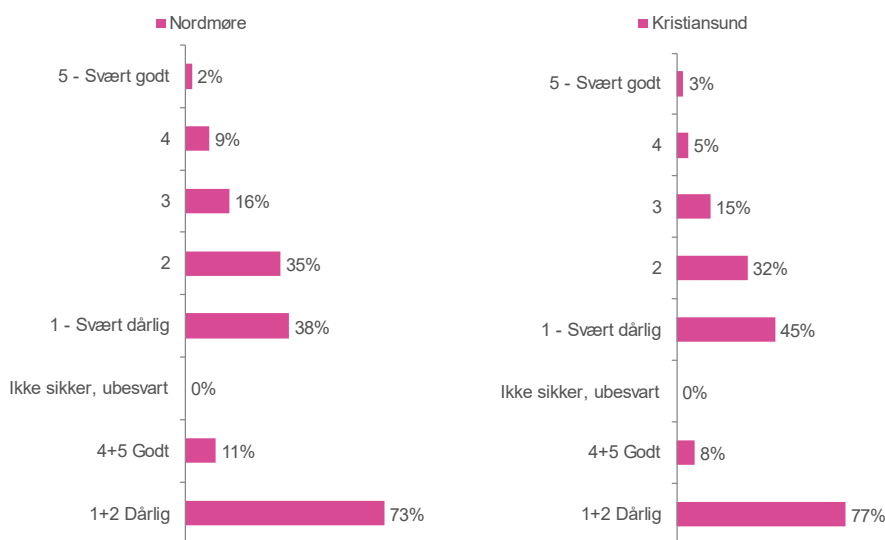


Situasjonsbeskrivelse av omdømmet til Kristiansund og Nordmøre

Få har et godt inntrykk av Nordmøre

Målgruppen ble spurt om hvor godt inntrykk de har av henholdsvis Kristiansund og Nordmøre. Svarene viser at kun 8 prosent har et godt inntrykk av Kristiansund og 11 prosent et godt inntrykk av Nordmøre. Blant kvinner har 50 prosent et *svært dårlig* inntrykk av Kristiansund, mens aldersgruppen 30-34 år har 15 prosent et godt inntrykk av Nordmøre.

Hvor godt inntrykk har du av ... ?



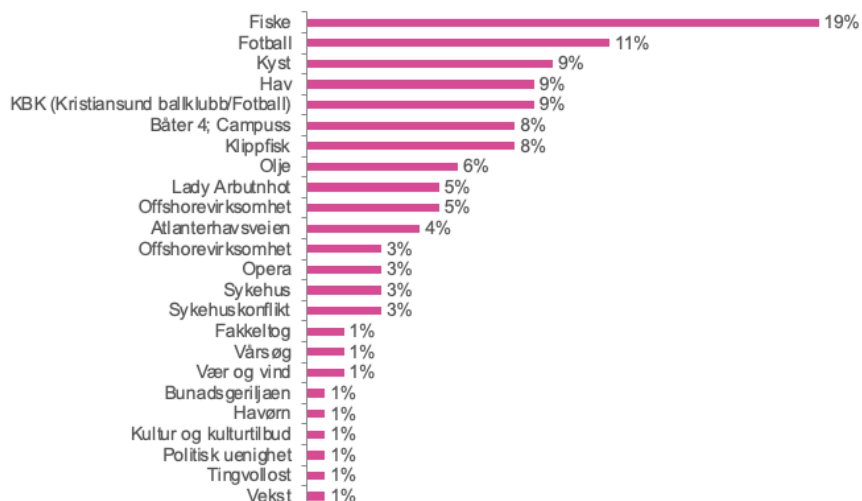
- Blant kvinner har 50% et svært dårlig inntrykk av Kristiansund
- I aldersgruppen 30 -34 år har 15% et godt inntrykk av Nordmøre

Ant. respondenter: 603
Spørsmål besvart på en skala fra 1 -5 og presentert i sin helhet og sammenslått.

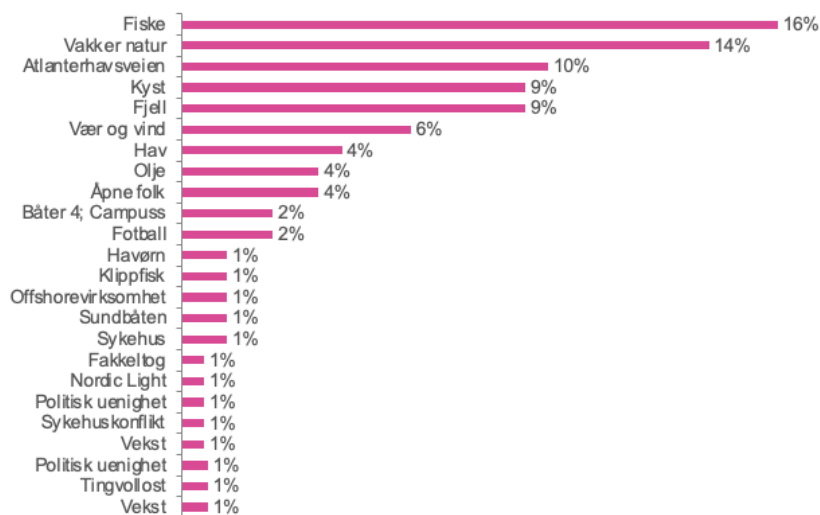
Assosiasjoner til Kristiansund og Nordmøre: Fisk, fotball og fjære

Målgruppen ble bedt om å oppgi hva de assosierer med henholdsvis Kristiansund og Nordmøre. Nordmøre er en kystregion og dette påvirker tydelig inntrykket respondentene har av både regionen og regionbyen. **Kristiansund** assosieres i rangert rekkefølge med fisk, fotball og kyst. Klippfisk, olje/offshorevirksomhet og sykehuskonflikt er også blant assosiasjonene. Legger man sammen olje og offshore kommer denne opp på en andreplass med 13 prosent. **Nordmøre** på sin side assosieres først og fremst med fiske, vakker natur og Atlanterhavsveien. Vi ser også at kyst, fjell, vær og vind og hav kommer høyt opp på listen, noe som tyder på at Nordmøre først og fremst assosieres med kystnatur i målgruppen til undersøkelsen.

Hva assosierer du med Kristiansund?



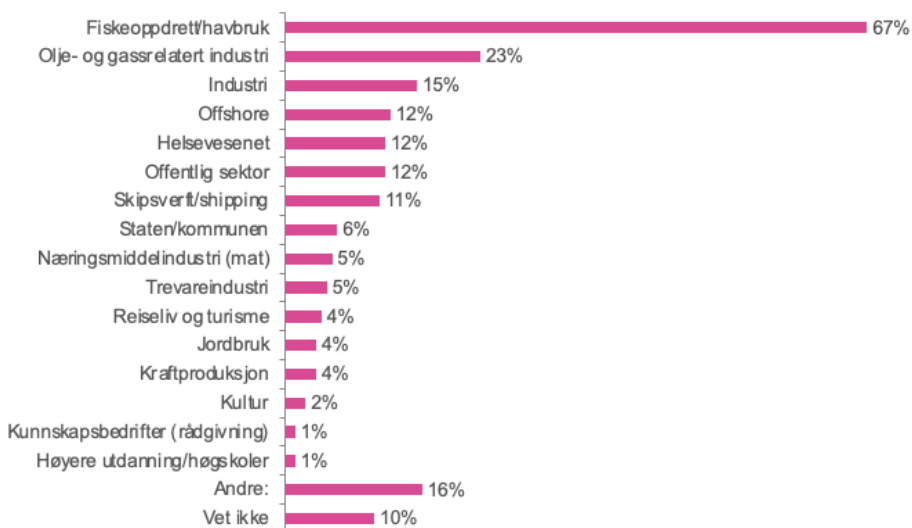
Hva assosierer du med Nordmøre?



Jobbmuligheter i regionen

Når målgruppen blir spurt om hvilke bransjer i regionen de tror det finnes jobbmuligheter, samsvarer dette i stor grad med deres generelle assosiasjoner til regionen. Det samsvarer også i stor grad med realiteten, jf. figur 1 i kapittel 3.. Et klart flertall, 67 prosent, tror det finnes jobbmuligheter innen fiskeoppdrett og havbruk, mens olje- og gass/offshore er sammenlagt nummer to med 35 prosent. Annen industri havner på en tredjeplass med 15 prosent. Helsevesenet, offentlig sektor og shipping/verftsindustri er også blant bransjene der målgruppen tror det finnes jobbmuligheter.

Innen hvilke bransjer tror du det finnes jobbmuligheter i Nordmøre?

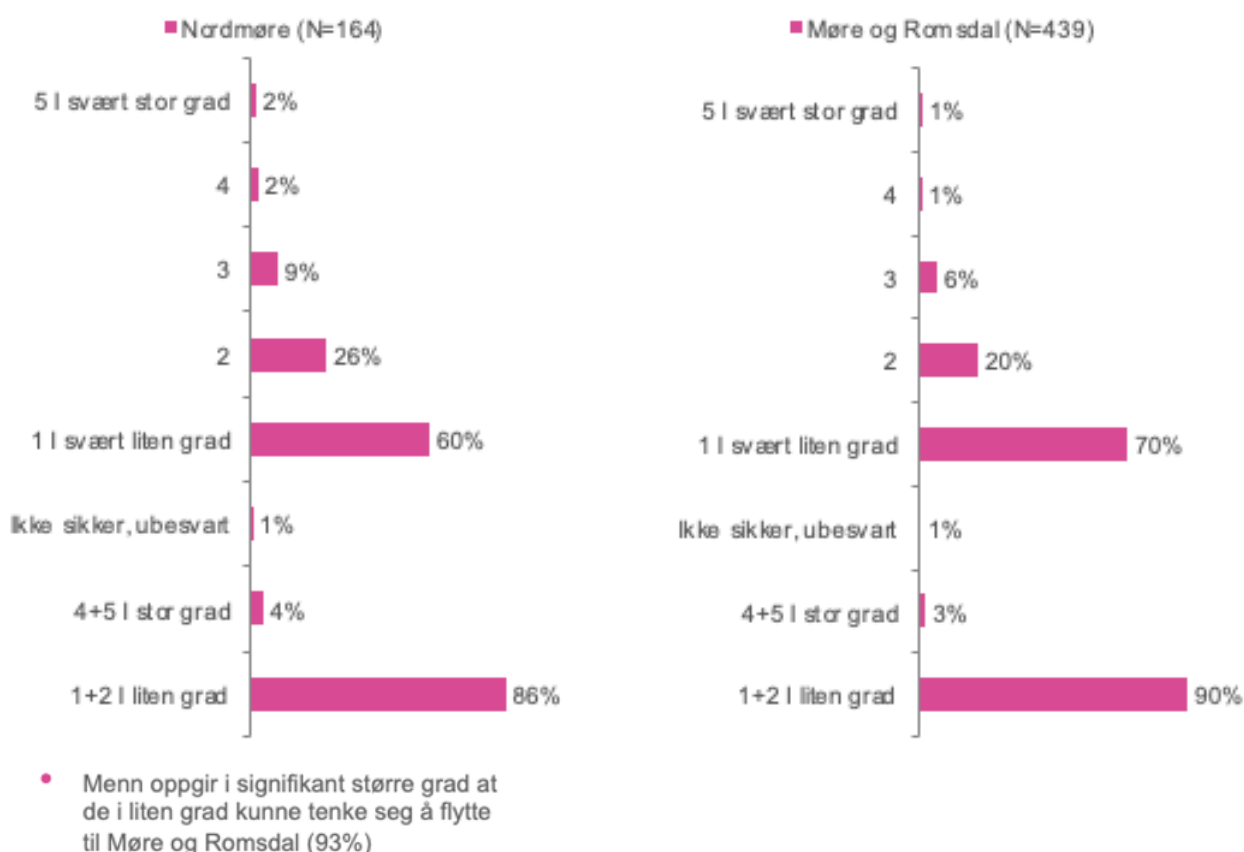


Ant. respondenter: 164

Potensiell tilflytting til regionen

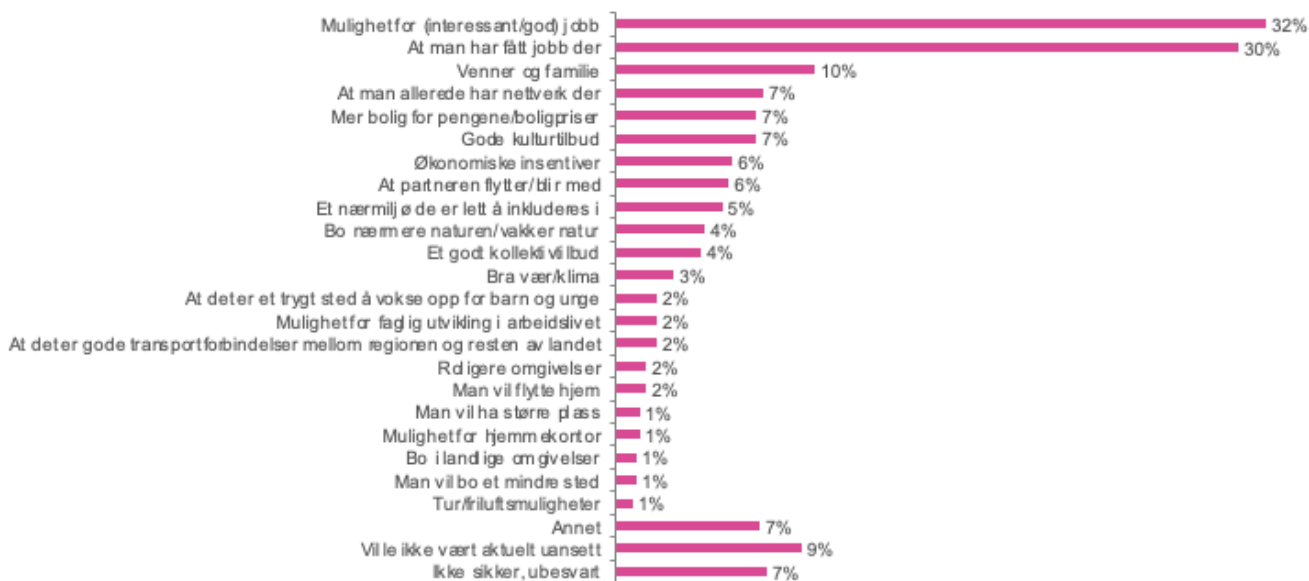
Det er veldig få av respondentene som kan tenke seg å flytte til Nordmøre. Kun 4 prosent kan i stor grad tenke seg å flytte til Nordmøre, mot 3 prosent til Møre og Romsdal. Menn oppgir i signifikant større grad at de i liten grad kunne tenke seg å flytte til Møre og Romsdal (93 prosent). Det kan høres ut som svært lave tall, men det er viktig å ta med i betraktningen at dette er et tilfeldig utvalg unge i de tre byene, og det skal mye til for at de i utgangspunktet er «predisponert» for å ville flytte til Nordmøre. Det går an å snu på det, og tenke at det faktisk finnes unge mennesker som nå bor i en storby, men som kan tenke seg å flytte til Nordmøre. Det er også mulig at treffsikkerheten på tiltak og kommunikasjon bli bedre om man tar sikte på å motivere de som er positivt innstilt i utgangspunktet, enn om man går svært bredt ut.

I hvilken grad kunne du tenke deg å flytte til?



Spørsmål besvart på en skala fra 1-5 og presentert i sin helhet og sammenslått.

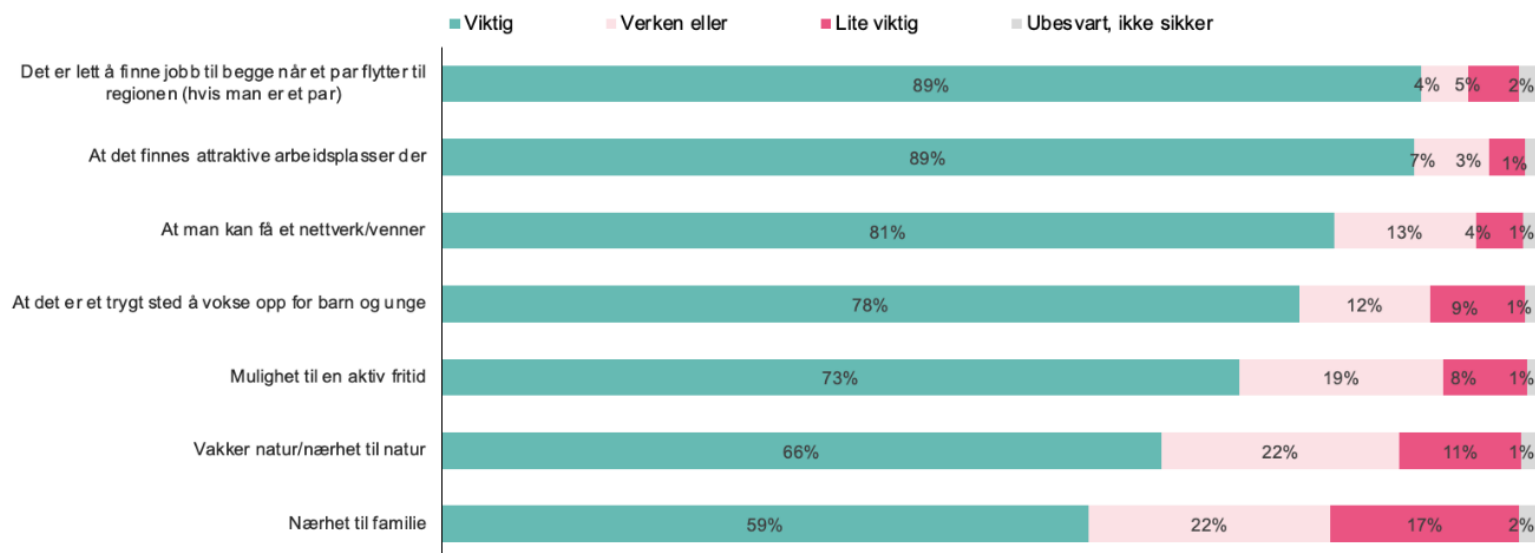
Hva skal til for at du skal vurdere å flytte fra en storby til et mindre sted?



Ant. respondenter: 596

Respondentene ble videre bedt om å svare på hva som skal til for at de vil vurdere å flytte fra Oslo, Bergen eller Trondheim til et mindre sted. Muligheten for en interessant/god jobb eller at man allerede har fått jobb der oppgis av over 60 prosent som hovedårsak for å vurdere flytting, etterfulgt av nettverk, venner og familie (17 prosent).

Viktighet for å flytte til mindre sted

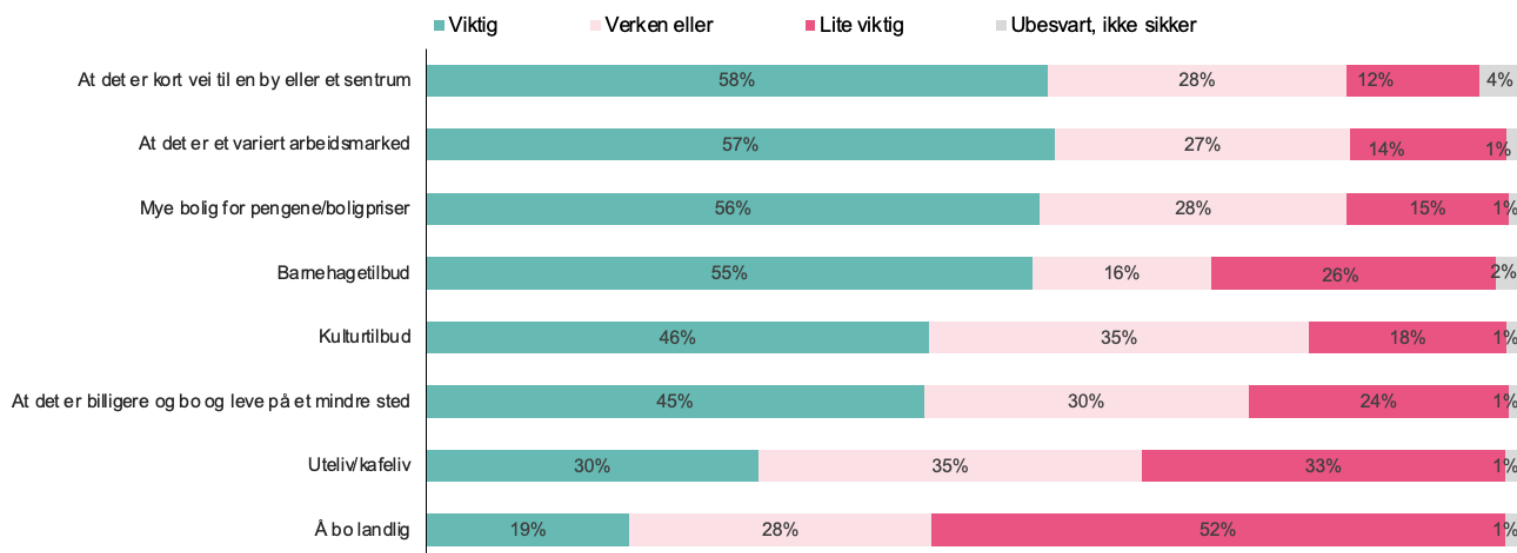


Ant. respondenter: 603
Spørsmål besvart på en skala fra 1-5

for å flytte til et mindre sted.

Praktiske aspekter, som at det er billigere å bo og leve på landet fremstår som mindre viktige sett opp mot sosiale forhold og arbeidsmarked. Det betyr imidlertid ikke at disse faktorene er uviktige. Regionen, og regionbyen Kristiansund skårer i utgangspunktet bra på flere av de praktiske aspektene, og det kan derfor være noe å hente i å markedsføre disse attributtene mot målgruppen.

Viktighet for å flytte til mindre sted



Ant. respondenter: 603
Spørsmål besvart på en skala fra 1-5

Hvor trykker skoen?

Undersøkelsen til Respons Analyse viser at muligheten for å få en interessant jobb er den viktigste enkeltfaktoren for å motiveres til å flytte til et mindre sted som Nordmøre. Dernest er sosiale forhold som nettverk, venner, familie og en trygg oppvekst også vurdert som viktig.

Respondentenes assosiasjoner til regionens arbeidsplasser knytter seg til fisk, olje og gass og annen industri, og av de spurte så har kvinnene dårligst inntrykk av regionen. Uten at vi kan påvise noen sammenhenger kan en mulig forklaring være at de nevnte assosiasjonene er i tradisjonelt mannsdominerte yrker. Hvis jobbmuligheter er den viktigste enkeltfaktoren for å flytte, og du vanskelig ser for deg å jobbe i de næringene som assosieres med regionen kan man spekulere i om det er en grunn til at særlig kvinnene har et dårlig inntrykk av Nordmøre.

I så fall bør det i omdømmearbeidet fremheves at det finnes gode, spennende jobbmuligheter innenfor et bredt spekter av næringer i regionen, samtidig som man jobber med næringslivet for å utvikle og fremheve gode og spennende arbeidsplasser.

– Et felles rekrutteringsinitiativ som Kom Trainee er viktig for å tiltrekke innflyttere og hjemflyttere med kompetanse til regionen. Det er krevende for mange av de mindre selskapene å være synlig i markedsføring som strekker seg utenfor Nordmøre. Gjennom et felles rekrutteringsinitiativ vil vi øke sannsynligheten for å finne kandidatene vi har behov for.

(Thomas Aas, administrerende direktør i Kontali).

– Med flere studietilbud i regionen og en bredde av jobbmuligheter, skal vi jobbe for at flere blir på Nordmøre eller flytter tilbake etter endt utdanning. Gode merkevarer er viktig, men det er helheten av kommunikasjon og inntrykk som danner omdømmet av vår region. Vi er alle ambassadører for Nordmøre. Her har vi alle en stor jobb å gjøre, både næringslivet, kommunen og befolkningen.

(Ole J. Rugset, daglig leder Kristiansund og Nordmøre Næringsforum).

Nordmøre har et ufortjent dårlig rykte. Det er grunn til å tro at Nordmøres tilsynelatende dårlige omdømme i stor grad handler om lav eller manglende kjennskap og kunnskap til regionen, og at enkeltfortellinger og enkelthendelser derfor får uforholdsmessig stor påvirkning på omdømmet til hele regionen. Problemet er i så fall egentlig et svakt omdømme, som vist i kapittel 2. Gitt denne diagnosen, så vil en viktig del av medisinen å identifisere og peke ut om hva som er bra med Nordmøre, og fortelle det til omverdenen.

Et mediasøk på Nordmøre i riksaviser det siste året viser for eksempel at saker som omtaler regionen primært handler om helsevesen, sykehus og fødetilbud og i noen grad om havbruk og fiske, og hvor vinklingen er på sykehusstrid og lokalpolitiske uenigheter. Selv om det ikke er

grunnlag for å si noe om hvorfor Nordmøre har et dårlig omdømme ifølge denne undersøkelsen, er det rimelig å anta at det skyldes flere forhold, men der bildet av regionen som presenteres i media ikke bidrar positivt.

Med utgangspunkt i disse funnene kan vi peke på noen grep som kan bidra til å løfte omdømmet, knuse myter og øke attraktiviteten til regionen. Å forbedre omdømme er imidlertid ikke gjort i en håndvending, men krever tålmodig arbeid over tid.

6 Veien videre

Innledende motivasjon for å gjøre «jobben»

Undersøkelsen til Respons Analyse viser at regionen har et dårlig omdømme blant unge som bor i byene Oslo, Bergen og Trondheim.

Som redegjort for i kapittel 2 er et dårlig omdømme et problem. Nordmøre opplever befolkningsnedgang, kompetansemangel og potensielt tapte muligheter for næringsutvikling. Selv om forbedret omdømme alene ikke kan løse alle utfordringene, så kan forbedret omdømme være med på snu flere av disse negative trendene.

Positive ringvirkninger av et godt omdømme, som f.eks. kvalifiserte jobbsøkere, fornøyde innbyggere og gode rammebetingelser fra storsamfunnet er reelle og sannsynlige motivasjonsfaktorer for å ville ta tak i arbeidet med å styrke eget omdømme. Kommunens eller regionens omdømme er dessuten noe alle kan ha meninger om, uten å være eksperter. Dette er et strålende utgangspunkt for å få folk med på reisen.

Suksesskriterier

Det finnes ikke én oppskrift eller mirakelkur for å bygge godt omdømme. Det viser også de ulike eksemplene i kapittel 4. Likevel er det noen forutsetninger har vist seg viktig for å lykkes i arbeidet med å bygge et positivt omdømme for en kommune eller region:

1. *Problemet og målet må tydelig defineres*

En korrekt problembeskrivelse og en klar formening om hva man vil oppnå, er nødvendig for å kunne iverksette effektive tiltak og jobbe målrettet med omdømmeprojektet. Her gjelder det å finne balansegangen mellom å være ambisiøs nok i forhold til å favne hele regionens utvikling og samtidig være spisset.

I dette prosjektet er problemet en aldrende og minkende befolkning, og målet er økt tilflytting til regionen ved å øke attraktiviteten til regionen som bo- og arbeidssted. Et godt omdømme er middelet for å nå dette, og noe som det må jobbes aktivt for å få på plass.

2. Omdømmearbeidet må forankres på toppnivå

Det er også viktig at omdømmearbeidet er godt forankret på toppnivå. I de fleste kommuner betyr det blant annet at rådmann og/eller ordføreren er synlig og tydelig, og tar det overordnede ansvaret for prosjektet. I Nordmøre sitt tilfelle vil også ledere i næringsforum, toneangivende bedrifter o.l. fungere som nøkkelpersoner på toppnivå. I en studie gjort for Innovasjon Norge om omdømmebygging i norske kommuner (2006/07)¹², fant man en markant forskjell i måloppnåelse og fremdrift i de prosjektene som var forankret i kommunens ledelse både i initierende og gjennomførende fase, sammenlignet med de prosjektene der ledende personer kun er involvert i starten, for deretter å slippe prosjektene. Sistnevnte mister fremdrift eller stopper i verste fall helt opp. En god prosess og dyktig prosessledelse er vesentlig for å lykkes.

3. Omdømmearbeidet må involvere bredt

Det er innbyggerne og de lokale aktørene selv som skal bestemme hvordan de vil lokalsamfunnet skal utvikle seg. Alle som bor i et område er med på å forme stedet omdømme og er potensielle ambassadører. I Drammen var det enkeltpersoner som så muligheter for å utvikle byen videre, og familieeide selskaper som var gode ambassadører for næringslivet i byen. De ansatte i kommunen bør også inkluderes fra starten av. Å skape allianser på tvers av kommune og næringsliv gir omdømmearbeidet tyngde. «Alle» må være investert med aksjer i prosjektet for at det skal monne. Det er i denne sammenhengen viktig å forklare hvorfor et godt omdømme er viktig.

4. Forventningene til omdømmeprojektet være realistiske, inkludert de foreslåtte tiltakene

Omdømmeprojekter varer som regel lenge – ofte lengre enn man tror. Implementering tar tid og koster. Det må settes av tilstrekkelig med tid og ressurser til dette arbeidet i kommunene og regionen. Et godt omdømme er ikke noe man kan kjøpe seg, og heller ikke noe man bare kan vedta. Ønsker man å fremstå annerledes, må ting faktisk endres. Det er i denne sammenhengen helt avgjørende at omdømmebyggingen tar utgangspunkt i realitetene, og fremhever de positive men virkelige attributtene ved regionen. Ekthet er en forutsetning for emosjonell tilknytning, som igjen er en forutsetning for omdømmebygging. Er det imidlertid grunnleggende negative trekk ved regionen som ikke handler om kommunikasjon/omdømme som bidrar til fraflytting må disse tas ved roten, de kan ikke løses med et omdømmeprojekt. Videre er det viktig å ikke skape forventninger som ikke kan innfris. Som nevnt i kapittel 2 er

¹² [bberglund.pdf \(regjeringen.no\)](#)

det ikke bare hva som leveres som avgjør omdømmet, men også hva som leveres i forhold til hva som ble lovet.

5. *Man må lykkes med å spre ordet*

Uten oppmerksomhet, intet omdømme. En suksessfaktor er å være bevisst med å bruke positive nyheter – små og store for å skape entusiasme. For eksempel var Drammens Tidende, med redaktør Hans Arne Odde i spissen, viktig i omdømmebyggingen i Drammen. Selv om media selvsagt skal være kritiske i nyhetsdekningen, kan de også være en tydelig heiagjeng i omdømmesaker. I Hardanger inkluderte prosjektet brosjyrer og annonser i media, og arrangementer utenfor kommunen for å rekruttere folk. Publisitet om gode historier kommer ikke av seg selv, og derfor må man gjennom andre og tredje fase av prosjektet jobbe strategisk med kommunikasjon.

Konkrete tiltak KNN kan følge opp sammen med sine samarbeidspartnere

Under redegjør vi for noen tiltak vi mener er spesielt relevant for et omdømmeprojekt på Nordmøre, og som kan vurderes nærmere. Tiltakene handler blant annet om hvordan ideer blir oversatt og implementert. De ulike fasene som ble skissert i kapittel 2 av omdømmebyggingen er utgangspunktet for rekkefølgen på de foreslåtte tiltakene. Listen er ikke uttømmende, men snarere et utgangspunkt for å sette i gang noen tanker og ideer.

Målet med omdømmeprojektet på Nordmøre er å øke tilflyttingen til regionen og beholde de som allerede bor der. Altså å snu trenden som beskrives i kapittel tre og fem. Vi ser ikke behov for *ytterligere målanalyse*. Det kan evt. vurderes *workshops med*:

1. *Igangsett et prosjekt for å definere Nordmøres identitet*

Som en konkret oppfølging av attraktivitetsundersøkelsen til Respons Analyse, og som en del av analysearbeidet, foreslår vi å igangsette en spørreundersøkelse der vi mobiliserer befolkningen i regionen til å si noe om hva som er Nordmøres identitet. En mulig inngang kan for eksempel være «Vi har drittdårlig omdømme. Det er urettferdig! Hva synes du er fint med Nordmøre? Og hva kan bli bedre?». En spørreundersøkelse kan for eksempel gjøres per e-post, et brev i posten, stand på torget/senteret. Målet er å avdekke hvilke styrker og svakheter som må hensyntas. Svarene i spørreundersøkelsen vil være et verdifullt utgangspunkt for identitetsbyggingen i fase to.

2. *Kartlegge steds kvaliteter og relevante utviklingstrekk*

Litt avhengig av tilbakemeldingene/svarene i identitetskartleggingen, kan det ev. også igangsettes et prosjekt for å kartlegge hvilke kvaliteter Nordmøre kan bygge videre på. Et slikt prosjekt kan muligens også kombineres med en samfunnsanalyse med sikte på å

avdekke relevante utviklingstrekk som omdømmeprojektet bør utnytte. Poenget er en realitetsorientering om hva regionen har å tilby som kan ha relevans for andre rundt oss og dermed utløse ekstern utviklingskraft. En samfunnsanalyse kan enten gjøres enkelt som en gjennomgang av relevante dokumenter (som stortingsmeldinger, nasjonale strategier, fylkesplaner, rapporter/artikler o.l.) med sikte på å hente ut relevant informasjon med tanke på steds kvaliteten i regionen. Alternativt kan det bestilles en egen utredning.

3. Målgruppeanalyse

Målgruppen «unge folk» (25-40 år) som bor i storbyene Oslo, Trondheim og Bergen bør spisses ytterligere. Erfaring tilsier at denne oppgaven ikke er egnet til bred involvering, men bør gjennomføres av for eksempel arbeidsgruppen har full oversikten over strategiprosessen. Jo grundigere målgruppeanalyse, og jo spissere målgrupper, desto lettere å finne treffsikre tiltak og gjennomføre et langsiktig og strategisk kommunikasjonsarbeid.

Som en del av målgruppeanalysen, foreslår vi også å identifisere interne ambassadører i regionen. Sannsynligvis finnes det enkeltpersoner og -aktører som i større grad enn andre kan bidra positivt i et omdømmeprojekt, for eksempel som følge av sin kompetanse, tilhørighet, kapital, engasjement, og myndighet. Vi foreslår å analysere hvem disse er, og hva de står for.

4. Identifisere viktige aktører i næringslivet og involver dem fra start

Vi foreslår derfor som en del av analyse og grunnarbeidet å identifisere de største bedriftene i regionen, ev. andre regionale «fyrstårn». Det vil trolig være en fordel om man eksplisitt anerkjenner disse som viktige ambassadører for regionen, og deres bidrag som avgjørende for omdømmet. En mulighet kan være å sende brev til de ti største bedriftene i regionen og takke for skattebidraget og orientere om at man skal sette i gang et omdømmeprojekt, og gjerne vil ha de med på laget.

Det er viktig å få med næringslivet helt fra start. Et godt forhold til næringslivet er viktig for å løse hovedutfordringen, og lykkes med å utvikle og fremheve spennende jobbmuligheter innenfor et bredt spekter av næringer i regionen. Som del av dette arbeidet kan det også vurderes å tilby bistand til ektefeller eller samboere med å skaffe jobb eller starte videreutdanning. «Jobb for to» kan være en mulighet for god og stabil rekruttering til nøkkelbedrifter i regionen, samtidig som det kan redusere risikoen for at eventuell tilflytting til regionen bare blir kortvarig. Det kan være hensiktsmessig å formalisere et samarbeid mellom kommunen, næringslivforening og næringslivet i regionen. Internship og/eller traineeplasser i bedrifter kan for eksempel brukes aktivt i markedsføring mot høgskoler og universiteter i Oslo, Bergen og Trondheim.

5. Identifiser venner i media og bygg gode relasjoner

Vi foreslår å identifisere journalister i Oslo, Bergen, Trondheim som er fra Nordmøre, og som potensielt kan ha bedre forutsetninger for å skrive positivt om regionen i nasjonale og

regionale medier. Videre foreslår vi at man bygger langsiktige og gode relasjoner til media lokalt. Lokalavisen kan også være til god hjelp i forbindelse med forming av identitet og identitetsbygging i fase to. Som en del av identitetsprosjektet bør man få på trykk artikler om at regionen har satt i gang et omdømmeprojekt, og at innbyggerne oppfordres til å delta, og hva det skal brukes til.

6. Merkevarebygging av Kristiansund som kunnskapssted

Vi anbefaler at det igangsettes et eget prosjekt for å bygge kjennskap og oppmerksomhet om Campus Kristiansund. Bruk blant annet lanseringen av campus til å lansere en nasjonal kampanje i sosiale medier og media for å spre budskapet.

Det bør også lages en kommunikasjonsstrategi som spenner seg nasjonalt. Strategien bør blant annet si noe om hvilken type utdanning man skal spesialisere seg på, og hva som er unikt med Kristiansund, og som ikke andre studiesteder kan tilby. Når studietilbudet er klart for lansering må studiestedet delta på rubbel og bit av utdanningsmesser, turnéer og kampanjer.

Vi tror at nærhet til næringslivet og gode jobbmuligheter er en fruktbar inngang til merkevarebyggingen av Kristiansund som kunnskapssted. Et vellykket eksempel på dette er industrimasteren på Kongsberg, der studentene er delvis i jobb underveis i utdanningsløpet. Et slikt samarbeid virker begge veier: studenter får en anledning til å bli kjent med næringslivet lokalt, og næringslivet kan lettere fange opp flinke studenter (før noen andre gjør det).

7. Bruke assosiasjonene til kystkultur til å bygge Nordmøre som en attraktiv reisedestinasjon

Vi foreslår også et eget tiltak rettet mot nasjonale og internasjonale turister med sikte på å bygge Nordmøre som «det uopptagede Lofoten/Helgelandskysten», eventuelt samarbeide med resten av Møre og Romsdal om tilsvarende. Selv om dette tiltaket ikke direkte handler om tilflytting, vil det være med på å bygge regionens identitet og stolthet. Fornøyde turister kan igjen bli gode ambassadører, eller tilflyttere for den saks skyld.

8. Aktiv bruk av nettside i identitetsbyggingen og posisjoneringen

Vi foreslår at omdømmeprojektet får et eget navn og egen nettside, tilsvarende som Hardanger.no. Nettsiden bør være felles for hele regionen, og bør kunne leve videre også etter at omdømmeprojektet er «ferdig». Nettsiden bør kommunisere målet med prosjektet og de positive kvalitetene i regionen, slik de er blitt definert i identitetskartlegging. Det kan for eksempel være trygge og gode oppvekstvilkår, høy livskvalitet, kultur, idrett, natur og friluftsliv.

Det kan også vurderes om nettsiden også skal inneholde en side for lokalhistorie. I Innovasjon Norge-studien nevnt tidligere fant man at bruken av lokalhistorie slo to fluer i en smekk: For det første er lokalhistorien med å bygge identitet for innbyggerne selv. For det andre kan lokalhistorien brukes i reklame overfor omverdenen.

9. Kommunesamarbeid

Vi foreslår også at samarbeidet mellom kommunene formaliseres, og at det etableres gode kommunikasjonskanaler. Det er viktig at så mange kommuner som mulig er investert i samarbeidet for best mulig forankring og effekt.

10. Organisering og finansiering

Bli enige om en finansiering. Finansieringsmodellen er også en anledning til å involvere bredt. Sørg for at finansiering ikke blir en utfordring senere i prosjektet, og vær tro mot budsjettet.

