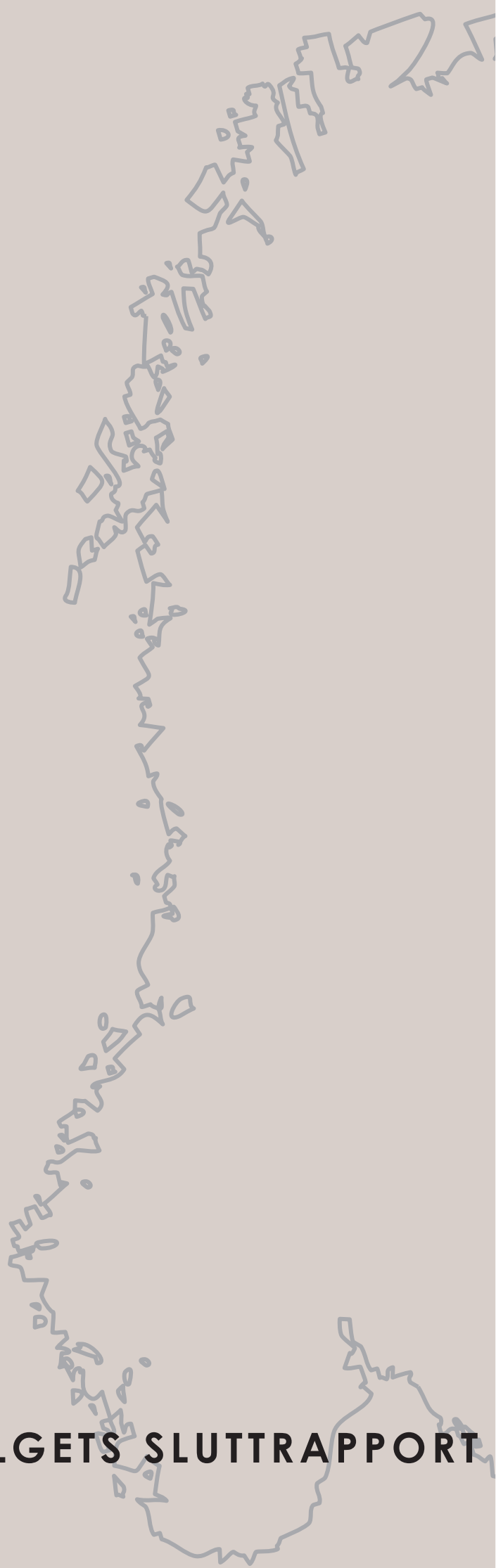


NYSKAP ENDRINGSPLAN MED NATUR

OMDØMMEUTVALGETS SLUTTRAPPORT



Forord

Ny visjon for norgesprofilering

Utenriksdepartementet nedsatte i 2004 et bredt sammensatt omdømmeutvalg med representanter fra myndigheter, næringsliv og kulturliv. Mandatet for utvalget var å utvikle forslag til en overordnet og omforent posisjon for nasjonalt omdømmearbeid.

Etableringen av utvalget var resultat av en lengre prosess som tok utgangspunkt i det faktum at Norge gjennomgående er lite kjent ute – og i den grad vi er kjent, så er det ikke resultat av en bevisst strategi for å skape de norgesbilder vi ønsker at omverdenen skal ha av oss. Norgesprofileringen har hittil skjedd for sporadisk, for ukoordinert og med for knappe ressurser, og uten nødvendig forutsigbarhet og langsiktighet i arbeidet.

I en stadig mer globalisert verden er det økende konkurranse om oppmerksomhet. Stadig flere land erkjenner verdien av å ha en tydelig, samlende og ønsket profil ute, og mange legger ned betydelige ressurser i nasjonal omdømmebygging for å skape et bedre samspill mellom de ulike aktører blant myndigheter, næringsliv, kulturliv og organisasjoner.

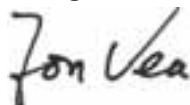
Begivenheter i den senere tid, som for eksempel boikott av norsk fisk og angrepene på Norge fra muslimske grupper etter

Muhammed-karikaturene, har vist hvor sårbart også Norge er. Samtidig ser vi hvor viktig det kan være å bli assosiert med det norske myndigheter har etterlatt av velvilje, for eksempel i utviklingsland og i forhold til miljøansvarlighet. Her kan energisamarbeidet med Russland i nordområdene tjene som eksempel.

Omdømmeutvalget har utmeislet forslag til en overordnet posisjon for norgesprofilering, en posisjon som alle de som ser seg tjent med å bli assosiert med Norge, skal kunne kjenne seg igjen i. Vi håper at posisjonen vil inspirere til en konstruktiv dialog for videre raffinering, slik at individuell tilpasning og bruk sikrer den videre implementering.

Utvalget er opptatt av at rapporten som nå legges frem kan markere starten på en prosess der vi går fra utredning til handling. Vi forslår derfor at det etableres et nasjonalt omdømmeforum ledet av utenriksministeren, og at det planlegges for igangsetting av et omfattende pilotprosjekt i 2007. En betydelig offentlig grunnfinansiering bør ligge i bunn. Vi forutsetter at en økt, forutsigbar og langsiktig offentlig innsats skal utløse tiltak og prosjekter i utvalgte områder rettet mot øremerkede målgrupper og med medfinansiering fra næringslivet.

For omdømmeutvalget – Jon Veia,
utvalgsleder



Svein Berg
Elin Bolann
Ole Gustavsen

Janne Haaland Matlary
Sven Mollekleiv

Vigdis Moe Skarstein
Marit Ytreeide

Innhold

| | |
|---|-----------|
| 1. Sammendrag | 3 |
| 2. Hvorfor styrke Norges omdømme? | 4 |
| 2.1 Hva er et nasjonalt omdømme? | 4 |
| 2.2 Målsettinger | 5 |
| 3. Ukjent og usynlig | 6 |
| 3.1 Norges omdømme i dag | 6 |
| 3.2 Omdømmearbeidets struktur i dag | 6 |
| 3.3 Moderne tradisjoner – med bred forankring | 6 |
| 3.4 Bakgrunn for omdømmearbeidet | 7 |
| 4. Hvordan bli kjent og synlig? | 8 |
| 4.1 Målsettinger og mandat for utvalgets arbeid | 8 |
| 4.2 Omdømmearbeidets bakgrunn og formål | 8 |
| 4.3 Arbeidet med posisjonen | 8 |
| 5. Posisjonsforslag | 10 |
| 6. Forslag og anbefalinger | 11 |
| 6.1 Overordnet nasjonal posisjon | 11 |
| 6.2 Etablering av et nasjonalt omdømmeforum | 11 |
| 6.3 Nasjonal omdømmekonferanse | 12 |
| 6.4 Felles pilotprosjekt | 12 |
| 6.5 Finansiering | 13 |
| 7. Konklusjoner | 14 |
| Fotnoter | 15 |
| Vedlegg | 18 |
| Forslag til pilotprosjekt. Nordområdene | 18 |

1. Sammendrag

Et sterkt nasjonalt omdømme har avgjørende betydning for norsk kultur- og næringsliv, og skal bidra til at Norge blir en foretrukket samarbeidspartner. Et klart og positivt omdømme skal videre bidra til å styrke gjennomslagskraften for norske synspunkter internasjonalt.

Utfordringen for Norge i dag er at landet gjennomgående blir sett på som et proffilløst land, uten sterke eller svake sider. Norge trenger derfor å kommunisere en klarere profil. For å oppnå dette er det behov for en overordnet nasjonal omdømmestrategi der myndigheter, næringsliv, kulturliv og organisasjonsliv opptre mest mulig samlet - innenfor en klart definert, felles overbygning.

Omdømmeutvalget har utarbeidet forslag til en samlende verdibasert posisjon som kan danne grunnlag for de ulike aktørers aktiviteter overfor utlandet. Formuleringene i posisjonen skal ikke brukes direkte i ekstern kommunikasjon, men danne grunnlaget for en kommunikasjons-plattform som de enkelte aktører kan trekke på i sitt kommunikasjonsarbeid. Hensikten er med andre ord å motivere for og invitere til en mer gjenkjennelig kommunikasjon og adferd for alle sektorer og bransjer som har, eller ønsker å ha, fordeler av å bli assosiert med Norge som opphavsland.

Utvalgets forslag til en verdibasert posisjon, som bygger på vår identitet og vårt særpreg, er som følger:

| | |
|----------------------------|--|
| Visjon: | Norge – nyskapende, i samspill med naturen. |
| Kjerneverdier: | I Norge samhandler mennesker med kultur, teknologi og natur på en innovativ og harmonisk måte. |
| Løfter: | Norge vil videreutvikle sin særskilte kunnskap/spisskompetanse og bidra til ansvarlig forvaltning av naturressurser. Norge vil være en pådriver for likeverd og demokrati. Norge skal by på spennende natur- og kulturopplevelser. |
| Personlighetstrekk: | Norge er utforskende, nyskapende, uformell og ærlig. |

Utvalgets anbefalinger:

- Forslaget til overordnet nasjonal posisjon anbefales tatt i bruk som gjenkjennelig verdigrunnlag i de ulike aktørers aktiviteter. Posisjonen skal kunne danne en enhetlig idémessig overbygning for de ulike aktørers individuelle kommunikasjonsarbeid overfor utlandet.
- Det etableres et nasjonalt omdømmeforum ledet av Utenriksministeren. Forumet vil arbeide strategisk og overordnet. Et sekretariat (innenfor eksisterende strukturer) vil være ansvarlig for oppfølging av forumets anbefalinger.
- Det arrangeres en nasjonal omdømmekonferanse høsten 2006.
- Det identifiseres og planlegges felles pilotprosjekt med sikte på igangsetting i 2007.
- Finansiering av omdømmearbeidet sikres dels gjennom offentlig grunnfinansiering, dels gjennom samfinansiering av fellesprosjekter. Offentlig grunnfinansiering sikres per 01.01.07.

2. Hvorfor styrke Norges omdømme?

Det overordnede målet med omdømmearbeidet er at Norge skal fremstå som tydelig, pålitelig og attraktiv på den internasjonale arena, for dermed å styrke norsk næringsliv, reiseliv, kulturliv og vår evne til påvirkning i internasjonale spørsmål.

Alle aktører – det være seg stater, bedrifter, NGO-er, og enkeltpersoner, har et omdømme. Omdømmet skapes dels av aktørene selv, dels av mediene. Fordi medienes rolle er mye mer fremtredende enn før, blir hvem og hva man er av avgjørende betydning.

Individuelle handlinger bidrar til at omdømmet angripes og kan rives ned kollektivt. Saken med Muhammed-karikaturene og laksesakene med henholdsvis Russland og USA nylig er illustrerende eksempler på dette. På samme måte kan andre individuelle handlinger eller prestasjoner (innen politikk, kultur, idrett, sosialt engasjement, bedriftskultur og samfunnsansvar) bidra til det motsatte. Det viktige er at disse enkelthandlingene blir oppfattet som det kollektive "Norge", som staten, som nasjonen. Dette understreker viktigheten av at vi tenker på den internasjonale effekten av det de ulike norske aktørene gjør – både negativt og positivt. Kan det vi gjør få negative konsekvenser for alle norske aktører, eller vil det kunne få positive effekter, det vil si bidra til å styrke vårt omdømme?

Dersom Norge ikke selv aktivt arbeider for å bygge vårt omdømme og vår profil, vil andre gjøre det. Politiske motstandere, eller konkurranter i et marked, vil alltid finnes, vil alltid ha en egeninteresse – og vil aldri sitte stille. Resultatet kan da fort bli noe vi verken kjenner oss igjen i eller ønsker å bli oppfattet som.

Gjensidig forståelse mellom nasjoner og kulturer forutsetter kunnskap om hverandre. Kunnskap om Norge er noe som må bygges systematisk og langsiktig. Bare da kan

omdømmet bli robust nok til å skape grunnlag for den dialog som er nødvendig – også ved akutte situasjoner. Samtidig må en løpende bruke og utvikle innholdet i de visjoner og posisjoner man er kommet fram til. Omdømmearbeidet må derfor ha både det langsiktige og det kortsiktige perspektivet. De ulike aktørene må alltid ha et bevisst forhold til hvordan man bygger og hvordan man kan styrke en norsk profil internasjonalt.

Strategisk omdømme- og profilbygging er vår kollektive investering for fremtiden.

2.1 Hva er et nasjonalt omdømme?

Et nasjonalt omdømme handler om hvilket bilde resten av verden får på netthinnen når de hører ordet "Norge", eller "norsk", forutsatt at de faktisk forbinder noe med Norge. Norges omdømme påvirkes av mange ulike aktører, som for eksempel politikere, eksportbedrifter, kulturutøvere, norske turister i utlandet, idrettsutøvere og Norge som vertskap for utenlandske gjester. Landets omdømme har også innvirkning på disse aktørene.

I en globalisert verden, med økt internasjonal konkurranse, blir en klar nasjonal identitet stadig viktigere. Ikke bare for å få oppmerksomhet, men også for å differensiere seg fra øvrige aktører på det politiske, det økonomiske og det kulturelle området. En nasjon i dag kan derfor vinne mye gjennom en bevisst strategi for omdømmebygging. Så lenge nasjonalstatene fortsatt er de sentrale enhetene i det internasjonale systemet, vil nasjonal identitet ha stor betydning.

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

også trygg i sitt møte med andre. Et nasjonalt omdømme bør speile et sett kjerneverdier i den nasjonale selvfølelsen. For å oppnå dette er det nødvendig med et bevisst omdømmearbeid. Omdømmearbeidet bør således være basert på et sett verdier og en identitet som nasjonalstaten selv har utviklet.

2.2 Målsettinger

Oppfatninger om Norge har en betydning for holdninger til norske standpunkter, norske varer og tjenester, og da særlig der valgmuligheter eksisterer. At Norge er et land med høy levestandard og livskvalitet er ikke ensbetydende med tro på norske produkters kvalitet eller norsk teknologikompetanse.

Hovedmålsettingene for omdømmesatsingen er at den skal bidra til å:

- oppnå bedre forståelse og gjennomslagskraft for norske standpunkt i internasjonal politikk
- styrke norsk næringslivs internasjonale konkurransekraft

- øke Norges attraktivitet som reisemål
- øke Norges attraktivitet som land å investere i
- styrke tiltrekningsevnen for arbeidskraft på strategisk viktige områder
- fremme norsk forskning og teknologi
- fremme norsk kunst og kultur

Gjennom en styrking av vårt nasjonale omdømme vil Norge fremstå som en mer aktiv deltaker og bidragsyter internasjonalt. Et positivt og sterkt omdømme vil også fremme internasjonaliseringen av det norske samfunn. Et positivt omdømme har næringspolitisk betydning – for eksportnæringen og for turistnæringen. Det er mulig å øke etterspørselen etter norske varer og tjenester ved å gi kundene bedre kjennskap og større kunnskap om Norge. Et tydelig og attraktivt norgesbilde er en forutsetning for både å beholde og tiltrekke oss innovasjon, investeringer og tilreisende, og det vil være en viktig drahjelp for norsk kunst og kulturs attraksjon i internasjonal kunst- og kulturfaglig sammenheng.

3. Ukjent og usynlig

3.1 Norges omdømme i dag

Siden midten av 1980-tallet har det vært foretatt en rekke ulike markedsundersøkelser om Norges omdømme blant utvalgte utenlandske målgrupperⁱ. Felles for de fleste av undersøkelsene er at de konkluderer med at kunnskapsnivået om Norge er lavt, men at i de tilfeller utlandet har et bilde av Norge, er det rimelig positivt, om enn nokså diffust.

Undersøkelsene viser at Norge gjennomgående blir sett på som et forholdsvis proffilløst land uten særlig sterke eller svake sider, og som få tenker på eller har et forhold til. Vi er med andre ord "not a top of the mind nation" (Mark Leonard, Norwegian Public Diplomacy (Foreign Policy Center, 2003).

Undersøkelsene viser også at hvis man har kjennskap til landet vårt, så har de spurte ofte et noe foreldet og stereotyp bilde av oss som et litt gammeldags, nasjonalromantisk land i utkanten av Europa.ⁱⁱ I tillegg blir det i enkelte undersøkelser påpekt at det er et visst avvik mellom vårt selvbilde og vårt omdømme.

I flere av undersøkelsene påpekes det at dersom man ønsker å styrke Norges omdømme, kreves det en overordnet nasjonal strategi samt en vedvarende styrket og bedre koordinert innsats.

3.2 Omdømmearbeidets struktur i dag

På myndighetssiden er det Utenriksdepartementet (UD) som har det konstitusjonelle ansvar for norgesprofilering i utlandet. Målet for norgesprofileringen er å bidra til et positivt omdømme for Norge – politisk, økonomisk og kulturelt. Målrettet informasjons- og profileringstiltak skaper kunnskap om og interesse for Norge og norske synspunkter. UD har på ulike måter gjennom årene koordinert profileringsarbeid

det, for eksempel gjennom Rådet for Norgesinformasjonⁱⁱⁱ og Samordningsutvalget^{iv}, i tillegg til ulike samarbeidsfora ved utenriksstasjonene.

Det konstitusjonelle ansvaret for eksportfremme og internasjonalisering av norsk næringsliv har siden 1997 ligget i Nærings- og handelsdepartementet (NHD). Høsten 2001 ble det igangsatt en grundig gjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet som jobber med ulike sektorer/bransjer knyttet til profilering av Norge og norsk næringsliv. Gjennomgangen førte til etableringen av Innovasjon Norge (IN) pr. 1.1.04 – en sammenslåing av Norges Eksportråd (NE), Norges Turistråd (NTR), Statens Nærings- og distriktsutviklingsfond (SND^v) og SVO (Statens veiledningskontor for oppfinnere) og en integrering av INs utekontorer i utenriks-tjenesten.

Opprettelsen av IN og integrering av deres utekontorer i utenriks-tjenesten er et skritt i riktig retning mot en bedre koordinering av næringslivets interesser i profileringsarbeidet.

3.3 Moderne tradisjoner – med bred forankring

Som gode eksempler på nytt omdømme – eller modifisert og modernisert omdømme – trekkes gjerne land som Irland, New Zealand og Spania frem. De har maktet å utvikle en nasjonal profil tuftet på egne nasjonale tradisjoner, men med signaler som peker mot moderne, innovative, pålitelig og ansvarsbevisste samfunn. Gjennomgående presenterer disse landene seg i et moderne formspråk som bringer assosiasjoner til tradisjonelle trekk ved landenes kultur. Deres budskap fremstår dermed som unike.

Den kritiske suksessfaktor, og et fellestrekk ved vellykkede omdømmeprosjekter, er en

bred forankring i toneangivende og viktige miljøer, en klar og synlig politisk forankring på regjeringsnivå, i næringslivet og kulturlivet. Den nasjonale profilen er utviklet i nær dialog med de ulike sektorinteressene – i felles erkjennelse av den kollektive og individuelle nytteverdien ved å tale med én stemme.

Felles for de land som har høstet gode erfaringer i dette arbeidet synes å være:

- at man innen gitte rammer opptrer samlet
- at man har valgt en form og et budskap de nasjonale aktører kan enes om
- at man samles om visse kjerneverdier for å markere en felles og klar nasjonal profil når man opptrer i internasjonale sammenhenger
- at man følger opp og setter ressurser inn i arbeidet.

3.4 Bakgrunn for omdømmearbeidet

I 1999 bestilte UD den uavhengige rapporten "Oppbrudd og fornyelse. Norsk utenrikskulturell politikk 2001 – 2005" (Rudeng-rapporten – oppkalt etter arbeidsgruppens leder)^{vi}. Den anbefaler en sterk opptrapping av den norske ressursinnsatsen i omdømmearbeidet. En av hovedkonklusjonene er behovet for en modernisering av norgesbildene.

Som en oppfølging av Rudeng-rapportens anbefalinger ble det i 2000 nedsatt en interdepartemental arbeidsgruppe^{vii} som utarbeidet handlingsplanen "Kulturkontakt i en åpen verden. Utenrikskulturell handlingsplan 2001-

2005". Handlingsplanens overordnede mål var at Norge skulle fremstå som en mer aktiv deltaker og bidragsyter internasjonalt og fremme internasjonalisering av det norske samfunn.

Høsten 2001 arrangerte NHO i samarbeid med Norges Turistråd en omdømmekonferanse^{viii} der både Statsministerens kontor (SMK) og UD deltok. Fra NHOs side ble det gitt klart uttrykk for ønske om og behov for større politisk engasjement og lederskap, dels når det gjaldt ressurser, dels når det gjaldt organisering, og forslaget om et internasjonaliserings- og profileringsråd ble fremmet^{ix}.

I kjølvannet av Rudeng-rapporten inngikk UD også et samarbeid med Foreign Policy Center i London om det såkalte Public Diplomacy-prosjektet (PD)^x. Prosjektet dreide seg om hvordan en moderne utenriksstjeneste kan kommunisere med et bredt spekter av offisielle og ikke-offisielle aktører i utlandet og gjennom dialog invitere til samhandling. Rapporten "Norwegian Public Diplomacy" ble presentert på en lukket arbeidskonferanse i regi av UD og NHO i juni 2003. Konferansen synliggjorde at Norges hovedproblem i kontakt med brede målgrupper i andre land, er landets usynlighet – noe som blant annet skyldes mangel på et samstemt profilerings- og omdømmearbeid.

For å imøtekomme ønskene fra norsk næringsliv og kulturliv samt klare anbefalinger fra flere utredningsrapporter ble det i mai 2004 nedsatt et bredt sammensatt omdømmevalg^{xi}.

4. Hvordan bli kjent og synlig?

4.1 Målsettinger og mandat for utvalgets arbeid

Omdømmeutvalgets mandat er å utarbeide forslag til en overordnet nasjonal strategi, gjennom å:

- definere målsettinger for omdømmearbeidet
- beskrive den posisjon Norge vil ta internasjonalt
- foreslå en posisjon av en slik karakter at de ulike aktører innen norsk næringsliv, kulturliv, reiseliv, organisasjoner og samfunnsliv for øvrig, lett kan slutte seg til den overordnede målsettingen
- drøfte implementering av omdømme-strategien, samt organisering og finansiering av omdømmearbeidet
- identifisere og prioritere målgrupper for konkrete tiltak.

4.2 Omdømmearbeidets bakgrunn og formål

Hensikten med utvalgets arbeid er å identifisere et overordnet verdigrunnlag som alle sektorer og bransjer kjenner seg igjen i og som vil oppfattes som en positiv tilleggsverdi for dem som har, eller ønsker å ha, fordeler av å bli assosiert med Norge som opphavsland. De viktigste suksesskriterier for et godt omdømme er å nå frem med et sterkt og enhetlig budskap, gjennom å etablere et felles fundament for kulturbygging, innovasjon og kommunikasjon.

En verdibasert posisjon består av følgende elementer:

- en bevisst valgt *visjon*, en storslått, motiverende og dristig målsetting som skal fungere samlende for Norges innsats.
- en eller flere *kjerneverdier* som tar utgangspunkt i visjonen, og som forteller i korte trekk hvorfor vi med trover-

dighet kan innfri og leve opp til visjonen.

- et sett *løfter* som har sitt utspring i kjerneverdien(e), og som identifiserer hva som gjør Norge unikt og attraktivt. Det vil si at løftene sier noe om måten vi som nasjon innfrir kjerneverdien(e). Løftene gir med andre ord kjerneverdien retning og innhold.
- klare *personlighetstrekk* basert på disse løfter som tilkjenner hvordan omverdenen vil karakterisere Norge – landet, befolkningen, kulturen, produktene, opplevelsene og vertskapet.

For Norge som nasjon er det vesentlig å arbeide med en verdibasert posisjon som kan favne bredden, men som også er åpen nok til å kunne bearbeides og brukes av ulike sektorer, bransjer og bedrifter/institusjoner tilpasset deres individuelle behov. Det har således ikke vært et mål å utarbeide en felles strategi for alle internasjonale aktører, men fremme forslag til en verdibasert overbygning som et tilbud til de aktører som ønsker å bli assosiert med Norge.

4.3 Arbeidet med posisjonen

I prosjektrapporten "Norwegian Public Diplomacy" (2003) foreslås bl.a. fem "historier", eller verdibegrep som utgangspunkt for arbeidet for å styrke Norges omdømme i utlandet:

- Norge som humanitær supermakt.
- å leve med naturen
- likhet
- utforskende internasjonalist
- superskandinav

De foreslåtte "historiene" var et resultat av en lang rekke intervjuer foretatt blant representanter for ulike sektorer innen norsk samfunn.

Prosjektrapporten og dens anbefalinger dannet blant annet grunnlaget for UDs strategiske arbeid i forbindelse med utenlandsprogrammet for Hundreårsmarkeringen 2005 – med klare geografiske og tematiske prioriteringer for ulike konkrete tiltak^{xii}.

Omdømmeutvalget vurderte de foreslåtte historiene som et godt utgangspunkt for det videre arbeidet, dog ikke som tilstrekkelige, da de etter utvalgets oppfatning ikke tok nok hensyn til fremme av både næringslivets og kulturlivets interesser.

I utgangspunktet startet utvalget arbeidet med å definere en verdibasert posisjon for Norge med ni ulike, alternative posisjoner, basert på konklusjonene fra tidligere strategiarbeid i regi av blant annet UD, NHO,

Eksportutvalget for Fisk og Norges Turistråd/Innovasjon Norge. I arbeidet med å kvalifisere de alternative posisjonene har utvalget stilt følgende spørsmål:

- Skaper posisjonen et tydelig, attraktivt og differensierende omdømme?
- Vil posisjonen bli oppfattet som troverdig for Norge, og stemmer den med Norges identitet?
- Vil Norge i dag, og i fremtiden, med troverdighet kunne levere i henhold til posisjonen?

Tre alternative posisjoner for Norge ble kvalifisert av utvalget og senere testet i utlandet^{xiii}. Med bakgrunn i resultatet fra disse testene er et endelig forslag til posisjon for Norge drøftet i utvalget.

5. Posisjonsforslag

I forbindelse med utvalgets posisjonsforslag, ønsker utvalget å presisere at formuleringene i posisjonen ikke skal brukes direkte i ekstern kommunikasjon, men danne grunnlaget for en kommunikasjonsplattform som de enkelte aktørene kan trekke på i sitt kommunikasjonsarbeid overfor utlandet. Posisjonen er med andre ord ment å danne utgangspunkt for en dynamisk, pågående og påvirkbar videre prosess. Utvalget ønsker på denne bakgrunn å oppfordre de ulike aktører og samarbeidspartnere til videreføring og individuell tilpasning av posisjonen. Utvalget foreslår følgende verdibaserte posisjon for Norge:

Visjon:

Norge – nyskapende, i samspill med naturen.

Kjerneverdier:

I Norge samhandler mennesker med kultur, teknologi og natur på en innovativ og harmonisk måte.

Løfter:

Norge vil videreutvikle sin særskilte kunnskap/spisskompetanse og bidra til ansvarlig forvaltning av naturressurser.

Norge vil være en pådriver for likeverd og demokrati.

Norge skal by på spennende natur- og kulturopplevelser.

Personlighetstrekk:

Norge er utforskende, nyskapende, uformell og ærlig.

Omdømmeutvalget er av den oppfatning at ovennevnte forslag vil bidra til at Norge over tid kan ta en tydelig, relevant, unik og attraktiv posisjon i utvalgte målgrupper. Forslaget til posisjon er dynamisk og forpliktende, men samtidig tidløst. Et lands omdømme bygges og styrkes over tid. En posisjon må av denne grunn ikke være for tidsavhengig eller for trendy.

Utvalget vil gjerne fremholde at posisjonen definerer et verdigrunnlag, og er ikke ment som, og må således heller ikke oppfattes som, forslag til et motto for Norge, eller utgangspunkt for ny Norges-logo. Men som verdigrunnlag representerer posisjonen den grunnholdning det er ønskelig at skal gjennomsyre våre internasjonale aktiviteter, det være seg på den politiske, den næringsøkonomiske og/eller den kulturelle arena. Et verdigrunnlag som forklarer vår bakgrunn, vår opprinnelse og vår åpne og moderne samfunnsstruktur og gjør oss gjenkjennelige - uavhengig av hvilken arena vi opptrer på.

6. Forslag og anbefalinger

Tidligere erfaringer og kritiske suksessfaktorer må legges til grunn når det nasjonale omdømmearbeidet skal settes ut i livet og organiseres. Tydelighet, gjenkjennelighet, konsekvens og delaktighet fra sentrale aktører må være grunnleggende rettesnor. Det er overordnet at omdømmearbeidet i sin helhet, strategisk og operasjonelt, har forankring både i det politiske miljø, i næringslivet og i kulturlivet.

Det daglige omdømmearbeidet må baseres på en struktur som ivaretar de ulike samsfunnssektorens interesser. Personer fra alle disse områdene må møtes, diskutere og enes om målsettinger, prioriteringer og virkemidler, og initiere felles prosjekter på fokuserte markeder.

Det er også en forutsetning at det etableres en struktur som har mandat, autoritet og økonomi til å administrere det nasjonale omdømmearbeidet, og kvalitetssikre det praktiske arbeidet. Dette forutsetter ikke bare politisk forankring, men også ledelse og aktiv medvirkning.

På denne bakgrunn ønsker utvalget å fremme nedenstående forslag til oppfølging:

6.1 Overordnet nasjonal posisjon.

Forslag til overordnet nasjonal posisjon anbefales tatt i bruk som gjenkjennelig verdigrunnlag i de ulike aktørers aktiviteter.

På bakgrunn av posisjonen utarbeides en felles verktøykasse (som kan inneholde alt fra faktisk informasjonsmateriell til film, bilder og andre visuelle uttrykksformer) for profileringsformål. Disse virkemidlene kan de ulike aktørene trekke på etter behov.

Slik posisjonen er formulert, gir den ulike virksomheter anledning til å vektlegge forskjellige deler av posisjonen, avhengig av ståsted og målgrupper. For eksempel vil en rei-

selivsbedrift kunne presentere "nyskapende i samspill med naturen" annerledes enn et energiforetak. Likeledes vil en musikkfestival, et arkitektfirma eller en software-produsent ha ulik anvendelse av kjerneverdien "i Norge samhandler mennesker med kultur, teknologi og natur på en innovativ og harmonisk måte". Det vesentlige er imidlertid at alle forteller den samme historien – fra forskjellige innfallsvinkler.

Ved å forankre egne kampanjer i den nasjonale posisjonen, vil enkeltaktørene kunne knytte seg til et norsk fellesskap i utlandet, et fellesskap som gir gjenkjennelse og kontinuitet. Dette vil bidra til en styrket og samlende effekt, både kollektivt og individuelt.

6.2 Etablering av et nasjonalt omdømmeforum.

Utvalget foreslår at det etableres et "Nasjonalt omdømmeforum" under ledelse av Utenriksministeren, som er konstitusjonelt ansvarlig for norgesprofilering i utlandet.

Etablering av et slikt forum vil være et sterkt signal om den betydning omdømmearbeidet tillegges.

Forumet bør ikke være for stort. Likevel bør det ha en sammensetning som tilkjenner både forankring og vilje til forpliktende medvirkning både i det politiske miljø, i sentralforvaltning, virkemiddelapparatet, samt næringsliv og kulturliv. Medlemmene bør nivåmessig og organisatorisk ha autoritet til å tale på vegne av den sektor de representerer. Forumets oppgaver bør være av overordnet, strategisk karakter. Forumet bør definere målsettinger for det videre omdømmearbeidet. Videre bør det identifisere og prioritere innsatsområder for omdømmearbeidet, både geografisk og tematisk, inkludert det å foreslå statsbesøk/offisielle besøk. I dette ligger også et oppfølgingsansvar. Som både initiativta-

ger, skapende og oppfølgende "instans", vil forumets engasjement og aktiviteter bli oppfattet som tilleggsverdi til øvrige aktiviteter den enkelte måtte ha et selvstendig ansvar for.

For at forumet skal kunne fungere etter intensjonene, foreslår utvalget at forumet støttes av et *sekretariat* som får ansvar for å følge opp de prioriteringer som foretas, og forberede saker for drøftelser i forumet. Utvalget er seg bevisst i ikke å foreslå ytterligere byråkratisering av arbeidet, og foreslår derfor at sekretariatsfunksjonen etableres ved ørermerking av ressurser innenfor allerede eksisterende strukturer i UD, og at det bør ledes av UD på embetsnivå.

I tillegg til UD bør NHD, som ansvarlig fagdepartement for internasjonalisering av norsk næringsliv, inngå i sekretariatet. Det stilles svært store krav til koordineringsarbeidet så lenge det konstitusjonelle ansvar for generell omdømmebygging og norgesprofilering ligger i ett departement, mens ansvaret for og bevilgningene til virkemiddelapparatets internasjonaliseringsarbeid tilligger et annet. En drøfting av forvaltningsstrukturen ligger imidlertid utenfor utvalgets mandat, og utvalget vil således begrense seg til å forutsette at et sekretariatssamarbeid som skissert, vil bidra til å bedre samspillet..

Innovasjon Norge (IN) bør også være fast representant i forumet og i sekretariatet, da internasjonalisering og profilering av norsk næringsliv/reiseliv, er et av hovedsatsingsområdene til IN, samtidig som behovet for å styrke Norge som etablerings- og investeringsland øker.

Forumet og sekretariatet vil være et tyngdepunkt i arbeidet med å fremme Norges omdømme i utlandet gjennom identifisering av pilotprosjekter, utvikling av felles basistjenester som den enkelte aktør vil kunne trekke på i sitt daglige arbeid - i egne kampanjer,

informasjons- og profileringsmaterieell og så videre.

Forum og sekretariat bør være operativt fra 01.01.2007.

For å sikre forsvarlig planlegging samt forberede arbeidsgrunnlaget for omdømmeforumet og sekretariat, vil omdømmeutvalget kunne fortsette sitt arbeid ut 2006 (jf. Utvalgets målsettinger og mandat – pkt. 4.1.)

6.3 Nasjonal omdømmekonferanse.

Det anbefales at det arrangeres en nasjonal omdømmekonferanse høsten 2006. Konferansen kan tjene som startskudd for en fornyet satsing på nasjonalt omdømmearbeid.

6.4. Felles pilotprosjekt.

Det identifiseres og planlegges felles pilotprosjekt med sikte på igangsetting i 2007.

I henhold til omdømmeutvalgets mandat skal utvalget bl.a. "drøfte implementering av omdømmestrategien [...] og identifisere og prioritere målgrupper for konkrete tiltak."

Planlegging, gjennomføring og oppfølging av pilotprosjekter, prosjekter identifisert på grunnlag av sammenfallende interesser for de samhandlende parter, er den mest konkrete måte å følge opp og gjennomføre de anbefalinger og konklusjoner utvalget fremmer. Det vil med andre ord være i konkretiseringen av slike prosjekter at målgruppene identifiseres, både de som er felles og de individuelle.

Kriterier for valg av pilotprosjekt vil være ønske om langsiktig politisk, næringsøkonomisk og kulturell satsing innenfor et nærmere definert geografisk og tematisk område. Et slikt fellesprosjekt vil gjerne ta utgangspunkt i en kjerneaktivitet (statsbesøk, internasjonal

utstilling, kulturell begivenhet og/eller internasjonal konferanse eller lignende). Rundt kjerneelementet knyttes tematisk avgrensede aktiviteter som gir prosjektet en bærende idé og samlende kommunikasjonsplattform.

Utvalgets forslag til pilotprosjekt er nedfelt i vedlegg til rapporten. Utvalget mener at et fokus på nordområdene gjør hele Norge mer interessant. Energi-, ressurstilgang og miljøutfordringer gjør at nordområdene har EUs og Russlands oppmerksomhet. Dette gir et tidsvindu for å markere Norge som sentral aktør i nordområdene. Norge kan vise til en unik konsensus om balanse mellom nærings- og vernehensyn i utnyttelsen av naturressursene – selv om debatten går høyt om hvor balansepunktet skal gå. Vi har spisskompetanse både innen utvinning og forvaltning av naturressursene under polare forhold, og innen vern av sårbar natur og miljøutfordringene i nord. Den norske olje- og gassmodellen er ekstra interessant fordi den gir stor verdiskapning i lokalsamfunnene. På dette og på andre områder gjør myndighetenes og bedriftenes bevisste holdning til sitt samfunnsansvar at også utviklingen av det lokale og regionale kulturlivet styrkes.

For å sikre langsiktighet i arbeidet anbefales at slike pilotprosjekter sikres en varighet på 3- 5 år.

6.5. Finansiering.

Finansiering av omdømmearbeidet sikres dels gjennom offentlig grunnfinansiering, dels gjennom samfinansiering av fellesprosjekter. Offentlig grunnfinansiering sikres pr. 01.01.2007.

Det bevilges i dag et betydelig beløp til omdømmearbeid over statsbudsjettet. Midlene går til profilering av Norge som turistdestinasjon, internasjonalisering av norsk kulturliv og næringsliv samt eksportfremme, i tillegg til generell og overordnet norgesprofilering.

Også store norske organisasjoner, institusjoner og bedrifter avsetter midler til profilering- og omdømmearbeid.

En viktig målsetting for det nasjonale omdømmearbeidet er å bidra til at de ulike offentlige og private ressurser fortsatt skal kunne virke hver for seg, men innenfor en felles, gjenkjennelig overbygning og samtidig trekke i samme retning. Dette vil øke både den individuelle og felles slagkraften og effekten av tiltakene blir størst mulig.

Et positivt og robust nasjonalt omdømme bygges opp over tid. Dette er vesentlig å ha for øye også når det gjelder finansieringen. Det er bare med en solid og langsiktig finansiering at dette arbeidet kan få den forutsigbarhet, kontinuitet og oppfølging som trengs.

Grunnfinansiering.

Utvalget ser for seg at det vil være nødvendig med en grunnfinansiering fra offentlig hold. Prosessen med offentlig grunnfinansiering bør skje i tilknytning til arbeidsprosessen med statsbudsjettet 2007, slik at grunnfinansiering er sikret fra og med 01.01.2007.

Utvalget er av den oppfatning at midler over statsbudsjettet bør øremerkes overordnet omdømmearbeid og utvikling av felles verktøy for det praktiske arbeidet, omdømmeforumets møtevirksomhet samt bidrag til fellesprosjekter.

Prosjektfinansiering.

En av forumets oppgaver er ut fra langsiktige prioriteringer å foreslå konkrete fellestiltak. En enhetlig og helhetlig presentasjon vil ofte ha sterkere effekt enn det summen av enkelttiltakene skulle tilsi. Disse fellesprosjektene forventes samfinansiert av de aktuelle deltagerne i hvert enkelt prosjekt. Hvem som i siste instans vil være "medaksjonær" i slike fellesprosjekter vil variere ut fra hvilke prioriteringer de individuelle deltagerne gjør for egen virksomhet.

7. Konklusjoner

- Forslaget til overordnet nasjonal posisjon tas i bruk og skal være gjenkjennelig i ulike aktørers aktiviteter. Gjennom posisjonen skal Norge fremstå som relevant og attraktiv, og posisjonen skal bidra til å fremme verdiskaping innen norsk næringsliv og kulturliv, og styrke gjennomslagskraften for våre politiske standpunkt. (For nærmere beskrivelse av posisjonen, se pkt. 5)
- Utvalget foreslår at det etableres et "Nasjonalt omdømmeforum" under ledelse av utenriksministeren. Forumets oppgaver skal være av overordnet og strategisk karakter. Forumet støttes av et omdømmesekretariat, som etableres gjennom øremerking av ressurser innenfor eksisterende strukturer i UD (jf. pkt. 6.2).
- Det arrangeres en nasjonal omdømmekonferanse høsten 2006.
- Det identifiseres og planlegges felles pilotprosjekt med sikte på igangsetting i 2007 (jf. pkt. 6.4)
- Finansiering av omdømmearbeidet sikres dels gjennom offentlig grunnfinansiering, dels gjennom samfinansiering av fellesprosjekter. Offentlig grunnfinansiering sikres pr. 01.01.2007.

Fotnoter

-
- i Utvalgte relevante undersøkelser foretatt de seneste 20 år:
- 1986 – International Research Associates (INRA). Et representativt utvalg av befolkningen i seks europeiske land (Belgia, Vest-Tyskland, Frankrike, Storbritannia, Italia og Norge) samt USA ble stilt en rekke spørsmål vedr. karakteristika ved hvert enkelt av de deltagende land.
 - 1989/90 – Burson-Marsteller as på oppdrag for Utenriksdepartementet/Prosjekt Norgesprofil. Undersøkelse gjennomført blant høyt kvalifiserte personer i fem europeiske land (Storbritannia, Vest-Tyskland, Frankrike, Spania og Italia). En tilsvarende undersøkelse ble også gjennomført i USA. Målgruppen var nøkkelpersoner som i kraft av sin stilling kunne forventes å ha en viss kjennskap til Norge.
 - 1996 – Infratest. Undersøkelse av Norgeskunnskapen i Tyskland. Oppdragsgiver var Næringsrådet for Tyskland.
 - 2000 – Mark Up Consulting for bl.a. Norges Turistråd om Norges omdømme som ferieland. Undersøkelsen ble foretatt gjennom dybdeintervju med potensielle norgesturister i Danmark, Tyskland, Italia, Storbritannia, USA og Japan.
 - 2001 – TEMO på oppdrag for Kgl. norsk ambassade, Stockholm. Undersøkelse om svenskers oppfatning om Norge og norsk kulturliv.
 - 2004 – Geelmuyden Kiese på oppdrag for Hundreårsmarkeringen Norge 2005 as. Undersøkelse omkring Norges omdømme blant vanlig befolkning i åtte europeiske land (Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannia, Frankrike, Spania, Italia og Polen).
- ii F. eks. viser markedsundersøkelsen foretatt i Tyskland i forbindelse med EXPO 2000 i Hannover at Norge som moderne industriland – og som en betydelig energileverandør, er svært lite kjent. Produktene regnes riktignok som kvalitativt bra, men ikke spesielt moderne (NHDs gjennomgang og vurdering av Norges deltagelse på EXPO 2000, fremlagt oktober 2001).
- iii Rådet for Norgesinformasjon ble opprettet i 1969. Hovedformålet var at rådet skulle bidra til å fremme og samordne informasjonsarbeidet om Norge og norske forhold overfor utlandet, herunder tilrettelegge og koordinere konkrete fellesprosjekter. Rådet for Norgesinformasjon bestod av en representant fra hver av følgende institusjoner:
- Utenriksdepartementet
 - Kulturdepartementet
 - Nærings- og energidepartementet
 - Norges Eksportråd
 - Norges Kunstnerråd
 - Norges Rederiforbund
 - NORTRA
 - Landsorganisasjonen i Norge
 - Næringslivets Hovedorganisasjon
 - Statens Nærings- og distriktsutviklingsfond
- Prosjekt Norgesprofil (1990-96) som ble opprettet i forbindelse med OL på Lillehammer i 1994, er et eksempel på et vellykket felles løft under rådet. Sekretariat for Prosjekt Norgesprofil lå i UD, og prosjektet disponerte egne budsjettmidler. Rådet for Norgesinformasjon ble formelt nedlagt i Statsråd 17. juli 1998.
- iv Samordningsutvalget var et utvalg for samordning av virksomheten i utenriktjenesten, Norges Eksportråd, Norges Turistråd og Eksportutvalget for fisk. Det ble opprettet i 1996. Nærings- og handelsdepartementet deltok fra 1997 (da det konstitusjonelle ansvaret for internasjonalisering av norsk næringsliv og eksport ble overført fra UD til NHD). Bakgrunnen for utvalget var å sikre en bedre utnyttelse av de samlede ressurser i virkemiddelapparatet for eksportfremme og internasjonalisering. Utvalget er rådgivende, uten formell beslutningsmyndighet. Samordningsutvalget er ikke formelt oppløst, men kan sies å ha blitt erstattet av Dialogforum – samordningsorgan mellom UD og Innovasjon Norge (IN), etablert i hht. samarbeidsavtalen av 31.1.04 mellom UD og IN. NHD er etter eget ønske ikke representert i Dialogforum.

-
- v Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfonds (SND) mål er å fremme en lønnsom bedrifts- og samfunnsøkonomisk næringsutvikling i hele landet.
SND medvirker til utbygging, produktutvikling, modernisering og omstilling samt nyetableringer i norsk næringsliv. De fremmer tiltak som skal gi varig og lønnsom sysselsetting i alle deler av landet.
- vi Arbeidsgruppen ble ledet av Erik Rudeng, daværende direktør ved Norsk Folkemuseum. Arbeidsgruppen bestod for øvrig av professor Trond Bergh Eriksen, UiO og tekstilkunstner/lærer ved Bergen Kunsthøgskole, Kari Dyrdal. Rapporten ble ført i pennen av cand. philol. Mette Lending. Forsker Iver B. Neumann (NUPI) ga konsulentbistand underveis i arbeidsprosessen.
- vii Den interdepartementale arbeidsgruppe for utenrikskulturell politikk bestod av representanter fra Kulturdepartementet, Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet, Miljøverndepartementet, Nærings- og handelsdepartementet samt Utenriksdepartementet.
- viii "Norges omdømme: Hemmer eller fremmer det norsk næringsliv?", 25. september 2001.
- ix Dette forslag ble også fremmet i brev av 7.5.02 fra NHO til NHD i forbindelse med gjennomgang og organisering av virkemiddelapparatet.
- x Public Diplomacy-prosjektet ble gjennomført i tre faser:
- Fase I (avsluttet 2002) er nedfelt i rapporten "Public Diplomacy" der Norge presenteres som et case – "Niche Diplomacy". How Norway uses scarce resources to punch above its weight" (2002)
 - Fase II (i samarbeid med universitetet i Oslo v/Institutt for medier og kommunikasjon) resulterte i rapporten "Norwegian Public Diplomacy" (2003). Rapporten fremmer fire klare anbefalinger til oppfølging:
 - 1) Utarbeide en overordnet nasjonal strategi, bestående av tre komponenter: a) fastsette klar ledelse fra sentrum; b) formulere noen markomål; og c) skape mikrostrategier på postnivå.
 - 2) Fjerne den institusjonelle fragmentering.
 - 3) Klar opplæring og retningslinjer samt kriterier for evaluering.
 - 4) Å skape og utnytte milepæler/flaggskiparrangement.
 - Fase III – "Implementing Norwegian Public Diplomacy" (2004) går mer konkret inn på implementering av PD som arbeidsmetode eksemplifisert i fem utvalgte land – Japan, Kina, Polen, Tyskland og USA.
- xi Utvalgets sammensetning:
Leder: Jon Vea, direktør, NHD (Sylvi Graham, statssekretær UD, august 2004 - oktober 2005; Thorhild Widvey, statssekretær UD, t.o.m. juni 2004)
- Tone Skogen, statssekretær NHD (til oktober 2005)
 - Svein Berg, adm. dir. EFF
 - Elin Bolann, adm. dir. Fjord-Norge AS
 - Marianne Lie, adm. dir./Ole-Kristian Bærvahr/Marit Ytreeide, informasjonsdirektør Norges Rederiforbund
 - Janne Haaland Matlary, professor, UiO
 - Sven Møllekleiv, direktør konsernrelasjoner og samfunnsansvar, DnV
 - Vigdis Moe Skarstein, leder av Norsk Kulturråd
 - Kjetil Trædal Thorsen, arkitekt/Ole Gustavsen, arkitekt og daglig leder, Snøhetta
- UD, NHD og Innovasjon Norge har innehatt sekretariatsfunksjonen. Sekretariatet har bestått av følgende:
- Fra Utenriksdepartementet:*
- Ann Ollestad, Erik Førner, Nils Martin Gunneng, Kristine Hauer Århus
- Fra Nærings- og handelsdepartementet:*
- Bjarne Johannessen
- Fra Innovasjon Norge:*
- Finn Kristian Aamodt, Børre Berglund, Anniken Enger, Dorthe Kiilerich, Oscar Kipperberg

-
- xii Valg av land (Danmark, Frankrike, India, Japan, Kina, Russland, Storbritannia, Sverige, Sør-Afrika, Tyskland og USA) for hovedmarkeringene ble gjort med utgangspunkt i historiske, geografiske, politiske, økonomiske og kulturelle forhold. Samtidig ble tre overordnede hovedtema fastsatt som idégrunnlag – a) Norge – en partner for fred og utvikling; b) Norge – en ressursnasjon; og c) Det moderne Norge.
- xiii Følgende tre forslag til posisjon ble testet i Danmark, Frankrike, Italia, Japan, Polen, Russland, Spania, Storbritannia, Sverige, Tyskland og USA:
- 1) Norge er en bidragsyter som deler sine ressurser;
 - 2) Norge er en kunnskapsrik partner; og
 - 3) Norge er en pådriver for felles utvikling.
- Alt. 1) fikk høyest score.

Vedlegg

Forslag til pilotprosjekt. Nordområdene.

I henhold til omdømmeutvalgets mandat skal utvalget blant annet ”drøfte implementering av omdømmestrategien [...] og identifisere og prioritere målgrupper for konkrete tiltak.”

Utvalget er av den oppfatning at planlegging, gjennomføring og oppfølging av pilotprosjekter, prosjekter identifisert på grunnlag av sammenfallende interesser for de samhandlende parter, er den mest konkrete måten å følge opp og gjennomføre de anbefalinger og konklusjoner utvalget fremmer i sin sluttrapport.

Det vil også være i forbindelse med arbeidet forbundet med slike prosjekter at målgruppene, både de som er felles og de individuelle, identifiseres.

Målsetting

Den overordnede målsetting for prosjektet skal være å fremme Norges omdømme som nyskapende, ansvarlig og kulturelt forankret aktør i nordområdene.

Budskap

Prosjektet skal utvikle og gjennomføre omdømmetiltak som formidler de kjerneverdier posisjonsforslaget skisserer:

Norge er en kompetent forvalter av naturressurser i nordområdene
Norge er en ansvarlig aktør som ivaretar både nærings- og verneinteresser i nordområdene.
Norge har en sterk kulturell forankring i nordområdene

Geografisk prioritering og begrunnelse.

I forslaget til pilotprosjekt har man valgt å fokusere på **nordområdene**. Det er både

utenrikspolitiske, næringsøkonomiske og kulturpolitiske begrunnelser for dette. Energi-, ressurstilgang og miljøutfordringer gjør at nordområdene har Norges, EUs og Russlands oppmerksomhet. Dette gir et tidsvindu for å markere Norge som sentral aktør i nordområdene. Utvalget er imidlertid også av den oppfatning at man gjennom et fokus på nordområdene gjør hele Norge mer interessant.

Alle som ønsker å assosieres med norsk opprinnelse skal kunne benytte de kjerneverdier som ligger i posisjonsforslaget som budskap i sin kommunikasjon. Slik sett er prosjektet globalt. Tiltak som krever egen finansiering bør allikevel fokuseres i de land og regioner som har størst innvirkning på rammevilkårene i nordområdene. Derfor bør EU-kommisjonen, Russland, Tyskland, Polen, USA og Canada prioriteres.

Tematisk prioritering og begrunnelse.

Norge kan vise til en unik konsensus om balanse mellom nærings- og vernehensyn i utnyttelsen av naturressursene - selv om debatten går høyt om hvor balansepunktet skal gå. Vi har spisskompetanse både innen utvinning og forvaltning av naturressursene under polare forhold, og innen vern av sårbar natur og miljøutfordringene i nord.

Den norske olje- og gassmodellen gir i tillegg stor verdiskapning i lokalsamfunnene. De lokale effektene av Snøhvit-utbyggingen blir lagt merke til i Russland så vel som i Angola. Norge har også maritim kompetanse som sikrer trygg ressurstilgang fra nordområdene til EU og verden.

Reiselivsnæringen satser i nord. Det samme gjør kulturlivet. For eksempel vil Norsk Kulturråds årskonferanse 2006 legges til

Finnmark og fokusere på verdiskapning i spennet mellom kultur og næring.

Tidshorisont.

For å bygge opp og konsolidere et solid norsk omdømme i nordområdene anbefales at pilotprosjekter sikres en forutsigbar finansiering og planlegges og gjennomføres over en tidshorisont på minimum 3 – 5 år.

Forslag til tiltak

- Det planlegges og gjennomføres allerede en lang rekke tiltak innen politikk, næring og kultur i regionen. Disse bør identifiseres og systemiseres, og informasjonen bør gjøres gjensidig tilgjengelig for de ulike deltakerne med tanke på styrket koordinering og gjensidig nytteeffekt av de ulike fremstøt.
- Ambassadene i øremerkede land, i samarbeid med regionale myndigheter i nord, norsk nærings- og reiseliv, kulturliv, forskning og organisasjonsliv foreslår

landvise treårsplaner med konkrete prosjekter. Prosjektene vurderes av sekretariatet for offentlig grunnfinansiering. Aktuelle deltakere vurderer finansiering av de prosjektene alt etter relevans for egen virksomhet.

- UD, Innovasjon Norge, EU-delegasjonen og ambassaden i Moskva styrkes med egne prosjektmedarbeidere. Ambassadene i de andre øremerkede landene får ansvar for koordineringsoppgaven i sine respektive land.
- Det bør utvikles en global kommunikasjonspakke med utgangspunkt i den verdibaserte profilen. Kommunikasjonspakken bør bestå av tekst, illustrasjoner og film som videreutvikler og underbygger budskapet. Den enkelte aktør, det være seg et reisebyrå, et nordnorsk galleri, et oljeselskap eller en forskningsinstitusjon kan vederlagsfritt hente ut disse elementene og bruke dem i sin egen kommunikasjon og markedsføring.

Oslo, 15. mars 2006