



**Osloregionen**

# **Evaluering av det internasjonale profileringsarbeidet i regi av Osloregionen**

**Mars 2020**

Sekretariatet for Osloregionen  
[www.osloregionen.no](http://www.osloregionen.no)

Rådhuset  
0037 Oslo

## Innhold

Forord .....	4
Sammendrag av anbefalinger.....	5
Innledning .....	7
Hvorfor markedsføre steder.....	7
Profileringsarbeid i Osloregionen .....	8
#ProjectOsloRegion.....	9
Profileringsstrategien.....	11
Oslo er merkevaren .....	11
I et globalt perspektiv .....	11
Samarbeid .....	11
Bevise og fortelle .....	12
Det haster fordi veksten er høy .....	12
Merkevarefilter .....	12
Visjon – Det beste ligger foran oss .....	13
Verdier – Banebrytende, berikende og ekte.....	13
Mål – Verdens beste kompakte by.....	14
Oslos posisjon – ung, banebrytende storby.....	15
Strategiske tilnærminger.....	15
De tre KPI'ene - Key Perception Indicators.....	15
Organiseringen av arbeidet frem til i dag .....	17
Administrative og økonomiske ressurser 2015 til i dag.....	19
Gjennomgang av prosjekter .....	21
The Great Escape .....	21
Oslo Innovation Week .....	22
Operafest Røykenvik 2019 .....	22
Future Library .....	23
Table Tales .....	23
X Games Oslo i 2016.....	23
X Games i Bærum (Fornebu) 2019.....	23
Oslo Runway og Fushion .....	24
Skam.....	24
Offshore Northern Seas (ONS) .....	25
Bokmessen i Frankfurt .....	25
The Proud Experience .....	26
Oslo filmkommisjon.....	26
Technology Summit Kongsberg .....	26
City Brand Exhibition .....	27
Share Oslo.....	27
Japansk presse til Den magiske fabrikken i Tønsberg .....	27
The Big O.....	28
Profilering av Oslo som fredsbym .....	28
#HvorforOslo.....	28
Masterclass .....	29
Talentattraktivitet.....	29

<b>Vurdering</b> .....	<b>32</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>32</b>
<b>Prosjektene for å markedsføre Osloregionen</b> .....	<b>32</b>
<b>OSLO: State of the city</b> .....	<b>33</b>
<b>Vurderinger foretatt av Oslo International Advisory Board (IAB)</b> .....	<b>40</b>
<b>Medlemsundersøkelsen 2020</b> .....	<b>41</b>
<b>Måloppnåelse i forhold til KPI'ene for Osloregionens profileringsarbeid</b> .....	<b>43</b>
<b>Konklusjon</b> .....	<b>45</b>
<b>Strategien</b> .....	<b>45</b>
<b>Kampanjer og prosjekter</b> .....	<b>46</b>
<b>Partnerskap</b> .....	<b>48</b>
<b>Organisering</b> .....	<b>50</b>
<b>Finansiering</b> .....	<b>51</b>

# Forord

Årsmøtet i Oslo Brand Partner Arena den 6. desember 2019, sluttet seg til forslag om å avvikle Oslo Brand Partner Arena som egen beslutningsstruktur for profileringsarbeidet og at dette arbeidet fra 2020 skal være en integrert del av Osloregionens ordinære virksomhet. Årsmøtet ba samtidig om at det ble foretatt en egenervaluering av Osloregionens internasjonale profileringsarbeid fra 2015 til i dag. Styret i Osloregionen sluttet seg til dette forslaget den 28. januar 2020.

Sekretariatet i Osloregionen har vært opptatt av at denne evalueringen bør foreligge tidsnok til at den kan være et underlag for stiftelsesmøte i Osloregionen interkommunalt politisk råd den 27. mai 2020. Innenfor den tiden som har vært til rådighet, har sekretariatet basert sine vurderinger på State of the City-rapportene om merkevaren Oslos internasjonale status, som har vært utarbeidet årlig siden 2016 av selskapet Business of Cities Ltd på oppdrag for Oslo Business Region AS, på vurderinger fra Osloregionens internasjonale advisory board, samt på egne vurderinger og erfaringer. Det har ikke vært tid til en omfattende involvering av stakeholderne i regionen. I forbindelse med Osloregionens medlemsundersøkelse i februar 2020, har man imidlertid forsøkt å innhente synspunkter fra medlemmene på profileringsarbeidet. Det er også innhentet vurderinger av arbeidet fra enkelte av de eksterne partnerne som Osloregionen har samarbeidet med i forbindelse med profileringsarbeidet.

Evalueringsrapporten er utarbeidet av direktør Øyvind Sâtvedt, spesialrådgiver Marianne Welle og brand manager Inge Michael Bilet.

Oslo, 9. mars 2020

# Sammendrag av anbefalinger

Merkevaren Oslo har **styrket seg betraktelig** siden 2015 da Osloregionen startet implementeringen av Osloregionens profileringsstrategi sammen med VisitOSLO og Oslo Business Region. Det styrkede omdømmet gir **muligheter for å skape verdi** for virksomheter i regionen i overgangen fra en petroleumsbasert til en grønnere økonomi.

**Internasjonal profileringsstrategi** for Osloregionen er fortsatt et godt grunnlag for profileringen av Oslo og regionen. Imidlertid bør det i tillegg utarbeides **strategi med et mellomlangt tidsperspektiv**, f.eks. fire år, som forener de langsiktige målene for profileringsarbeidet med aktuelle muligheter og utfordringer, f.eks. oppfølging av miljøhovedstadsåret, kulturområdet, de gode mulighetene for arbeid og studier, og Osloregionens trygge, åpne og velfungerende velferdssamfunn.

**De tre KPI'ene** for profileringsarbeidet, med fokus på økt internasjonal synlighet, at vi skal assosieres med verdiene som er representative for oss og samarbeid med aktører som kan bidra til å styrke vår internasjonale posisjon, vurderes fortsatt som **godt egnet** for å sette retning for profileringsarbeidet.

**Kampanjene og prosjektene** som er gjennomført har i hovedsak vært vellykkede. Etter hvert som Oslo er blitt mer kjent, øker behovet for å arbeide mer målrettet opp mot spesifikke målgrupper for å dra nytte av arbeidet som er gjort for Oslos generelle omdømme. Her er det fortsatt en vei å gå for å bygge opp erfaringer gjennom konkrete prosjekter. En annen viktig lærdom, er at prosjekter oftere blir en suksess når man **mobiliserer troverdige aktører** som avsendere av budskapet i kampanjene.

De samlede ressursene til profileringsarbeid, herunder kampanjer, har vært begrensede i hele perioden fra 2015 til i dag. Trolig burde en større andel tidligere vært **avsatt til egne stillingsressurser** og mindre brukt på kjøp av tjenester fra byråer i forbindelse med gjennomføring av kampanjer.

Av de områdene som Osloregionen arbeider med innenfor profilering, virker arbeidet med **talentattraktivitet** som spesielt lovende. Talentattraktivitet handler om å tiltrekke internasjonale studenter og kunnskapsarbeidere til Osloregionen og er et bidrag til å styrke regionens verdiskapingene og nivået på offentlige tjenester. Men også samarbeidet med kulturinstitusjoner og næringsklynger har vært vellykkede. Sekretariatet mener at destinasjonsselskaper og andre aktører i **reiselivet** er best egnet til å markedsføre Osloregionen som reise- og besøksmål.

Når det gjelder det interne partnerskapet i Osloregionen, mener sekretariatet det prinsipielt er riktig å integrere profileringsvirksomheten i **Osloregionens ordinære virksomhet**, slik styret i Osloregionen nylig har besluttet. Når Oslo Brand Partner Arena nå er avviklet som beslutningsarena, er det likevel **behov for arenaer for samspill med Osloregionens medlemskommuner og fylkeskommuner** om profileringsarbeidet, både på politisk og administrativt nivå.

Osloregionen har i perioden 2015 til 2020 samarbeidet med en lang rekke aktører i regionen om prosjekter innenfor internasjonal profilering. Det internasjonale **profileringsarbeidet i regi av Osloregionen** er likevel fortsatt ukjent blant mange av de private og offentlige aktørene som har en interesse i Oslos og regionens omdømme. Det er behov for en ny og mer omfattende organisering av samspillet med stakeholdere i regionen.

Osloregionen mener det er behov for en **vurdering av mulig fremtidig organisasjonsstruktur** av profileringsarbeidet. Sekretariatet vil imidlertid peke på behovet for å utvikle en struktur som sikrer **regional forankring** av arbeidet, både overfor kommunene og fylkeskommunene i Osloregionen og overfor andre private og offentlige aktører i regionen.

**Tilstrekkelige ressurser** til å sikre basisfunksjonene i arbeidet, inkludert arbeidet med å bygge partnerskap med andre private og offentlige aktører i profileringsarbeidet er av stor betydning. En sterkere medfinansiering fra andre aktører enn kommunene og fylkeskommunene i Osloregionen vil være det viktigste bidraget til dette, men forutsetter også en tilstrekkelig basisfinansiering fra medlemmene i Osloregionen.

# Innledning

## Hvorfor markedsføre steder

Et sted er ikke en merkevare i ordinær forstand. Et sted har ikke en enkelt «eier», men tilhører alle som bor der, driver virksomhet der, eller besøker det. Et sted er ikke en kommersiell merkevare på samme måte som sjampo eller merkeklær. Men i likhet med kommersielle merkevarer, har også steder behov for å være kjent, bli lagt merke til, være attraktive. **Ingen velger et sted å besøke, bo eller investere i ved en tilfeldighet.** Valget er en kombinasjon av assosiasjoner rundt stedet og harde fakta.

Med profilering av våre steder får vi verden til å vite om oss, vi synliggjør hvilke verdier vi står for og hva slags muligheter som finnes her. Osloregionens mål er å være en internasjonalt konkurransedyktig og bærekraftig region. Vi er i konkurranse med andre hovedstadsregioner i Norden, Europa og resten av verden, om besøkende, kunder, arbeidskraft, studenter og investorer.

For kommersielle produkter utgjør gjerne markedsføringsbudsjettet en stor andel av budsjettet. For steder er det mindre opplagt hvem som skal finansiere markedsføringen av merkevaren. Mange tjener på at et sted blir attraktivt; bedriften som søker talent eller investorer, messearrangøren som trenger deltagere og besøkende, forskningsinstituttet som behøver samarbeidspartnere i forskningsprosjektet eller restauranten som behøver gjester. Ofte tenker man kanskje at bedriften i selg selv, messen, forskningsprosjektet eller maten i seg selv er nok. I praksis er det imidlertid ikke tilfelle. Skal vi først velge noen som vi ikke kjenner fra før, er våre assosiasjoner om stedet ofte helt avgjørende. Skal vi på romantisk ferie, er det mer sannsynlig at vi velger Paris eller Roma enn Warszawa eller Utrecht. Skal man samarbeide med et forskerteam, velger man kanskje helst ett som kommer fra et område som har et omdømme som passer med våre egne ambisjoner, som f.eks. Oxford i England eller Boston-området i USA.

Osloregionen er verken Paris, Roma, Boston eller Oxford. Vi som bor er her vet at vi har utrolig mange gode kvaliteter, og er stolte av stedet, regionen og landet der vi bor. Men utenfor Norge vet de aller fleste svært lite om oss.

Norge har en åpen økonomi. Vi er avhengige av å selge varer og tjenester til internasjonale kunder. Det er avgjørende for å opprettholde sysselsetting og velferdsnivå. Vår viktigste eksportvare, olje og gass, selger seg selv i stor grad. Men i årene fremover skal vi omstille vår økonomi til grønnere næringer. Vi skal hevde oss på områder internasjonalt der vi ikke har en like selvsagt markedsposisjon. Det er heller ikke slik at vi kan hevde oss på internasjonale markeder ved å konkurrere på pris alene. Med vårt kostnadsnivå er vi avhengig av å konkurrere på kvalitet. Da må de som skal handle med oss assosiere oss med kvalitet, de må vite at vi har de aller flinkeste medarbeiderne i verden, de må vite at de får noe hos oss som de ikke kan få andre steder.

Det er selvsagt ikke bare Osloregionen som tenker på denne måten. Rundt oss konkurrerer alle storbyregionene rundt oss om å tiltrekke hovedkontorer, talenter, investeringer besøkende og prosjekter. De fleste storbyregioner i

verden er heller ikke så heldig stilt som oss når det gjelder økonomi, velstand og sysselsetting. Derfor føles nok også den internasjonale konkurransen ofte mer presserende der enn hos oss.

De fleste byer vi kan sammenligne oss med, har mye større apparater som jobber med stedsmarkedsføring enn det vi har i Osloregionen. Kampen om å lykkes er ikke en konkurranse om ha de største budsjettene til stedsmarkedsføring. Men skal vi hevde oss, kan vi ikke la være å gjøre noe. Og mulighetene for å skape et omdømme som gir oss en sterk posisjon i fremtiden, er langt bedre nå enn når vi står midt opp i nedbemanningen i næringer som ikke lenger kan hevde seg. Stedsmarkedsføring er langsiktig arbeid, som må opprettholdes over tid, dersom den skal gi effekt.

Vi som bor i Osloregionen er stolte av stedene våre – med god grunn. Folk på Hamar, i Tønsberg, Fredrikstad, Hønefoss eller i Oslo – eller i en av de andre 63 andre kommunene i regionen vet hva det betyr. Ofte er stedene også konkurrenter her hjemme om bedrifter, innbyggere arbeidskraft. Men **hvert enkelt sted i Osloregionen kan ikke bygge opp en merkevare internasjonalt**. Etter modell fra blant annet Amsterdam og København, bruker vi i Osloregionen merkevaren Oslo i internasjonal profileringsammenheng. Når vi sier «Oslo» i internasjonal profileringsammenheng, mener vi hele Osloregionen. Med felles innsats for internasjonal profilering av Osloregionen, kan vi sette regionen på kartet knyttet til ulike bransjer, vi kan få riktig arbeidskraft, kunder, turister, og investorer.

## Profileringsarbeid i Osloregionen

Ved etableringen av Osloregionen i 2005 ble Osloregionens visjon – «å styrke Osloregionen som en konkurransedyktig og bærekraftig region i Europa» - vedtatt. I samarbeidsplattformen som lå til grunn for etableringen av alliansen heter det at man skal «etablere utvidet samarbeid om internasjonal markedsføring av Osloregionen som en konkurransedyktig næringsregion og et attraktivt besøksmål». Ambisjonen om å tiltrekke seg utenlandske etableringer og kompetanse har vært sentral. Det heter videre at den internasjonale konkurransen mellom storbyregionene er en viktig begrunnelse for etableringen av alliansen. Det pekes på behovet for å konkurrere med andre internasjonale regioner når det gjelder å tiltrekke hovedkontor og næringsliv for øvrig.

Internasjonal profilering har siden 2005 vært ett av fire vedtatte hovedsatsingsområder for samarbeidsalliansen Osloregionen. Det ble allerede de første årene satt av midler til internasjonale prosjekter på Osloregionens budsjett, bl.a. i forbindelse med deltagelse på den store eiendoms- og byutviklingsmessen MIPIM i Cannes, samt ulike prosjekter til profileringstiltak i samarbeid med næringsklynger i regionen.

I desember 2009 vedtok Styret å starte opp et arbeid med en felles plattform for omdømmebygging av Osloregionen. Dette initiativet ledet frem til utarbeidelse av en felles profileringsstrategi, som ble vedtatt av styret i Osloregionen i 2015.

I denne evalueringsrapporten vil vi særlig fokusere på arbeidet med gjennomføring av denne strategien fra 2015 til i dag. Hva er oppnådd? Hva er lærdommene så langt? Hva bør vi endre på i arbeidet videre?



## #ProjectOsloRegion

I desember 2009 vedtok styret å starte opp et arbeid med en felles plattform for omdømmebygging av Osloregionen som en attraktiv kunnskapsregion og et godt sted å leve og virke i. I 2010 ble det gjennomførte et forprosjekt for omdømmebygging med bistand fra Apeland Informasjon AS. Forprosjektrapporten ble lagt fram for styret våren 2011. Styret for Osloregionen besluttet i sitt møte 20.03.2012 å sette i gang prosjektet felles plattform for internasjonal profilering av Osloregionen. Hensikten med prosjektet var å bidra til at samarbeidsalliansens medlemmer og andre nærings- og utviklingsaktører i regionen fikk en felles forståelse av forutsetningene og mulighetene når det gjelder et styrket internasjonalt profileringsarbeid, og mulige modeller for finansiering og organisering som kan ivareta gjennomføring og styring av et slikt arbeid på en god måte.

I forbindelse med behandlingen av Oslo kommunes budsjett for 2013, signaliserte byrådet at det skulle igangsettes et arbeid med å utvikle en overordnet og omforent strategi for internasjonal profilering av Oslo. Gjennom våren og sommeren 2013 ble det klart at Oslo kommunes og Osloregionens arbeid måtte samkjøres for å få best mulig effekt av innsatsen. Det ble avklart at Oslo kommune ønsket et felles prosjekt, der både Oslo kommune og Osloregionen bidro med ressurser. Oslo kommune ønsket at det felles prosjektet skulle ledes av Osloregionen. Selskapet Oslo Business Region ville delta i arbeidet på vegne av Oslo kommune. Hensikten med det felles prosjektet var å utvikle en internasjonal profileringsstrategi for å styrke Osloregionens evne til å konkurrere internasjonalt.

Styret i Osloregionen vedtok den 26.11.2013 å etablere en prosjektorganisasjon bestående av:

- En felles styringsgruppe med representanter fra Osloregionens styre og Oslo kommune/byrådet
- Én felles prosjektansvarlig (Direktør ved sekretariatet for Osloregionen)
- Ett felles budsjett
- Et prosjektteam med ressurser fra Osloregionen (leder + én prosjektressurs) og fra Oslo Business Region AS
- Et "advisory board" bestående av uavhengig faglig ekspertise.

Prosjektet ble gjennomført i perioden januar 2014 – mars 2015. Prosjektet med utarbeidelse av profileringsstrategien fikk navnet #ProjectOsloRegion.

En viktig målsetting med prosjektet var å involvere viktige aktører og interessenter fra ulike private og offentlige organisasjoner som har en interesse i Osloregionens internasjonale posisjon. Gambit Hill & Knowlton gjennomførte en aktør- og interessentanalyse, som sammen med øvrige innspill fra prosjektgruppen og ulike regionale aktører, dannet grunnlag for involveringsprosessen. I løpet av andre halvår 2014 og januar og februar 2015 ble det gjennomført en rekke aktiviteter, bl.a. studentkonkurranse, dybdeintervjuer, workshops og spørreundersøkelse. Det ble gjennomført 14 workshops ulike steder i regionen. Aktørene som deltok var bl.a. representanter for viktige bedrifter, næringsnettverk, gründere, studenter, universiteter og høyskoler, kulturliv, frivillige organisasjoner, politikere og administrativt ansatte i offentlig sektor. Totalt bidro 750 personer med innspill til prosjektet. I tillegg fikk prosjektet gjennomført en internasjonal benchmarkstudie av Oslo sett i forhold til andre internasjonale byer/byregioner,

gjennomført av selskapet Business of Cities Ltd. Dette er en nullpunktsanalyse som de årlige State of The City rapportene siden har basert seg på.

Det ble ikke foreslått å etablere noen ny organisasjon for å forestå det operative profileringsarbeidet. Prosjektgruppen var opptatt av å ta vare på moment som var skapt gjennom strategiprosessen, og var redd for at et arbeid med å utvikle en ny organisasjon ville innebære at det tok lang tid å komme over i den operasjonelle fasen med gjennomføring av strategien.

I stedet ble det derfor foreslått at samarbeidsalliansen Osloregionen, Oslo Business Region og Visit Oslo skulle forestå dette operative arbeidet gjennom et tettere samarbeid kalt Oslo Brand Alliance. VisitOSLO representerte i denne sammenheng også det regionale samarbeidet innenfor reiselivet i VisitOSLOregionen. Oslo Brand Alliance skulle ikke være en organisasjon i tradisjonell forstand, men et tre-part-samarbeid der alle bidro med ressurser og kompetanse til gjennomføringen av arbeidet. Osloregionen og Oslo Business Region skulle bidra til et felles budsjett, mens VisitOSLO, som er et privat aksjeselskap, skulle delta på prosjektbasis.

Styret behandlet forslag til profileringsstrategi i mars 2015 og vedtok å sende den på høring til Osloregionens medlemmer. Det ble gjennomført en rekke høringsmøter i løpet av høringsperioden.

Av høringssvarene fremkom det bred enighet om at det var positivt at det forelå en profileringsstrategi for Osloregionen. Det var positive tilbakemeldinger på prosessen og på det faglige grunnlaget for strategien fra flere av de som avga høringssvar. Flere av instansene påpekte at det er viktig at strategien fungerer som et godt verktøy for *hele* regionen. Det var likevel støtte til at «Oslo» kunne være merkevaren for profileringen av Osloregionen internasjonalt. Flere av høringssvarene pekte imidlertid på behovet for at Osloregionens medlemmer kom i direkte inngrep med styringen av profileringsarbeidet.

# Profileringsstrategien

## Oslo er merkevaren

Den internasjonale profileringsstrategien, «The Oslo Region Brand Management Strategy», handler om å bygge vår identitet og finne vår egen unike stemme.

Ingen velger Oslo ved en ren tilfeldighet, enten det er valg av reisemål, sted å flytte, studere, jobbe, starte en bedrift eller investere. Bak beslutningene ligger det bevisste valg. Profileringsstrategien bidrar til å påvirke disse valgene. Før profileringsarbeidet ble påbegynt manglet Oslo synlighet og verden kjente for lite til regionen. Med større kjennskap til hvilke verdier Oslo representerer, ville langt flere vurdert regionen. Oslo har manglet en tydelig posisjon. En sterkere merkevare gjør at flere vil velge Oslo. Profileringsstrategien ble laget for å **bygge en sterk merkevare**, med en tydelig posisjon og gjenkjennbare verdier.

## I et globalt perspektiv

I motsetning til mange merkevarestrategier som setter søkelys på byen alene, bygger denne strategien på en regional tilnærming som inkluderer alle aktuelle sektorer. For å virkelig være en tverrsektoriell strategi, må nødvendigvis de ressursene og aktørene som geografisk ligger utenfor bygrensa til Oslo, men som er en del av den funksjonelle regionen, også inkluderes. Osloregionens næringsliv, arbeidsmarked, boligmarked, fritid og kulturliv blir stadig mer integrert. Fra et internasjonalt ståsted er regionen i bunn og grunn én merkevare og derfor defineres "Oslo" som alle byene, fylkene og kommunene som ligger i regionen. I en nasjonal sammenheng vil Drammen og Hamar ofte være konkurrenter, men i en internasjonal sammenheng er det logisk å samarbeide, slik de også gjør i Københavnregionen (som bl.a. inkluderer regionene Skåne og Halland i Sverige), Stockholm (som inkluderer et stort område som også inkluderer Uppsala, Ørebro, Västerås og Norrköping, mfl.) eller Amsterdamregionen. Mindre storbyer som Oslo, Stockholm, København og Amsterdam, er avhengig av å trekke på kvaliteter og ressurser i et omland rundt byene for å kunne hevde seg i den internasjonale konkurransen. Det tar ofte kortere tid å reise på tvers av regionen i disse mindre storbyregionene enn det tar å reise gjennom byen alene i de virkelig store byene internasjonalt.

## Samarbeid

Det finnes flere organisasjoner og aktører som jobber for å forsterke Oslos merkevare, og de siste årene har antallet økt ytterligere. Osloregionen samarbeider med disse for å løfte merkevaren sammen. Dette er organisasjoner med verdifull kunnskap og erfaringer. VisitOSLO har f.eks. arbeidet profesjonelt med å tiltrekke tilreisende i mange år. Oslo Business Region har bidratt sterkt til å forsterke Oslos økosystem av startupbedrifter, og har også satt Oslo på kartet gjennom særlig Oslo Innovation Week. Flere kulturinstitusjoner og festivaler arbeider profesjonelt overfor internasjonale publikum. Samarbeidet og koordineringen av satsningene er en ressurs i et arbeid med komplementære mål.

## Bevise og fortelle

Merkevarebygging av et sted er ikke det samme som å markedsføre et sted. For å styrke Oslos omdømme må vi jobbe med å fremme både hvordan vi oppfattes og de virkelige kvalitetene ved stedet. Derfor må det være en sammenheng mellom hvordan vi utvikler regionen og hvordan det markedsføres internasjonalt. Ikke minst må markedsføringen være sann. Å forøke «å selge» regionen som noe annet enn det den er, slår bare tilbake, og skader omdømmet på sikt. På den annen side representerer områder der vi faktisk kan vise til høyere kvalitet enn det vi er kjent for, en mulighet til å utnytte styrkene våre enda bedre.

Osloregionens profileringsstrategi er en verdibasert mervarestrategi. Til grunn for strategien ligger som nevnt en omfattende prosess med å definere hva som kjennetegner regionen, hva er vårt «dna» - hva er våre verdier. Strategien handler om å forsterke synligheten av disse verdiene som gjennomgående i markedsføringen og fortellingene om regionen vår internasjonalt. Merkevarestrategien er et verktøy som skal hjelpe oss å vurdere tiltak og hvordan de beskrives. Den skal fungere som et filter som skiller tiltak som forsterker merkevaren, fra de som ikke gjør det (on-brand/off-brand).

## Det haster fordi veksten er høy

Osloregionen har det siste tiåret vært den raskest voksende hovedstadsregionen i Europa. Når arbeidsledigheten er lav og økonomien er sterk, er det lett å lene seg tilbake og tenke at alt går på skinner, men dersom man ikke agerer i dag, fra en sterk posisjon, vil utfordringen bli større i fremtiden.

Mange byer har først iverksatt merkevarebyggingen når de opplever nedgangstider eller står overfor omfattende økonomiske strukturendringer. Da er følelsen av at det haster gjerne sterk, samtidig som ressursene og mulighetene er langt mer begrensede. Det er rett og slett **langt færre positive** historier å bygge på i slike situasjoner.

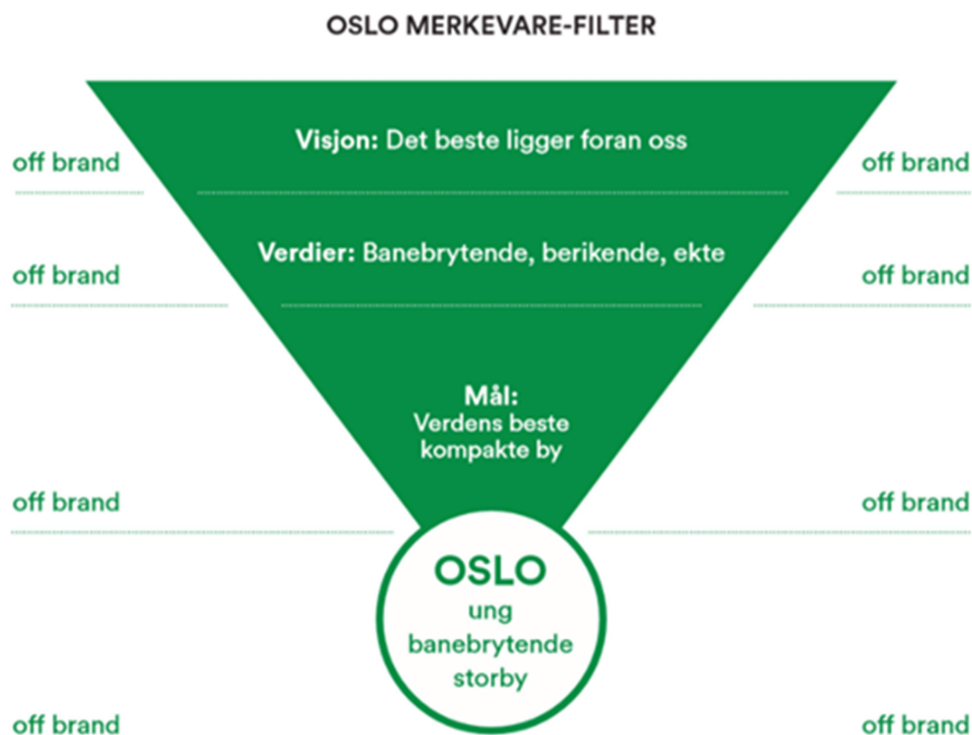
Fra et merkevareperspektiv er det **definitivt best å handle nå**, og utnytte dagens økonomiske, demografiske og politiske kraft til å styrke Oslos internasjonale posisjon, med klare positive historier og opplevelser.

## Merkevarefilter

For å kunne bygge en merkevare og ta en tydelig posisjon, er det behov for et rammeverk for kommunikasjonen. 'Oslo merkevarefilter' fungerer som en felles merkevareplattform for å kunne kommunisere Oslo enhetlig, på tvers av organisasjoner og selskaper.

Uten en slik felles forståelse vil alle kommuner, universiteter, bedrifter, foreninger, journalister og andre aktører kommunisere forskjellige idéer, konsepter og premisser. Følgelig blir Oslo som merkevare utydelig og mindre synlig. Jo flere budskap, desto svakere blir det samlede helhetlige budskapet.

Merkevarefilteret brukes som en målestokk for om kommunikasjonen er 'on brand' eller 'off brand'. Aktører i regionen bør etterstrebe at kommunikasjon og tiltak er on brand og dermed treffe merkevaren Oslo. Merkevarefilteret er inndelt i **visjon, verdier og mål** og bygger opp til ønsket posisjon.



## Visjon – Det beste ligger foran oss

Oslo skårer høyt på kreativitet og har ung befolkning med rask vekst i aldersgruppen 25-35 åringer. Oslo er grobunn for yrende gründeraktivitet, med store mengder uutnyttet potensial. Oslos visjon er et uttrykk for en ekte og sterk fremtidsoptimisme, som vi ønsker å dele med alle. Oslo inviterer alle til å bli med.

## Verdier – Banebrytende, berikende og ekte

Merkevareverdiene må være ekte. De vil bli **opplevd i det daglige**, og kan ikke brukes for å pynte på virkeligheten. På jakt etter den ekte Oslo-identiteten har man benyttet verdier som både er **representative** for folk i Osloregionen, som utlendinger kjenner igjen, og som gjør at Oslo **skiller seg ut** fra andre steder. Dette er ikke verdier som skal kommuniseres som sådanne – de er ikke slagord. I stedetfor er de retningsgivende for alt vi gjør, og alt vi kommuniserer. De tre merkevareverdiene skal forstå slik:

## 1. BANEKRYTTER (PIONEERING)

*"Oslo er fremtidsrettet, besluttsom og ambisiøs. Selv om vi er få i antall mennesker sett med internasjonal målestokk, har vi en kraft og tyngde som langt overgår størrelsen. Oslos befolkning er blant de høyest utdannede i verden, og flere av verdens ledende bransjer og bedrifter er etablert i regionen."*

## 2. BERIKENDE (ENRICHING)

*"Livet i Oslo er i stor grad et spørsmål om å virkeliggjøre ditt potensial som enkeltperson innenfor rammen av et samfunn som tar vare på folk og der alle har rett til å lykkes. Oslo anses som et trygt sted med et stabilt og forutsigbart styresett. Sikkerhet gir frihet, både frihet fra bekymringer og frihet til å agere. Du slipper å bekymre deg for livets nødvendigheter, og du kan ha fullt fokus på å realisere evner og drømmer. Oslo har et miljø der verdier skapes og deles."*

## 3. EKTE (REAL)

*"Folk i Oslo er jordnære, uformelle og rett på sak. Regionens institusjoner og bedrifter kjennetegnes av flate strukturer og åpenhet. Ytringsfriheten står svært sterkt, og det er rom for alle stemmer. Folk er til å stole på, pålitelige, og direkte. Vi setter pris på ekthet, og vi holder ord. Nordmenn er ærlige og dyktige."*

## Mål – Verdens beste kompakte by

Oslo er ikke noen stor by i internasjonal målestokk. Men vi ser på størrelsen vår som en fordel, ikke en hindring.

**Avstandene i Oslo** er korte, både geografisk, hierarkisk, sosialt og kulturelt:

**Geografisk:** Når det gjelder fysisk infrastruktur og transportnettverk, stiller Oslo i verdensklasse. Tiden som brukes på å komme seg til og fra jobb er blant de laveste sett i forhold til konkurrerende byer, noe som bidrar til å den høye livskvaliteten.

**Hierarkisk:** De sosiale forskjellene i Norge er små. Samfunnet er lite hierarkisk og preget av flate strukturer; i arbeidslivet er det kort vei mellom ledelse og ansatte. Nordmenn arbeider ofte på tvers av hierarkier framfor å følge linjeorganisasjonen. Lederstilen er uformell og bygger på at medarbeiderne får frihet under ansvar.

**Sosial mobilitet:** Norge er et samfunn med høy grad av sosial mobilitet. Bare 2 % av den sosiale ulikheten i Norge kan forklares med hvilken klasse man er født inn i — samtidig som det er små sosiale forskjeller her i landet. For å si det på en annen måte: i Oslo har mange muligheten til å lykkes.

**Kulturelt:** Man kan si at "det er stort å være liten". Oslo er en by som er liten nok til at folk, bedrifter og idéer kan bli sett og hørt, og stor nok til å by på de ressursene som er nødvendige for kunne bidra til innovasjon, vekst og berikelse av de enkeltes liv. Oslo er en kompakt by. Vi har langt større kulturelle muskler enn man skulle tro med tanke på størrelsen. Hvert år, holdes det mer enn dobbelt så mange «live» forestillinger i Oslo, som i Stockholm eller København.

## Oslos posisjon – ung, banebrytende storby

Regionen har en relativt ung befolkning, og den blir stadig yngre. Norge står overfor store endringer når det gjelder befolkningssammensetning, vi får en eldrebølge, men vi er også inne i en yngre-bølge med vekst i antallet 25-35 åringer. Veksten er aller sterkest i Oslo kommune. Her skiller Oslo seg fra en rekke storbyregioner i Europa.

Oslo har dermed muligheten til å ta posisjonen som den **unge, banebrytende storbyen**.

## Strategiske tilnærminger

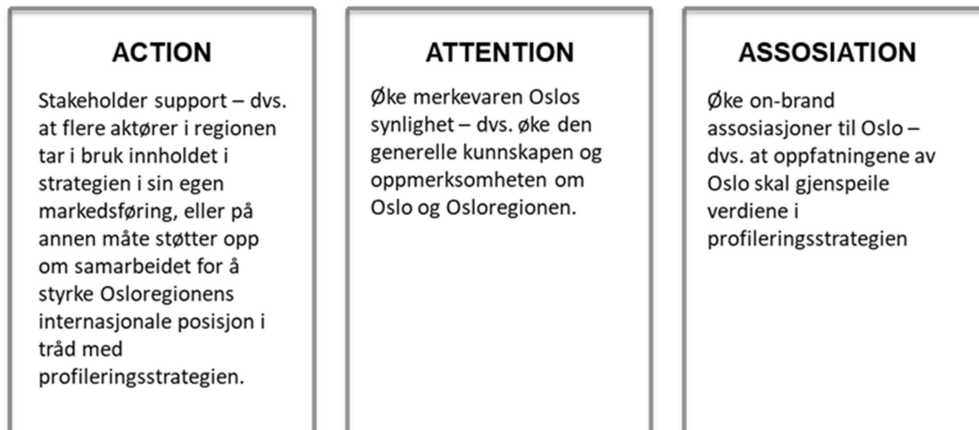
Profileringsstrategien beskriver seks viktige strategier for alle stakeholdere som ønsker å være on-brand:

1. **Digitale pionerer:** Digitale virkemidler og kanaler skal prioriteres for å kommunisere Oslo til verden. Gjennom digitale virkemidler får vi også tilbakemeldinger på tiltakene våre og vi kan raskt justere dem.
2. **Ungt tenkende:** For å posisjonere Oslo som en ung, banebrytende by skal søkelyset rettes mot unge målgrupper og på unge stemmer i merkevarebyggingen av Oslo internasjonalt.
3. **Fremtidsrettede arrangementer:** Arrangementer innen politikk, idrett, kultur og næringsliv må kurteres som fremtidsrettede, ikke "vi gjør det samme som i fjor" eller "vi må også gjøre som de andre". I stedet for må arrangementene våre bli kjent for å være stedet man fikk høre, se eller oppleve noe for første gang.
4. **Handling er sterkere enn ord:** Å få Oslo opp og fram, og gi byen den oppmerksomheten og anerkjennelsen den fortjener dreier seg om mye mer enn bare markedsføring. Handlinger har et langt større viralt potensiale enn det rene markedsførings-idéer har. Å forbedre byen er den beste markedsføringen vi kan gjøre. Vi er alltid på utkikk etter utradisjonelle tiltak med stor gjennomslagskraft.
5. **Lean organisering: utprøving –erfaring – suksess:** Å ha en lean arbeidsmetode er sentralt i arbeidet med merkevarebyggingen av Oslo. Dette betyr at vi:
  - Gjennomfører mange mindre aktiviteter fremfor én kjempekampanje.
  - Vi satser på å eksperimentere. I stedet for å tenke "prøve og feile", går vi får konseptet "utprøving - eksperiment - suksess".
  - Vi måler kontinuerlig effekten av det vi gjør gjennom digitale verktøy.
6. **Stimulere eksisterende aktiva:** Vi skal identifisere og støtte de tilgangene vi allerede har i merkevarebyggingen av Oslo, da det allerede finnes sterke Oslo aktiva. Åpningen av det nye Munchmuseet er et godt eksempel på en mulighet som for koordinering og samarbeid for å treffe merkevaren (bli on-brand), og som i tillegg kan løftes av mange samarbeidspartnere.

## De tre KPI'ene - Key Perception Indicators

Profileringsarbeidet skal styrke Osloregionens attraktivitet når det gjelder å tiltrekke seg talent, investeringer, bedrifter, besøkende og styrke aktører i Osloregionens posisjon som attraktive internasjonale samarbeidspartnere. Arbeidet med profileringen av Osloregionen tar utgangspunkt i en målstruktur med Key Performance Indicators. I

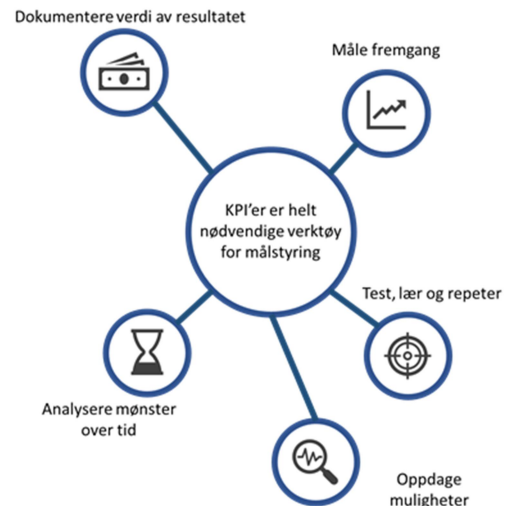
profileringsarbeidet brukes KPI som forkortelse for Key Perception Indicators, mens i hvert enkelt prosjekt brukes KPI som forkortelse for Key Performance Indicators. Oslo Brand Partner Arena har tre KPI'er:



Hensikten med KPI'ene er å kunne måle resultater, evaluere arbeidet og sammenligne resultater med vedtatte mål.

Eksempler på dette er måling av:

- Assosiasjoner til Oslo (begreper som brukes)
- Andel aktiviteter som treffer merkevaren (er on-brand)
- Oslos digitale fotavtrykk (utvikling pr. år)
- Oslos tilstedeværelse i internasjonale rangeringer
- Økning av redaksjonell omtale
- Økning i antall internasjonale journalister som besøker Oslo, antall presseoppslag og innhold i presseoppslag
- Stakeholder-involvering





# Organiseringen av arbeidet frem til i dag

I mai 2015 sluttet Osloregionens styre seg til profileringsstrategien. I samme styremøte behandlet styret også modell for finansiering av profileringsarbeidet. Som nevnt over, var man i strategien opptatt av å komme raskt over fra strategifasen til implementering. I stedet for å etablere en ny organisasjon, noe som ville måtte ta tid, besluttet man å etablere en merkevareallianse – Oslo Brand Alliance – med utgangspunkt i tre eksisterende organisasjoner; VisitOSLO, Oslo Business Region og Osloregionen – som alle hadde mandater knyttet til internasjonal profilering og også hadde arbeidet med dette tidligere.

Det var forutsatt at virksomheten til Oslo Brand Alliance i størst mulig grad skulle finansieres gjennom prosjektfinansiering i samarbeid med næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg til dette ville det være behov for en grunnfinansiering av virksomheten. I tråd med profileringsstrategien, besluttet styret i Osloregionen å basere denne finansieringen på et fast kroneløp pr innbygger i de av Osloregionens kommuner og fylkeskommuner som besluttet å være med i samarbeidet om internasjonal profilering. Man besluttet samtidig å gjøre deltagelse i denne finansieringen frivillig. Bidragsyterne ble kalt Oslo Brand Partners.

Internasjonal profileringsstrategi for Osloregionen ble raskt lagt merke til innenfor det internasjonale miljøet for stedsbasert merkevarebygging. Oslo Brand Alliance ble invitert til å presentere strategien og arbeidet på en rekke internasjonale konferanser, og vant bl.a. prisen for «Place Brand of the Year» på den store City Nation Place konferansen i London, samt flere andre utmerkelser. «The Oslo Model» er blitt tatt i bruk som oppskrift for internasjonale profileringsstrategier i flere internasjonale byer, regioner, samt på nasjonalt nivå i enkelte land.

Oslo Brand Alliance ble etablert med virkning fra 1. januar 2016. Siden Oslo Brand Alliance ikke var en egen organisasjon, ble det lagt til grunn at beslutninger om aktiviteter og budsjett måtte fattes basert på beslutningsstrukturen i hver av de tre eksisterende organisasjonene. Dette innebar også at de føringene som ble gitt gjennom de tre organisasjonene måtte være basert på konsensus mellom disse tre. Den vedtatte profileringsstrategien for Osloregionen var grunnlaget for det arbeidet som ble gjennomført, og ga de langsiktige og overordnede føringene for arbeidet. I tillegg utarbeidet de tre organisasjonene i fellesskap årlige planer og budsjetter som ble forankret i hver av de tre respektive styringsstrukturene. I Osloregionen ble dette behandlet i styret. Osloregionens styre godkjente også revidert regnskap for pengene som ble satt av til profileringsarbeidet i regi av Oslo Brand Alliance.

Oslo Brand Alliance ble organisert med en felles arbeidsgruppe med representasjon fra de tre organisasjonene. Gruppen var ansvarlig for utarbeidelse av planer og budsjett for profileringsarbeidet, basert på økonomiske ressurser fra Osloregionen og Oslo Business Region, og med arbeidsinnsats fra alle tre organisasjoner. Ut over en engasjert brand manager, var det ikke dedikerte arbeidsressurser til arbeidet innenfor budsjettet for Oslo Brand Alliance. Gruppen diskuterte også oppfølging av handlingsplanen med gjennomføring av ulike prosjekter. Oslo Business Region hadde hovedansvar for markedsføringskampanjer, mens Osloregionen hadde en hovedoppgave knyttet til kommunikasjon og forankring av profileringsarbeidet opp mot kommunene og fylkeskommunene i regionen. Osloregionen fikk også et ansvar for oppfølging av temaet vertskapsattraktivitet, med vilkår for å tiltrekke

internasjonale talenter til regionen. Oslo Business Region tok også ansvar for måling av den samlede profileringsinnsatsen gjennom studien «Oslo: State of the City», som baserte seg på et målingssystem utviklet i forbindelse med profileringsstrategien i 2015, og som er gjentatt hvert år siden 2016.

Oslo Brand Alliance etablerte en felles digital verktøykasse, kalt Oslo Brand Box. Oslo Business Region var ansvarlig drift av denne til og med 2017, fra 2018 har dette vært Osloregionens ansvar.

Oslo Brand Alliance gjennomførte flere vellykkede prosjekter, som hver for seg nådde ut til mange mottakere internasjonalt. Flere fikk priser og andre anerkjennelser. Enkelte av disse er beskrevet senere i denne rapporten.

Bidraget fra Osloregionens medlemmer til profileringsarbeidet var fra 2016 basert på et fast beløp, kr 2,- per innbygger fra de av Osloregionens medlemskommuner og –fylkeskommuner som valgte å bidra. Oslo kommune betalte dobbelt bidrag, som kommune og fylkeskommune. Første året ble det kun bedt om bidrag for et halvt års aktivitet. I tillegg bevilget Oslo kommune ekstra bidrag til Oslo Brand Alliance, som ble overført til arbeidet via Oslo Business Region. Fra 2017 var Osloregionens medlemmer den klart største økonomiske bidragsyteren til grunnfinansieringen av profileringsarbeidet i regi av Oslo Brand Alliance.

Flere av medlemmene i Osloregionen mente at bidragene fra enkeltmedlemmer i Osloregionen til Oslo Brand Alliance også måtte manifestere seg i en styringsmodell der disse fikk mer direkte styring med profileringsarbeidet, og i forbindelse med behandlingen av en statusrapport for profileringsarbeidet i 2016, gjorde styret følgende vedtak:

*Styret ber sekretariatet ta initiativ overfor de andre partnerne i Oslo Brand Alliance om å igangsette et arbeid for å se på styringsstrukturen for Oslo Brand Alliance, med sikte på at ny struktur kan være på plass senest fra årsskiftet 2017/18.*

*Vurderingen skal avklare hvordan deltakerne i Oslo Brand Partners (OBP) kommer i direkte interaksjon med i Oslo Brand Alliance (OBA). En slik vurdering må ytterligere klargjøre ansvar, roller i OBA og forholdet mellom OBP og OBA.*

En administrativ arbeidsgruppe med representasjon fra Akershus fylkeskommune, Østfold fylkeskommune og Oslo kommune ble satt ned for å diskutere mulige modeller for organiseringen av arbeidet.

I desember 2017 behandlet styret forslag til ny styringsmodell for profileringsarbeidet. Det ble besluttet å etablere et nytt beslutningsorgan underlagt styret i Osloregionen kalt Oslo Brand Partner Arena (OBPA). Organet skulle bestå av alle kommuner og fylkeskommuner som yter bidrag til profileringsarbeidet, og fikk fullmakt til å behandle handlingsplan og budsjett for profileringsarbeidet. Ved konstitueringen av OBPA den 6. mars 2018, besluttet OBPA også å etablere et arbeidsutvalg som skulle følge profileringsarbeidet gjennom året.

Det var opprinnelig tanken at Oslo Business Region skulle være operativ gjennomfører av profileringsarbeidet på vegne av Oslo Brand Partner Arena, og at Osloregionens sekretariat kun skulle være sekretariat for «bestillerfunksjonen» på vegne av Oslo Brand Partners. En vurdering foretatt av kommuneadvokaten i Oslo

konkluderte imidlertid med at en slik modell ville være i strid med lov om offentlige anskaffelser, og at oppgaven eventuelt måtte settes ut på anbud, med mindre Osloregionen selv foresto også det operative profileringsarbeidet. Etter en samlet vurdering, ble det konkludert med at Osloregionens sekretariat skulle ivareta både det strategiske og det operative profileringsarbeidet på vegne av Oslo Brand Partners.

Som en følge av dette ansvaret, ble sekretariatet i Osloregionen noe styrket for å øke kapasiteten i forbindelse med gjennomføring av profileringsarbeidet. Det ble også reetablert et «advisory board» med internasjonal deltagelse, med flere av de samme deltagerne som var med i forbindelse med arbeidet med den internasjonale profileringsstrategien. Samarbeidet med Oslo Business Region og VisitOSLO fortsatte, men nå knyttet til konkrete prosjekter. Alle tre organisasjonene baserte fortsatt profileringsarbeidet på den samme felles internasjonale profileringsstrategien.

I tillegg ble arbeidet med å involvere flere private og offentlige stakeholdere i profileringsarbeidet intensivert. Det ble innledet samarbeid om profilering med en rekke næringsklynger, kulturinstitusjoner, idrettsarrangementer, fylkeskommuner og andre om å sette Osloregionen tydeligere på kartet internasjonalt. Det ble også gjennomført en rekke workshops i ulike byer i regionen for å mobilisere kommuner og andre lokale aktører til å ta del i profileringsarbeidet.

I 2019 trådte ny kommunelov i kraft. I september 2019, vedtok styret i Osloregionen å igangsette prosess for omdanning av Osloregionen til interkommunalt politisk råd, jfr. Kommuneloven § 17 -1 om interkommunalt samarbeid. I forbindelse med omdanningen, ble det besluttet å foreslå å utvikle beslutningsarenaen Oslo Brand Partner Arena, bl.a. fordi det ble vurdert å være vanskelig å forene Oslo Brand Partner Arena med lovverkets krav til organisering og finansiering av interkommunale politiske råd. I saken som styret behandlet den 28. januar 2020 om avvikling av Oslo Brand Partner Arena fra og med 2020, ble det i tillegg pekt på betydelige effektiviseringsgevinster ved å integrere profileringsarbeidet i den ordinære virksomheten i Osloregionen, samt positive effekter i forhold til arbeidet innenfor andre områder, som f.eks. arbeid med felles identitet og strategier, interessepolitisk arbeid og næringsutvikling/innovasjon.

## Administrative og økonomiske ressurser 2015 til i dag

Tabellen under viser regnskapene for profileringsarbeidet fra 2016 tom. 2019. I 2016 og 2017 ble profileringsarbeidet gjennomført i regi av Oslo Brand Alliance. Her bidro både Osloregionen og Oslo Business Region til grunnfinansieringen. I 2018 og 2019 ble arbeidet i sin helhet finansiert og gjennomført i regi av Oslo Brand Partners, men med samarbeid med Oslo Business Region og flere andre aktører gjennom enkeltprosjekter. Ubenyttede midler fra tidligere år er overført til påfølgende år.

	2016	2017	2018	2019
Bidrag/inntekter	4 400 000	8 628 424	6 167 236	5 801 114
Herav fra Osloregionens medlemmer	2 400 000	6 613 424	6 167 236	5 801 114
Prosjektutgifter	3 848 320	9 227 065	4 466 942	4 221 376

I 2016 var det 17 av Osloregionens medlemmer som bidro økonomisk til profileringsarbeidet. I 2017 var antallet økt til 24. I 2018 var det 30, mens tallet i 2019 var 27.

Bidraget fra medlemmene i Osloregionen var i 2016 kr 1,- pr innbygger. Oslo betalte dobbelt, som både kommune og fylkeskommune. Satsen var basert på at 2016 var et oppstartsår, og at det ble antatt at man i praksis kun ville ha et halvt budsjettårs aktivitet. Fra 2017 økte det årlige bidraget fra medlemmene til kr 2,- pr innbygger, kr 4,- for Oslo. Medlemmenes årlige bidrag bør ses i lys av hva som er bidragene i andre regioner, som vi kan sammenlignes oss med:

I Stockholmsregionen bidrar 55 kommuner årlig med kr. 4.- SEK pr innbygger til profileringsarbeid (Stockholm kommune bidrar med 7,5 mill. SEK). Greater Copenhagen, som ligner Osloregionen i oppgaver, finansieres med bidrag på ca. kr. 4,50 pr innbygger, i tillegg til bidrag fra statlig nivå samt Nordisk ministerråd. Totalt er budsjettet anslått til i overkant av 50 mill. DKK. Innen det regionale samarbeidet Greater Stavanger som består av 16 partnerkommuner og Rogaland fylkeskommune, bidrar kommunene med kr 35,- pr innbygger for basistjenester (samt ytterligere 60 kroner pr innbygger for tilleggsoppgaver). Rogaland fylkeskommune bidrar med 1 mill. kroner pr år. I hovedstadsregionen Haag i Nederland, som har om lag like mange innbyggere som i Osloregionen, er det et årlig budsjett til internasjonal profilering på ca. 10 millioner Euro, ca. 100 mill. kroner. Haag-regionen er for øvrig en av de regionene som har benyttet Osloregionens profileringsstrategi som modell for utvikling av sitt profileringsarbeid. Amsterdam & Partners, som er ansvarlig for profileringen av Amsterdam, har et budsjett på ca. 11 millioner Euro, hvorav en tredel er bidrag fra Amsterdam by, en tredel er bidrag fra øvrige partnere (bl.a. 32 kommuner i regionen) og en tredel er inntekter fra turister. De har 85 ansatte.

Innenfor rammen av prosjektbudsjettet har det fra 2017 vært engasjert en Brand Manager i ca. 60 % stilling. I tillegg har ansatte i Osloregionen og Oslo Business Region bidratt med sin arbeidstid i arbeidet med profilering. Fra Osloregionen var det ca. et halvt årsverk avsatt til dette i 2016 og 2017, mens dette økte til ca. 1,5 årsverk i 2018 og ca. 2 årsverk i 2019. Oslo Business Region bidro med ca. 1,5 årsverk i 2016 og ca. 2 årsverk i 2017.

# Gjennomgang av prosjekter

Basert på en lean metodikk over flere år, har Osloregionen funnet en form på profileringsarbeidet som har vist seg å gi god uttelling på flere måleparametere (KPI'ene for profileringsarbeidet), som f.eks. assosiasjoner til merkevaren, andel aktiviteter som treffer merkevaren og stakeholderinvolvering.

Arbeidsformen innebærer å søke, initiere og drive prosjekter i samarbeid med stakeholdere i regionen, og sørge for at aktivitetene er «on brand». Dette kan også kalles «koblingsarenaer». Jo flere koblingsarenaer man finner, desto flere muligheter har Osloregionene til å påvirke aktiviteter til å bli «on brand». Teamet i Osloregionens sekretariat bistår med rådgivning, nettverk, kompetanse og tidvis prosjektledelse. I løpet av de siste årene har teamet jobbet aktivt med en rekke koblingsarenaer. Her er et utvalg av prosjekter som Osloregionen har arbeidet med fra 2015 til i dag:

## The Great Escape

Denne kampanjen var et samarbeid mellom Oslo Business Region, Visit Oslo og Osloregionen.

Det vi ønsket å vise med denne kampanjen, var at Oslo er et spennende sted, et sted med kultur, mat- og drikkekultur, gode opplevelser, urbant byliv, osv. Den har blitt sett av over seks millioner mennesker.

Målgruppen var turister, men også studenter og oppstartsbedrifter. De vi ønsker å nå med profileringsarbeidet vårt ønsker mer enn et sted å jobbe og studere, det må være interessant, spennende og inspirerende. De fleste har ikke Oslo og Norge på radaren. Vi ønsket å komme på radaren til rett målgruppe, og at de skal knytte Oslo til verdiene som kampanjen viser.

Filmen hadde en storyline som fungerte godt. Svært mange så filmen helt til slutt, og de så den med lyd, som ikke er vanlig i sosiale medier-kampanjer.

Historien: For Sam og Marela fra New Zealand var Europa målet for sommerens store ferie. På programmet sto noen av verdens mest besøkte attraksjoner, så de var ikke de eneste der. Etter å ha kjempet seg gjennom et hav av turister og selfiestenger på et museum, kommenterte en litt oppgitt Marela opplevelsen på Instagram.

Gjennom kampanjen The Great Escape ble parene "reddet" til Oslo for en litt mindre trengselsfylt byferie. Her ble de servert deilig mat og drikke, prøvde stand-up-paddling på Oslofjorden, syklet på bysykler, og ikke minst kunne de beundre noen av Munchs mesterverker helt uforstyrret. Så selv om de kom til en noe roligere by, skortet det ikke på spennende opplevelser.

"Redningsaksjonen" var et samarbeid organisert av Oslo Brand Alliance, som inkluderer Oslo Region, Oslo Business Region og VisitOSLO. Byrået Trigger stod for produksjonen.

*"I don't think we could have predicted any of the activities that we have done in Oslo. For us to feel this way after only just 48 hours here, I think says a lot about what the city has to offer." - Marela Glavas*

## Oslo Innovation Week

*“Oslo Innovation Week was an opportunity to see how tech, startups, cities and government can all collaborate to bring about positive and sustainable change in society. Norway provides other countries with a model for how this can be achieved.” – Miriam Partington, Deutsche Welle*

Osloregionen har samarbeidet med Oslo Innovation Week (OIW) siden 2018. Oslo Business Region er ansvarlig for arrangementet. Osloregionen har bidratt med støtte til reise, opphold og håndtering av internasjonal presse. OIW når et stort antall relevantt internasjonalt publikum; oppstartsbedrifter, store bedrifter, investorer og offentlige virksomheter. Fokus er på bærekraftige løsninger og de fleste bedriftene er teknologibedrifter.

Oslo Innovation Week er Norges største innovasjonskonferanse. Her deltar store selskaper, oppstartsbedrifter, investorer og offentlige virksomheter. De møtes for å dele innsikt og ideer til bærekraftige forretningsløsninger. OIW 2019 hadde 13.000 deltakere hvorav 30 % var internasjonale, 63 arrangementer, 486 foredragsholdere hvorav 51 % var kvinner.

Journalister fra blant annet Forbes, The Guardian, Wired, El Pais var til stede og 183 medieartikler ble skrevet. Osloregionens bidrag i 2019 dreide seg om pressestøtte og håndtering, og kulturprogrammet.

## Operafest Røykenvik 2019

Osloregionen samarbeidet med Operafest Røykenvik og Regionrådet i Hadeland om produksjon av en hovedfilm, tre teaserfilmer og et presse-kit.

Operafest Røykenvik ble benyttet som bilde på dugnadsånden i regionen vår, som er årsaken til at vi har så mange konserter og kulturopplevelser hvert år. Filmen ble spilt inn i Oslo og på Hadeland. Byrået Gyro sto for film, klipp og musikk.

Målgrupper var kulturinteresserte, spesielt musikkinteresserte, i Tyskland, Norden og England.

Sammen med freelancejournalist Cecilie Moestue, ble det produsert tekster på fire språk som sammen med filmer, og bilder ble spredt til kulturjournalister i målgruppelandene.

Dette var et godt privat-offentlig samarbeid, der vi også fikk møte på utfordringer knyttet til koordinering av aktiviteter mellom de ulike interessegruppene i regionen.

Hvor mange vi traff med kampanjen er ikke ferdig målt før Operafest Røykenvik 2020 avsluttes, da filmer og sosial mediesatsing er rettet mot årets festival. Per 25. desember 2020 hadde filmene nådd over 75 000 mennesker internasjonalt.

## Future Library

Kunstprosjektet Future Library genererer svært mange og gode presseoppslag i store og små medier verden over. Ved «å sette lyskasteren på» Future Library, får vi ut budskapet til et internasjonalt publikum at Oslo er innovativ, grønn, annerledes og en kulturby. I 2019 var det blant annet oppslag i New York Times, The Guardian, CNN, Korea Times, Korea Vouge, Korea Herald, News Pakistan, The Art Newspaper, Literary Hub, Politiken, Weekendavisen, Spiegel Online, Frankfurter Allgemeine Zeitung, BÜCHER, Magazin, Chosun Daily.

Osloregionens jobb i dette prosjektet er prosjektledelse, å koordinere kameraproduksjon, streaming, og pressearbeid.

## Table Tales

Table Tales-kampanjen fra 2017 hadde over hadde 524.000 views. Kampanjen besto av seks filmer som viste fram mat og drikke med produsenter og restauranter i Sandefjord, Lillehammer, Hamar, Hadeland, Fredrikstad og Oslo.

Table Tales-kampanjens mål var å vise fram Osloregionen som en matdestinasjon, presentert av menneskene som har skapt mat-scenen i regionen vår. De snakket om sin lidenskap for mat og stedene de bor og jobber.

Energien og mangfoldet i Osloregionen inspirerer til og innovasjon i matlaging og matindustrien. Med jordbruksområder, skoger og fjorden i nærheten, har selv de mest urbane restaurantene tilgang til ferske kortreiste ingredienser. Resultatet er moderne mat med en kvalitet og karakteristisk preg som tiltrekker foodies fra hele verden.

## X Games Oslo i 2016

X Games i Oslo i 2016 nådde 530 millioner unge mennesker. Oslo kommune, ESPN og TV2 sørget for at X Games ble holdt i Oslo i februar 2016. Dette var første gang både vinter- og sommersporter konkurrerte i et X Games-arrangement.

## X Games i Bærum (Fornebu) 2019

I 2019 var X Games på Fornebu i Bærum. Osloregionen samarbeidet med X Games Norway for å nå ut til en stor og ung målgruppe. Ønsket var at de skulle «få Oslo på radaren» og synes at det er et spennende sted. X Games når en målgruppe som det ellers er svært vanskelig å nå.

Det ble produsert to videoer av de mest kjente norske ski- og snowboardutøverne, Birk Ruud fra Bærum og Marcus Kleveland fra Oslo, som ble spredt via sosiale medier. Filmene satte standarden for en konkurranse på Instagram der utøvere fra Finland, USA, Nederland, Danmark, Norge, Canada, Sveits, Frankrike og Storbritannia deltok. Det var krav at videoene skulle filmes i bybildet/lokalmiljø i regionen. Samlet hadde utøverne 2,3 millioner følgere på sosiale medier og filmene fikk 504.824 visninger.

De ble laget et eget design av Oslo og Bærum's skyline som ble hengt opp inne i arenaen, noe som var godt synlig på tv-sendingene.

Det ble totalt produsert 10,5 timer live TV-sendinger fra arrangementet, som ble sendt til en rekke land i hele verden. Via sportskanalen ESPN nådde arrangementet mange seere i Amerika. ESPN har også ca. 10 millioner følgere på sosiale medier. Det ble skapt 24 millioner interaksjoner i ESPNs kanaler i forbindelse med arrangementet. X Games sin egen Instagram-konto vokste fra 11.000 til 17.000 under arrangementet. Facebook hadde 54 000 unike brukere i eventuken.

Noen av konklusjonene fra X Games 2019 Norway var:

- X Games Norway/store live-events skaper mye digital trafikk.
- Over 40 millioner faktiske interaksjoner når alle kanaler tas med.
- Eget crew med live-rapportering på Instastory fra treningsdager og konkurransedager er svært vellykket.
- Det er viktig at innholdet skreddersys for målgruppen.
- Både enkle og avanserte produksjoner går bra. <https://oslobrandbox.no/?modaalpage=videogallery>

## Oslo Runway og Fushion

*“We’re always on the lookout for new style inspo, and while we know Scandinavia is the go-to for sleek homeware, snowy climates and effortlessly chic fashion, we didn’t realise Oslo in Norway would become our new no.1 style destination. Until we visited the capital, that is.”*

– LOOK UK (etter Oslo Runway januar 2018)

Mote- og klesbransjen er verdens fjerde største industri. Oslo Runway har satt Norge og Oslo på motekartet internasjonalt for første gang. I tillegg til å bidra til at Oslo blir kjent for å være en spennende kulturby, har Oslo Runway åpnet opp for publikum som ikke er i bransjen, hatt gratisvisninger og arrangementer ute i byen, samarbeidet med skoler og trukket inn musikk- og kunst-scenen gjennom prosjektet Fushion.

Osloregionen har støttet internasjonal presse, og gjennom året i forbindelse med visningssteder, opp mot kommunen og med tilskuddsrådgivning.

## Skam

Serien Skam satt Oslo på kartet på en måte vi ikke kunne drømt om, til en målgruppe det er svært vanskelig å nå. I 2018 samarbeidet vi med VistOSLO med internasjonal presse relatert til Skam og hadde følgende oppslag:

### **Argentina:**

La Nación – Los limites de la idolatria

### **Danmark:**

Elle.dk «Dagens bedste nyhed: Kom på SKAM-tur i Oslo»

Woman.dk «Denne nyhed er helt genial for alle os, der hungrer efter endnu mere SKAM»

Mx.dk « SKAM-guide: her er kortet over de bedste SKAM-steder i Oslo»



**Frankrike:**

Grazia Magazine/Grazia.fr: «*Skam, pépite norvégienne*»

**Finland:**

Helsingin Sanomat: «*Tuore ja hauska kaupunkikulttuuri kukoistaa vaihtoehdoissa Oslossa*»

Aamulehti.fi «*Aiotko Osloon? Katso tästä hittisarja Skamin aitojen tapahtumapaikkojen osoitteet*»

Aamulehti.fi «*Sana, Magnus vai Vilde, Skam-fanien arvailu kuumenee – olisiko seuraava päättähti upea muslimityttö?*»

**Sverige:**

TV4: «*Tv-succé lockar turistar till Oslo och SKAM-skolan*»

**UK:**

New Statesman «*Skam: how a cult teen drama has fans invading sets, stalking characters' Instagrams and learning Norwegian*»

## Offshore Northern Seas (ONS)

I 2018 samarbeidet Osloregionen med næringsklyngen Subsea Valley for å profilere Osloregionen som energiregion på stand på ONS i Stavanger. ONS er en av de viktigste møteplassene for den globale energisektoren, med en stor internasjonal teknologiutstilling og et høyprofilert konferanseprogram med ledende aktører fra hele verden representert. Totalt 68.174 mennesker fra 98 nasjoner besøkte ONS i 2018. Subsea Valley var i kontakt med 25 journalister hvorav halvparten var internasjonale.

Fokuset i profileringen var utvalgte selskap og regionen som helhet. Dette trigget flere intervjuer og videointervjuer av bedriftene, og førte til en rekke presseoppslag.

## Bokmessen i Frankfurt

Norge var gjesteland i 2019 og det var viktig at Oslo var til stede på riktig måte. Arkitekter, arkitekturbransje, byutvikling, kunst- og kulturinteresserte fra hele verden hele verden. Messen hadde 7300 utstillere fra 102 land, 10,000 journalister og 286,500 besøkende.

Osloregionen ville sørge for at kultur-Oslo var tilstedeværende på messen, hvor vi kunne nå en viktig målgruppe. Munchmuseet var allerede til stede, men vi sørget for at Future Library og Deichmanske bibliotek fikk god synlighet. De hadde det siste arrangementet på messen, som også var det best besøkte. Forfatteren Margareth Atwood var en del av arrangementet, og hun annonserte Future Library-forfatteren for 2020, som er Karl Ove Knausgård.

Vi produserte og prosjektledet også en film i samarbeid med Future Library, Bjørvika Utvikling og Deichman som ble vist på messen hele uka, i forkant i sosiale medier og som blir gjenbrukt med små forandringer i opptakten til åpningen av Future Library-rommet i Nye Deichman i 2020.

## The Proud Experience

The Proud Experience var en oppfølger til The Great Escape fra 2017, men denne gangen var settingen Oslo Pride. Personene i filmen som ble laget kom fra land hvor homofili er kontroversielt og filmen viser et vennlig, åpent og fordomsfritt Oslo. Filmen har vunnet European Excellent Awards for historiefortelling og er sett av 1,5 millioner mennesker. Den ga over 25 internasjonale presseoppslag.

## Oslo filmkommisjon

Oslo filmkommisjon ligger under Byrådsleders kontor i Oslo kommune og er initiert og støttet av Oslo kommune. Oslo filmkommisjon tiltrekker filmproduksjoner til Osloregionen. Insentivordningen gjør det lettere å produsere her, og filmkommisjonen hjelper med å fasilitere og markedsføre filmene.

Filmene i seg selv kan gi Osloregionen oppmerksomhet, og store produksjoner vil gi kapital og arbeidsplasser til regionen, og deres tilstedeværelse styrker de kreative næringene våre. De er i dialog med blant andre Netflix, Bollywood, Disney og HBO.

I 2019 startet vi et samarbeid med Oslo filmkommisjon, og blant annet med film og bilder til nettsiden til Oslo Filmkommisjon som viser potensielle filmlokasjoner for internasjonale produksjonsselskaper. Filmkommisjonen er interessert i å finne områder i regionen til store filmproduksjoner, og Osloregionen vil være en samarbeidspartner i dette arbeidet.

## Technology Summit Kongsberg

Kongsberg er teknologibyen i Osloregionen. Her finnes noen av verdens fremste teknologibedrifter innen forsvar, subsea og space. Og internasjonale selskaper som Kongsberg Gruppen, TechnipFMC, Dresser-Rand, Kongsberg Automotive og GKN Aerospace Norway.

Tech Summit har vært en samarbeidspartner i flere år. I 2018 ønsket de en mer internasjonal profil, og Osloregionen bidro økonomisk til en keynote, deltok i programarbeidet og som rådgiver i kommunikasjonsarbeidet deres. Konferansen skapte medieoppslag gjennom lansering av Telenors 5G-nett, robotteknologi og banebrytende teknologi i maritim næring.

I 2019 ønsket Kongsberg næringsforum samarbeid om konferansen rundt strategi, kommunikasjon og publikumsutvikling. I 2019 bidro sekretariatet i Osloregionen med sosiale medier-filmer og bistand til spredning av filmene.

I tillegg arrangerte vi et side-event som et vorspiel mellom hovedkonferansen og middagen. Side-eventets mål var å nå nye publikumsgrupper. Tema for konferansen i 2019, var "Sharing and Innovation", så konseptet for side-eventet knyttet seg til det. For å få oppmerksomhet rundt side-eventet var det viktig med en klar vinkling og spisset tematikk. Tittelen var "Space Tech Vorspiel", og Kongsberg Space and Surveillance ved Laura Sletbakk fortalte og delte rundt deres siste innovasjoner fra scenen. De andre foredragsholderne var fra NTNU, European Space Agency Business Incubation Centre Norway hos Kjeller Innovation, og Norwegian Space Agency. Moderator var fra Oslo Business Region.

På grunn av temaet for konferansen i 2019, ønsket vi med side-eventet å vri inntrykket av Technology Summit noe, som en konferanse som er åpen og tilgjengelig og relevant for også startups og studenter.

## City Brand Exhibition

City Branding Exhibition i Milano ble avholdt 12. oktober 2018 og vårt bidrag var en utstilling med profileringsstrategiens reise i bilder. Det ble lagt særlig vekt på å illustrere samspillet i regionen og fokus på felles verdigrunnlag. Messen ble omtalt i 36 avisartikler og hadde ca. 10 000 besøkende.

## Share Oslo

I 2019 lagde vi seks kampanjer med seks personligheter fra Osloregionen i hovedrollene. Målet var å øke kjennskap til Osloregionen. Det ønskede etterlatte inntrykket var at Osloregionen er et trygt, inkluderende, innovativt, spennende sted med gode jobbmuligheter. Hver kampanje var en liten film som vi spredde via sosiale medier.

Personene vi lagde kampanje rundt, var:

- Bård Eker, ceo og gründer av Eker Design i Fredrikstad.
- Anne Beate Hovind, prosjektdirektør ved Bjørvika Utvikling i Oslo og styreleder for Future Library-stiftelsen.
- Erling Lae, tidligere byrådsleder i Oslo og første vice major i Europa som var åpen homofil.
- Chris Samways, direktør for Maarud-fabrikken i Kongsvinger, tidligere markedsdirektør i Freia.
- Sissel Engblom, arkitekt med fokus på feministisk byutvikling.
- Selam, eritreisk flykning som jobbet som kokk på Vippra da filmen ble laget.

Kampanjen hadde en rekkevidde på 3 930 250 (antall personer som så filmene i feeden sin på facebook), mens det var og 1 513350 personer som så deler eller hele filmen. Det ble laget en landingsside for kampanjen, og 4176 personer klikket seg videre på neste film etter å ha sett en a filmene.

## Japansk presse til Den magiske fabrikken i Tønsberg

Dette var et lite kostbart prosjekt, men med ganske god effekt likevel. Vi jobbet med flere internasjonale journalister til No Waste's opplevelsesseminar i oktober, men endte opp med én japansk journalist. Hun skrev til gjengjeld en lang sak, for Yahoo JAPAN News. Det er det mest kjente og den største nyhetskanalen for mange japanere, med 15 milliarder sidevisninger.

## The Big O

Osloregionen har samarbeidet med Oslo Business Region om Oslo Innovation Weeks kulturprogram. Oslo Innovation Week har 13.000 deltakere hvor 30 % er internasjonale. Målet med kulturprogrammet har vært å vise deltakerne at Oslo er en kvalitets kulturby. The Big O i 2017 og 2018 var superkomprimerte kulturfestivaler akkurat der deltakerne var med det noe av det beste Oslo har å by på innen kunst, musikk, film, og uteliv.

## Profilering av Oslo som fredsby

I 2017 samarbeidet vi med Visit Oslo om pressearbeid i forbindelse med tre store fredsarrangementer: Nobels fredspris, Oslo Freedom Forum og Oslo Urban Peace Week.

Oslo Freedom Forum alene genererte 325 unike mediahistorier.

## #HvorforOslo

Osloregionen har også gjennomført prosjekter som har hatt som formål å mobilisere kommuner, fylkeskommuner, næringsliv, kulturaktører og andre til å delta i profileringsarbeidet.

Selskapet X.Y.Zero One ble i 2018 engasjert til organisere prosjektet #HvorforOslo, med en serie workshoper med følgende formål:

- Finne gode caser fra hele regionen som kan skape internasjonal oppmerksomhet i regionen
- Bidra til økt forståelse for profileringsstrategien og hvordan den kan brukes både hos privat og offentlig sektor
- Samle næringsliv, offentlig sektor og academia til en felles idédugnad om hvordan vi sammen kan løfte regionen internasjonalt

Det ble gjennomført åtte workshoper i åtte byer:

- Kongsvinger
- Skedsmo (Skedsmokorset)
- Asker
- Bærum
- Hønefoss
- Hamar
- Fredrikstad
- Holmestrand

Workshopene hadde egen landingsside på oslobrandbox.no, samt egne eventsider på Facebook. Det ble laget videosnutter fra alle workshoper som ble brukt i markedsføringen og det ble laget en samlevideo i etterkant som oppsummering. Sekretariatet bidro med innhold og foredrag, samt med spredning av budskapet.

Vi nådde ca. 200 beslutningstakere til sammen og fikk gode score på evalueringene i etterkant.

#hvorforoslo ble imidlertid en betinget suksess, og vi tok mye lærdom av denne prosessen. Formålet ble for ullent, det ble for dårlig kommunisert. Enkelte av lokasjonene lå for langt unna sentrum i byene. Workshopene ble for fagfokusert og det kunne med fordel ha vært enda større fokus på caser og mindre på strategi.

På tross av dette fikk vi svært gode tilbakemeldinger og i etterkant merket vi økning både i innsendte prosjekter og i bruk av oslobrandbox.no

## Masterclass

En ny vri vi har gjort med sikte på å mobilisere aktører fra regionen til å delta i profileringsarbeidet av regionen, er å jobbe med prosjekter som ikke direkte når ut internasjonalt, men som støtter prosjekter i regionen som er on brand. Det kan være prosjekter som har internasjonalt potensiale eller det kan være å styrke konkurransekraften i regionen på ulike måter.

I februar 2020 arrangerte vi masterclass i kommunikasjon og markedsføring for alle medlemskommuner og alle selskap, klynger, festivaler osv. i medlemskommunene. Arrangementet fikk meget god respons og vil etter planen bli fulgt opp med lignende arrangementer.

## Talentattraktivitet

Osloregionen konkurrerer med andre destinasjoner om å tiltrekke talent og virksomheter. For å styrke regionens konkurransekraft og sikre tilgang til nøkkelkompetanse, gjennomførte Osloregionen en omfattende studie våren 2019 for å kartlegge situasjonen for utenlandske studenter og høykompetent arbeidskraft.

Talentene som kommer hit, peker på mange positive særtrekk ved å bo og jobbe her: God balanse mellom jobb og fritid, flat struktur i arbeidslivet, Oslo er en kompakt by og Osloregionen er en kompakt region, og et godt kollektivtilbud. Studien avdekker følgende utfordringer for talentene som har kommet hit: Vi trenger å bli mer synlig ute i verden, vi trenger et bedre mottak av de som kommer, og det er utfordringer knyttet til å beholde de internasjonale studentene som fullfører grad i Norge. Det er mye å ta tak i rundt mottaket: Det mangler språkkurs, bedre tilrettelegging for sosial integrasjon, men også praktiske ting som tung prosess for å få personnummer bør adresseres. Du kan lese rapporten her: <https://www.osloregionen.no/wp-content/uploads/Osloregionen-Talent-attraction-managament-report-FINAL-June-2019.pdf>

Høsten 2019 startet Osloregionen et initiativ for å arbeide mer aktivt med å styrke regionens muligheter til å tiltrekke og beholde talent i regionen.

Talent Attraction Management (TAM) er en helhetlig, integrert tilnærming til å profilere et sted som attraktivt for investorer, gründere, studenter og ansatte i kunnskapsintensive virksomheter. Arbeidet inkluderer i tillegg til det å

tiltrekke talent også hvordan de mottas, mottak og integrering. TAM-aktivitetene innebærer koordinering av organisasjoner, nettverk, personer og team for å oppnå best mulig resultater på disse områdene.

Regionens høye levestandard, gode helsetjenester og høye livstilfredshet representerer viktige muligheter for regionen i forbindelse med talentattraksjon. Men den internasjonale konkurransen om disse personene blir ifølge OECD også stadig hardere, særlig innen teknologi, ingeniørfag og helse.

Osloregionen samarbeider med aktører i næringslivet, bl.a. næringsklynger, akademia og aktører i offentlig sektor for å identifisere behov og synergier. Lokale og regionale organisasjoner som arbeider med merkevarebygging og stedsutvikling, områdets attraktivitet og globale konkurransekraft er også viktige samarbeidspartnere i dette arbeidet.

I tillegg samarbeider Osloregionen tett med universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter for å tiltrekke seg internasjonalt talent, for å fylle kompetansegap og for å effektivisere flytteprosessen for utenlandske studenter og nyansatte.

Osloregionen arbeider i hele regionen for å identifisere hull i økosystemet for talentattraksjonsstyring. Vi anbefaler praktiske tiltak for å gjøre forbedringer og fylle disse hullene, for eksempel: tiltak for å beholde utenlandske universitetsutdannede, integrere talenter og familiene deres i det norske samfunnet, forbedre tilgjengeligheten av norsk kurs, redusere behandlingstider og prosessene for å få norsk identifikasjonsnummer.

Noen av prosjektene som pågår for å tiltrekke og beholde talent er:

#### *Tiltrekke og beholde talent i regionen*

- Samarbeid med næringsklynger: Norway HealthTech, Hamar Game Collective, Smart Innovation Norway, Oslo EdTech
- Samarbeid med kommunale økonomiske utviklingskontorer: Ringerike og Kongsberg
- Lansering av "onboarding" pilot i samarbeid med arbeidsgivere for å øke integrasjonen og beholde dyktige internasjonale talenter.

#### *Internasjonal merkevarebygging og markedsføring rettet mot internasjonale talenter*

- Videokampanjer rettet mot utenlandske studenter om studier og arbeid i Oslo.
- Lansering av Oslo Talent Hub, et online fellesskap for arbeidsgivere, internasjonale kandidater og studenter som kan dele informasjon om karrieremuligheter og kulturliv.
- Lansering av podcast-serier som viser internasjonale studenter og profesjonelle
- Markedsstrategiutvikling med International Advisory Board. Vurderer hva som kan replikeres eller tilpasses fra TAM-modeller i andre tilsvarende byer som København og Haag.

#### *Nettverk*

- Samle offentlige og private organisasjoner for å identifisere utfordringer og introdusere løsninger for å ansette og beholde internasjonalt talent. Utforske og tilrettelegge for synergier gjennom hele 'forsyningskjeden' fra rekruttering og flytting til integrering av kandidater allerede i Oslo og i utlandet.

- Internasjonalt studentambassadørnettverk
- Meetups for profesjonelle - nettverk og støtte
- Roundtable-møter med utenlandske studenter for å effektivisere byråkratiske prosesser for å effektivisere "onboarding" og styrke tilknytningen til arbeidsmarkedet
- Roundtable-møter med arbeidsgivere for å effektivisere og fremskynde prosesser for å ansette internasjonale kandidater i Norge og fra utlandet

#### Tiltrekke og beholde investeringer

- Engasjere vellykkede etablerere og investorer til å indentifisere hindringer for utenlandske investeringer

På oppdrag fra Osloregionen, har Business of Cities Ltd utarbeidet en rapport om hvordan Osloregionen hevder seg i konkurranse med andre storbyregioner når det gjelder å tiltrekke og beholde talent.

		Oslo	Copen- hagen	Helsinki	Stockholm	Basel	Prague	Zurich	Oslo's rank
Work-life balance	Satisfaction with working hours, satisfaction with work life balance	10 <sup>th</sup>	4 <sup>th</sup>	25 <sup>th</sup>	13 <sup>th</sup>	49 <sup>th</sup>	12 <sup>th</sup>	60 <sup>th</sup>	2 <sup>nd</sup>
Local language	Perceived ease of settling in without speaking local language	37 <sup>th</sup>	62 <sup>nd</sup>	58 <sup>th</sup>	19 <sup>th</sup>	54 <sup>th</sup>	66 <sup>th</sup>	60 <sup>th</sup>	2 <sup>nd</sup>
Local friendliness	% of expats who find local residents friendly in general and towards foreigners	72 <sup>nd</sup>	78 <sup>th</sup>	58 <sup>th</sup>	79 <sup>th</sup>	63 <sup>rd</sup>	74 <sup>th</sup>	75 <sup>th</sup>	3 <sup>rd</sup>
Friends & socialising	Satisfaction with social life, ease of making friends	73 <sup>rd</sup>	80 <sup>th</sup>	74 <sup>th</sup>	81 <sup>st</sup>	63 <sup>rd</sup>	31 <sup>st</sup>	76 <sup>th</sup>	3 <sup>rd</sup>
Leisure & climate	Satisfaction with local leisure options, satisfaction with climate	58 <sup>th</sup>	79 <sup>th</sup>	78 <sup>th</sup>	74 <sup>th</sup>	26 <sup>th</sup>	18 <sup>th</sup>	27 <sup>th</sup>	4 <sup>th</sup>
Cost of living	Satisfaction with local living costs	59 <sup>th</sup>	71 <sup>st</sup>	52 <sup>nd</sup>	64 <sup>th</sup>	43 <sup>rd</sup>	10 <sup>th</sup>	68 <sup>th</sup>	4 <sup>th</sup>
Job security	% of expats who judge job security favourably, % of expats satisfied with local economic climate	18 <sup>th</sup>	33 <sup>rd</sup>	38 <sup>th</sup>	14 <sup>th</sup>	12 <sup>th</sup>	11 <sup>th</sup>	15 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup>
Feeling welcome	% of expats who feel at home, % of expats who find local culture difficult to get used to	76 <sup>th</sup>	81 <sup>st</sup>	48 <sup>th</sup>	80 <sup>th</sup>	71 <sup>st</sup>	41 <sup>st</sup>	75 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup>
Health & environment	Satisfaction with quality and availability of healthcare, satisfaction with quality of environment	24 <sup>th</sup>	10 <sup>th</sup>	4 <sup>th</sup>	18 <sup>th</sup>	31 <sup>st</sup>	17 <sup>th</sup>	22 <sup>nd</sup>	6 <sup>th</sup>
Finance	Satisfaction with financial situation, % of expats able to cover living expenses comfortably	64 <sup>th</sup>	41 <sup>st</sup>	48 <sup>th</sup>	55 <sup>th</sup>	4 <sup>th</sup>	23 <sup>rd</sup>	40 <sup>th</sup>	7 <sup>th</sup>

Rapporten viser at Oslo hevder seg bra på mange områder, og at det har vært en forbedring de siste årene. Osloregionen er fortsatt lite kjent blant dem man kjemper om internasjonalt og som regionens næringsliv har behov for. Osloregionen er relativt sett bedre på å holde på talent som allerede er kommet, enn å tiltrekke seg nye. Samtidig viser både denne rapporten og Osloregionens egen rapport at det er betydelig hindringer knyttet til formalia for nyankomne studenter og kompetansesarbeidere.

# Vurdering

## Innledning

I dette kapitlet vil vi forsøke å gi en samlet vurdering av profileringsarbeidet som er gjennomført i regi av Osloregionen fra 2015 frem til i dag. Det er grunn til en viss tilbakeholdenhet i en slik vurdering. Det er svært mange ting som påvirker et steds omdømme og attraktivitet – all aktivitet i regionen som kommuniseres internasjonalt er med på å påvirke bildet av hva merkevaren «Oslo» er sett med en internasjonalt blick.

Som tidligere nevnt, er det ikke én organisasjon, men flere, som arbeider med å fremme merkevaren Oslos internasjonale posisjon i tråd med verdiene og målene i profileringsstrategien fra 2015.

Vurderingen i dette kapitlet er basert på vurderinger knyttet til prosjektene som er gjennomført av Osloregionen alene og sammen med partnere, utviklingen i Osloregionens internasjonale posisjon slik det kommer til uttrykk i rapporten «Oslo: State of the City», som har gitt årlige målinger siden 2015, vurderinger fra Osloregionens internasjonale ekspertpanel i internasjonalt advisory board, samt vurderinger gitt av Osloregionens medlemmer i forbindelse med Osloregionens medlemsundersøkelse i februar/mars 2020.

## Prosjektene for å markedsføre Osloregionen

Siden profileringsstrategien ble laget i 2015, har vi gjennomført mange og svært ulike kampanjer sammen med svært ulike samarbeidspartnere.

Osloregionen har mye innhold og mange historier vi kan bruke for å gjøre oss kjent og attraktiv for målgruppene våre. Men gode historier holder ikke alene. De beste kampanjene er de som har vært de mest gjennomtenkte når det gjelder hva vil ønske å oppnå og hvem vi ønsker å nå. Og når vi har gode kanaler å spre innhold i. Det kan være digitale kanaler, møteplasser hvor vi vet hvem målgruppen vår er, eller at vi har knyttet til oss samarbeidspartnere med relevante internasjonale kontakter.

I kampanjer hvor vi har brukt film som virkemiddel, må vi ha en god storyline for at kampanjen skal fungere. Det er viktig for å holde interessen oppe og at folk skal se helt til slutten. Det må være på engelsk, ikke norsk tale med engelsk tekst for at det skal fungere optimalt, og sosiale medier-filmer må begynne med et «hook» som får folk til å stoppe opp i mylderet av alt innhold man ser.

Det er ikke nødvendigvis de dyreste kampanjene som har fungert best, men de smarteste. I forbindelse med X Games på Fornebu i 2019, ønsket vi å vise at Osloregionen er et spennende sted til en ung målgruppe som vi vet at X Games når. Ved å samarbeide direkte med utøverne, som allerede har mange følgere på sosiale medier, og la utøverne snakke sitt eget språk og bruke sine egne visuelle virkemidler, nådde vi godt frem til målgruppen vår.



Det å ta utgangspunkt i ting vi selv er stolte er ikke nødvendigvis et riktig utgangspunkt for en god kampanje. Det er lett å lage vakkert innhold, men kommer ikke budskapet ut til dem vi ønsker, er ikke kampanjen en suksess.

## Samarbeidspartnere

I forbindelse med gjennomføring av internasjonale profileringsprosjekter og –kampanjer har Osloregionen så langt samarbeidet med:

Offentlige aktører	Næringsaktører	Kulturaktører	Fredsaktører	Akademia
Oslo Business Region	Kongsberg	Oslo Runway	Oslo Freedom Forum	Oslo Met
Oslo Innovation Week	næringsforum	X Games Norway	Business for Peace	BI
Oslo filmkommisjon	Visit Oslo	Deichmanske bibliotek	Oslo Urban Peace	UiO
Sekretariatet for miljøhovedstaden	Visit Oslo Region	Munchmuseet	Week	Høgskolen i Innlandet
Internasjonalt kontor i Oslo kommune	Green Visits	Munchnettverket i Osloregionen	The Nobel Peace Prize	
Regionrådet i Hadeland	Choice-kjeden	Stiftelsen Future Library		
Hamarregionen utvikling	Flytoget	Operafest Røykenvik		
Visit Norway	SAS	Tons of Rock i Fredrikstad		
Innovasjon Norge	Nor-Shipping	Øyafestivalen		
	Ocean Solutions	Oslo arkitekturtriennale		
	Festival			
	Technology Summit			
	Kongsberg			
	Den magiske fabrikken			
	Oslo Metropolitan Area			
	Subsea Valley			
	Conference			
	Næringsklynger			
	Oslo Metropolitan Area			
	Hamar Game			
	Collective			
	Norway Health Tech			
	Oslo Ed Tech			
	Energy Valley			
	Vrinn			
	Maritimt forum			
	Solklyngen			
	OREEC			
	Arena Oslo			

## Tilbakemeldinger fra samarbeidspartnere

Her følger noen tilbakemeldinger fra samarbeidspartnere:

## **Oslo Runway/ Fushion**

Gjennom samarbeidet med Oslo Regionen hadde vi mulighet til og flyve ind nogle af de største udenlandske media som læses og følges af flere millioner mennesker i udlandet.

Dette er ikke kun med til og skabe vækst for mode, kunst og kultur industrien i Oslo, men det er også med til og skabe interesse i udlandet at Oslo er en kulturby som ved hvad som rører sig på internasjonalt niveau og at man har mulighet for og blive profileret og få opmærksomhet i udlandet selvom man gjør aktiviteter og utstillinger i Oslo.

Vores netværk er konstant øgende fordi vi har mulighet for og udvide og flyve ind nye personlighed hvert år, hvis denne støtten forsvinder da vil også forsvinde muligheten for og flyve ind presse.

Mode, kunst og kultur er med til og skabe sammenhold i et samfund og inspirerer og skaber opmærksomhet som ingen andre branche har mulighet for og skabe på samme niveau.

## **Future Library**

Gjennom de siste 6 årene har Osloregionen vært en god og viktig samarbeidspartner for kunstprosjektet Framtidsbiblioteket (Future Library) og Framtidsbibliotekstiftelsen i Oslo. Dette har først og fremst skjedd gjennom støtte til prosjektets såkalte overrekkelsesseremoni, som går av stabelen i Oslo og Nordmarka i mai hvert år. Sammen med andre nøkkelorganisasjoner har Osloregionen deltatt i «spleiselaget» som har gjort det mulig å strømme eventet i ulike kanaler og invitere internasjonal presse. Dette har gitt prosjektet, Oslo og Norge en enorm rekkevidde.

Framtidsbiblioteket verdier gir gjenklang i hele verden uavhengig av grenser, religion, alder og etnisitet. Og årsaken til dette er blant annet at det handler om grunnleggende menneskelig behov som ritualer, håp, tillit og langtidstenkning. Prosjektet er jordnært, natur, ekte og «felles eid», og representerer det som er kjernen i Oslos verdier og ønsket omdømme.

Det er et kunstprosjekt og ikke et tradisjonelt merkevare- eller markedsføringsprosjekt. Men fordi det appellerer til så mange, når det ut til verden og til et annet og bredere publikum.

Future Library er blitt verdenskjent. Likevel er det fortsatt slik at verden ikke vet at dette skjer i Oslo og Norge. Det er et stort potensiale for Oslo og regionen gjennom Future Library å bli bedre kjent for våre grunnleggende verdier som brobyggende, inkluderende, grønne og innovative.

Prosjektet, som varer i 100 år (94 år til), gir også Oslo og regionen en mulighet til å bety noe for verden i den tiden vi nå lever i med store utfordringer knyttet til klima og polarisering.

Jeg håper og ønsker at Osloregionen vil være en langvarig samarbeidspartner med Framtidsbibliotekstiftelsen.

## Visit Oslo

Osloregionens mål er å «styrke Osloregionen som en konkurransedyktig og bærekraftig region i Europa.» Og målet med det igjen er jo å tiltrekke seg større verdiskaping? I form av investering, talenter, bærekraftig turisme. Så er det så klart massevis av flotte tiltak som kan styrke regionen på denne måten, men uten OPPMERKSOMHET vil det ha begrenset effekt.

Hvis ikke målgruppen får høre om hvilke positive tiltak som gjøres, hvilken utvikling vi her hjemme ser i riktig retning, så vil de heller ikke fatte INTERESSE og dermed fatte en BESLUTNING om å velge Oslo (grunnleggende markedsføringsteori her, AIDA-modellen er fortsatt gyldig)

Hvordan skaper vi oppmerksomhet om Oslo som fører til økt kunnskap om vår regions kvaliteter? Vår konkurrenter satser hardt på profilering av sine regioner. I vårt samarbeid har vi satset på historiefortelling. Målet er historier som berører får folk (og alle våre målgrupper består av folk) til å stoppe opp/legge merke til budskapet, og oss. Så er det selvfølgelig en viktig jobb å gjøre når man skal sørge for at historier blir til interesse for det vi kan tilby dem. Men igjen er vi tilbake: Uten oppmerksomhet, er alt annet bare teori.

Man vil kanskje tro at med gode innovative tiltak så kommer oppmerksomhet/PR/interesseav seg selv. Bare til en liten grad, og når konkurrentene satser på profesjonell profilering, risikerer vi å tape konkurransekraft i markedet.

## Oslo filmkommisjon

Oslo filmkommisjon har opplevd og gjennomført et effektivt, godt og regionalt innbringende resultat gjennom samarbeidet med Osloregionen.

Oslo filmkommisjon arbeider med å tiltrekke og tilrettelegge for økt internasjonal aktivitet av filmproduksjon i Oslo og regionen. I 2018 bidro Osloregionen økonomisk til arbeid med profilering av regionen som blant annet ble brukt til innsalg og tilrettelegging for et av de største varemerker innen internasjonal film, nemlig James Bond. Målet var at produksjonen skulle velge nettopp denne regionen for sine opptak for den 25 filmen i rekken, NO TIME TO DIE.

Arbeidet med å skape og formidle oppdatert materiale til profilering av regionen, sammen med en aktiv og positiv politisk innstilling resulterte i et større filmopptak i regionen. Spredning og videreformidling av profilerings-materialet gjennom tilstedeværelse og nye relasjoner førte til ytterligere interesser fra andre filmprodusenter, og høsten 2019 gjennomførte nok en større internasjonal aktør sine opptak i Oslo.

Resultatene fra slike filmproduksjoner kan ses gjennom større investeringer i lokal arbeidskraft, utstørs-leveranser, opphold, logistikk og etter hvert som filmene lanseres, blir det også mulig å se hvilken konkret profilerings-verdi hver enkelt film vil åpne opp for. Filmene har stor rekkevidde og kan med sikkerhet sies å få stor internasjonal oppmerksomhet.

Osloregionen ble også satt på kartet gjennom et samarbeid med de tidligere fylkene, Akershus, Buskerud, Vestfold, Telemark og Halden kommune i et fremstøt under Berlinale 2019 (større int. filmfestival), hvor Norge var et land i fokus.

For en større internasjonal filmproduksjon er det hovedsaklig et mål å se på aktuelle lokasjoner. Men minst like viktig er det å se hvilke andre aktiviteter og tilbud (kultur, mat, idrett, fritid, m.v) et sted tilbyr eller representerer. Dette er med tanke på at involverte (her: i filmproduksjonen) som kommer langveis fra skal kunne tiltrekkes og trives med de tilbud og aktiviteter som foregår i området.

Samarbeidet gjennom profilering av regionen har bidratt til økt internasjonal oppmerksomhet rundt regionens landskap, muligheter og ressurser. Det har også som nevnt skapt konkrete resultat med påfølgende ringvirkninger. Det er et ønske om å videreføre og utvikle et slikt profilerings-samarbeid slik at regionen representeres med en større portefølje i formidlingen av muligheter, næring og utvikling i og av regionen.

### **Kongsberg næringsforum**

For Kongsberg er det viktig at profileringsarbeidet i Osloregionen består. Kongsberg satser stort på videreutvikling av det høyteknologiske kompetansemiljøet i området vårt. I dette arbeidet er det avgjørende at Kongsberg- og Osloregionen blir kjent utover landegrensene som et attraktivt sted å jobbe og bo. I det globale konkurransemiljøet er kampen om de beste hodene hard, og det er svært vanskelig, for ikke å si nærmest umulig, for et relativt ukjent og lite sted å stå alene.

Dersom Kongsbergindustrien med sine internasjonale teknologilokomotiv ikke klarer å skaffe til veie de ressursene som kreves for å videreutvikle seg, står vi vi fare for å miste tunge nasjonale aktører til utlandet. Teknologibedriftene på Kongsberg og i områdene rundt sysselsetter svært mange direkte i Kongsberg, og ikke minst sysselsettes tusenvis hos underleverandører i hele landet.

Kongsberg er langt fremme i utviklingen av fremtidens bærekraftige løsninger innen bla. energi og transport til lands og til havs. Norge kan bli en spydspiss innen fremtidens grønne løsninger, men da er det avgjørende at vi har hjernekraften som kreves for å hevde oss internasjonalt.

Det er en rekke gode initiativ innenfor Osloregionen. Med en koordinerende instans som Osloregionen og Oslo Brand Partners har regionen større mulighet for å spisse de ulike initiativene for å styrke attraktiviteten i hele regionen fremfor at arrangementer og prosjekter innen Osloregionen kjemper om de samme målgruppene, midlene o.l. og derigjennom kannibaliserer hverandre innad.

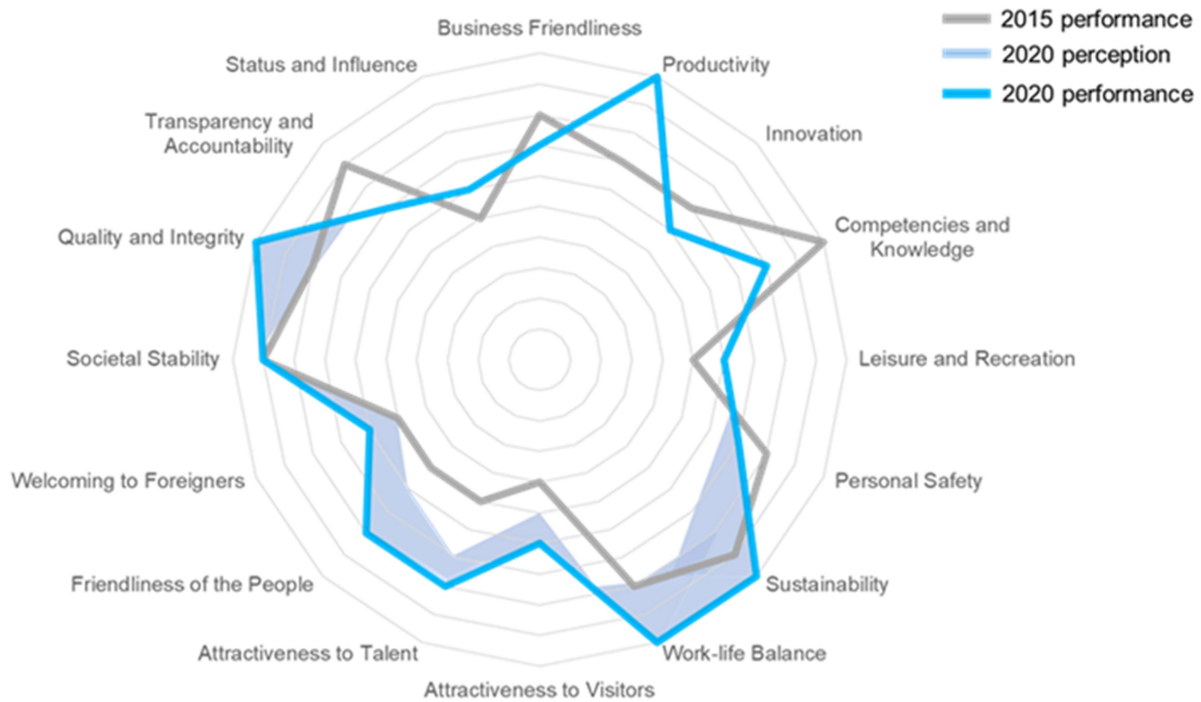
### **X Games**

Internasjonal profilering er kravende. Det er mange som kjemper om oppmerksomheten. X Games er en sikker distribusjonsmulighet for norske budskap. Det er en dokumenterbar effekt gjennom både global tv-distribusjon og digital eksponering. Målgruppen er ung og moderne, og de etterspør X Games-innhold fra utøvere, fra

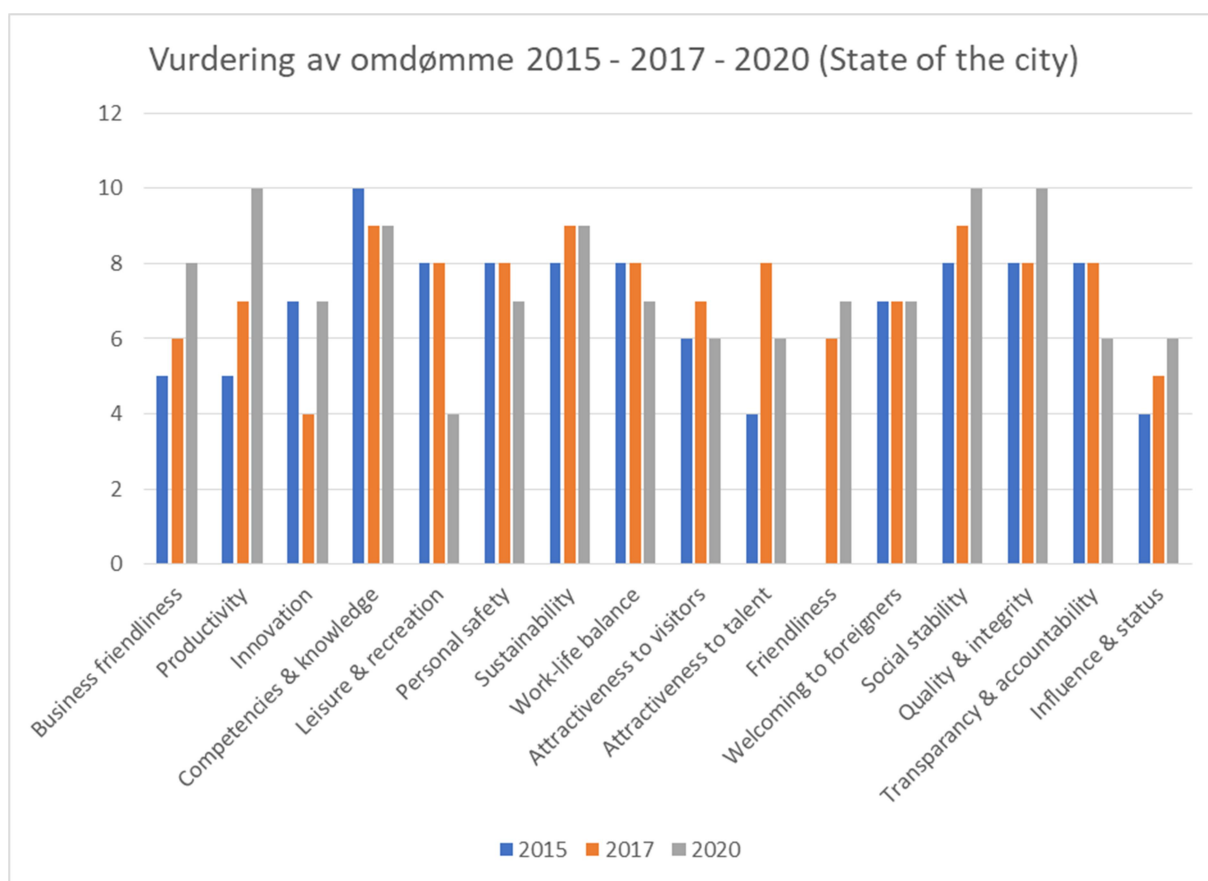
arrangementet, fra ESPN, samarbeidspartnere og media. X Games Norway åpner et mulighetsrom for norske aktører som vil nå gjennom i den internasjonale konkurransen om oppmerksomhet.

## OSLO: State of the city

Attraktivitet er en indikator på stedets internasjonale konkurranseevne. For å finne ut hvor attraktiv Oslo er for resten av verden, har professor Greg Clark og hans team i Business of Cities Group i London hvert år siden 2016 fått i oppdrag av Oslo Business Region å se på Oslo fra utsiden og inn. Resultatet er den årlige rapporten «Oslo: State of the city».



Første gang denne rapporten ble laget var i forbindelse med utarbeidelsen av profileringsstrategien i 2015. Rapporten er en gjennomgang av Oslos tilstedeværelse og ytelse i internasjonale indekser. Den benytter alle de globale indeksene og sammenligningene som Oslo deltar i. Dette er et uttrykk for Oslos synlighet og i hvilken grad regionen anses verdig å bli sammenlignet med andre byer og regioner. I løpet av perioden 2015-2020 har Oslo deltatt i stadig nye rangeringer og indekser, fra i overkant av 100 indekser i 2015 til rundt 500 i 2020. Ved å bruke disse indeksene, identifiserer rapporten Oslos nåværende ytelse og omdømme i de eksisterende 16 tematiske områdene innenfor fire overordnede temaer: Business, Liveability, Hospitality and Governance. Den bedømmer Oslos ytelse på en 10-punkts skala.



I de årene som rapporten har blitt laget har Oslo dukket opp som en ny aktør på den europeiske og globale scenen. Oslo gir Norge en dimensjon av metropolitisk innovasjonsøkonomi, som landet trenger for å utfylle øvrige nasjonale styrker. Rapporten viser generelt en positiv utvikling for Oslo. På flere områder viser den en formidabel fremgang i omdømme; Business friendliness, Productivity, Attractiveness to talent, Social stability, Quality & integrity, Influence & status.

Andre funn som er gjennomgående i State of the City-rapporten:

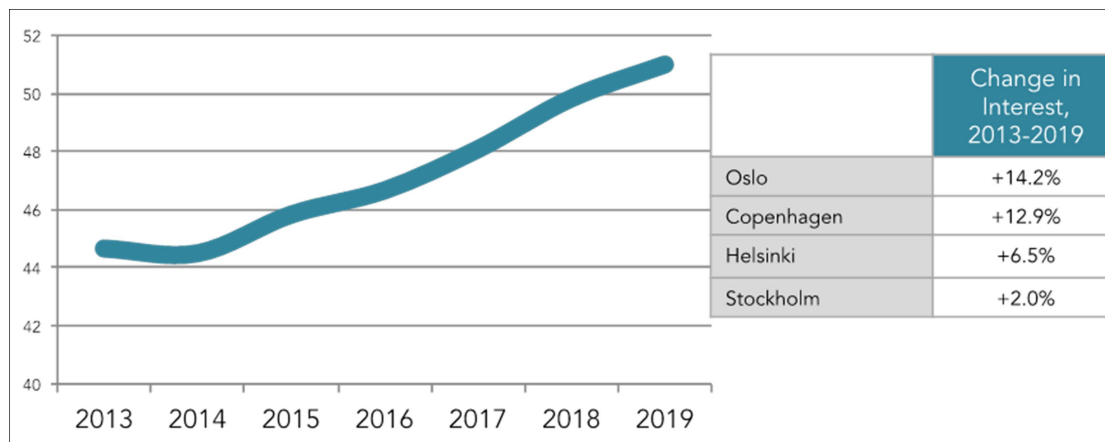
- Befolkningsvekst. Oslo er den raskest voksende hovedstaden i Europa, og har siden 2000 vokst med hele 25%. Oslo er rigget for at veksten kan fortsette til 2050.
- Byregionen er en metropol som fronter agendaen i det 21. århundre - fred, teknologi, klimaendringer, inkludering og samhold. Oslo-modellen er ettertraktet, stadig mer synlig globalt og har fordel av å være en integrert region som samarbeider for økt skalering og økt kapasitet.
- Oslo blir mer synlig globalt. Fremgangen gjenspeiles i at Oslo er med i stadig flere globale rangeringer som måler byers og regioners suksess.
- Oslo har skapt et moment innen innovasjon. Det at regionens økosystem for innovasjon utvides, gjenspeiles i sammenligningsstudier. Stadig flere firmaer, flere inkubatorer, større venture-capital-avtaler og økt sysselsetting i 'app'-økonomien, er tegn på en region som har gjort store fremskritt. Oslo er nå en av de mest innovasjonsintensive byregionene i Europa, tatt størrelsen i betraktning.

- Oslo er i ferd med å skaffe seg 'soft power', altså innflytelse gjennom mykere verdier. Det at Oslo for alvor fremmer bærekraft blir gradvis mer synlig i de globale målingene der Oslo er med. Byregionen blir anerkjent for sin gode bærekraftspraksis, lave forurensning og tilrettelegging for sykling. Dette styrker Oslo som merkevare.
- Oslos attraktivitet vokser. Økt tiltrekning av talenter er et viktig vekstområde for å sikre Oslos fremgang. Oslo er "på den globale radaren" som et spennende sted å flytte til og bygge en karriere. Oslo oppnådde 3. plass i en av de mest innflytelsesrike globale rangeringene for dette temaet. Avstanden mellom regionens internasjonale omdømme som et sted å bo og et sted og arbeide, og andre sammenlignbare regioner, nå i ferd med å lukke seg. Fortsatt gjenstår høye kostnader som en av de viktigste omdømmebarrierene.
- Oslo er nå anerkjent som en kulturby. Oslos investeringer i kulturell infrastruktur har forbedret regionens rykte vedr. fritid og livsstil. Dette vises i nye rangeringer for dette temaet, og for første gang i 2018, skiller musikk og teater seg tydelig ut for Oslo. Forbedring av kulturelle prestasjoner er en sentral ingrediens for å lykkes med å imøtekomme innovasjonen og skape en kreativ økonomi.

Rapporten peker imidlertid også på utfordringer, bl.a. når det gjelder Oslos profil og synlighet på næringsområdet. Her er det fortsatt mye som bør gjøres for at Oslo skal ta en tydelig posisjon internasjonalt, noe som blir viktig i transformasjonen fra en økonomi som er sterkt koplet til petroleumssektoren.

Oppfatningene av Oslo knytter seg imidlertid gradvis mer til rollen som en pioner innen bærekraft, en foregangs by innen utslippskutt, og en by som utfordrer seg selv i sosiale spørsmål om likestilling, LHBT + inkludering og funksjonshemmede. Oslo fremstår bra med sitt løfte om å bli Europas mest fremtidsrettede region, inkludert den måten den inkluderer nye digitale teknologier og fremmer borgernes velvære. Dette dokumenteres også ved å se på utviklingen for online søk om Oslo. Sammenlignet med våre nordiske naboer, er Oslo den regionen som har størst økning i antall søk. Grafen under, viser at online interesse for Oslo skjøt fart i 2015 og ser ut til å fortsette.

#### Global interesse for Oslo siden 2013 online, basert på mer enn 10 millioner søk



Source: Google Trends (y axis based on maximum monthly score in Scandinavia (100))

## Vurderinger foretatt av Oslo International Advisory Board (IAB)

Osloregionen reetablerte et internasjonalt advisory board i 2019, bl.a. med tanke på å få råd om den videre utviklingen av det internasjonale profileringsarbeidet i regi av Osloregionen. Det internasjonale advisory boardet (IAB) leder av professor Greg Clark, Business of cities ltd og består for øvrig av Martin Boisen, Universitet i Utrecht/For the love of Place, Geerte Udo, direktør ved Amsterdam & Partners og Mateu Hernandez, direktør ved Barcelona Global.

Oppsummering fra møte i Internasjalt Advisory Board 3. – 4 februar 2020 er vedlegg til denne rapporten.

Dette er en oppsummering av tilbakemeldingene som IAB ga til Osloregionen i 2019:

**Identitet og synlighet:** Oslo blir stadig mer synlig i internasjonale studier og globale medier. Tidligere var det et stort gap mellom Oslo og sammenlignbare byregioner. Dette synlighetsgapet er i ferd med å lukkes raskt. Oslo blir kjent for rask vekst og fantastiske fasiliteter, kultur og infrastruktur, sin sterke grønne og bærekraftige agenda, skiftet mot innovasjon og bedriftsøkonomi, og åpenhet for talent og mangfold. De årlige Oslo-rapportene har systematisk rapportert denne fremgangen.

**Katalysatorer (akseleratorer):** Oslo utnytter allerede et stort antall viktige akseleratorer for å vise frem sin identitet globalt. Det å være Europas miljøhovedstad i 2019 er ett eksempel på en akselerator som allerede har betalt seg. Andre gode eksempler er Oslos synlighet på større samlinger som SXSW, MIPIM, UFGC, samt deltakelse i nettverk slik som C40. Nisjeturismen og kulturtilbudene i regionen blir plukket og kommunisert i globale medier. Oslos regionale, så vel som urbane tilbud begynner å bli anerkjent.

**Alliansebygging:** Det har blitt gjort store fremskritt med å bygge støtte blant kommunestyrene i Osloregionen. Det er et godt samarbeid mellom Visit Oslo, Innovasjon Norge og Oslo Business region. Dette samarbeidet har igjen skapt mange flere muligheter for alliansebygging med andre institusjoner i Oslo som f.eks. flyplass, universiteter, sykehus og kulturinstitusjoner, samt med større selskaper, finansinstitusjoner og investorer, frivillige organisasjoner og medieorganisasjoner. Dette er nå en viktig prioritering for å videreutvikle en fullt fungerende offentlig - privat allianse for å fremme Osloregionen.

**Kapasitet og organisasjon:** Det lille, men fokuserte teamet som utgjør Osloregionens sekretariat, er produktivt og effektivt. Arbeidet fra dette teamet som har bidratt til den viktige fremgangen, slik beskrevet over, og har vært helt avgjørende for nå å kunne gå til neste aktivitetsnivå, der det kreves ytterligere organisatoriske ressurser. Det å løfte arbeidet videre til neste nivå krever en godt gjennomtenkt organisatorisk sammensetning og må innebære samfinansiering fra flere organer i en felles innsats.

Her er de viktigste fra rådene fra IAB til Osloregionen i 2019/2020:

1. **Spre gode historier og kunnskap om fremgangen** med profileringsarbeidet så langt. Det er viktig å spre informasjon om fremdriften som bidrar til utvikling og anerkjennelse av Oslo-merkevaren, slik at et bredere spekter av stakeholdere ser hvordan image og identitet i regionen endrer seg, spesielt internasjonalt.



2. **Osloregionen må få med seg flere stakeholdere i arbeidet.** IAB anbefaler å identifisere opptil 100 organisasjoner som flyplasser, universiteter, sykehus og kulturinstitusjoner, samt større selskaper, finansinstitusjoner og investorer, frivillige organisasjoner og medieorganisasjoner. Dette skal være organisasjonene og menneskene som skaper fremtidens Osloregion og bygger omdømmet til området (eksplisitt eller implisitt).
3. **Få flere kommuner og fylker til å støtte opp om merkevaren Oslo.** Merkevaren trenger støtte i bredden og i dybden. I tillegg til å nå ut til en bredere gruppe interessenter, er det også viktig å utdype engasjementet hos lokale myndigheter. Dette er spesielt viktig i lys av regionsreformen og de nye fylkesstrukturene, å involvere alle lokale myndigheter i regionen, og utvide myndighetenes forpliktelse til et flerårig program. Et viktig skritt vil være å invitere de valgte lederne i de nye fylkene til å være aktive talspersoner for arbeidsprogrammet.
4. **Mulighetene i kjølvannet av miljøhovedstadsåret 2019.** Miljøhovedstadsprogrammet (European Green Capital Program) har gitt Oslo en eksepsjonell mulighet til å forme identiteten og fortellingen om Oslo ut til verden. En viktig del av dette har vært fremveksten av den nye positive historien om hvordan Oslo kombinerer rask befolkningsvekst med radikal handling mot klimaendringer.
5. **Kapasitet i arbeidet med å organisere og markedsføre Oslo-merkevaren på kort sikt.** Det dyktige teamet som styrer Oslo Brand-arbeidet, må utvides for å levere på de vedtatte målene og prioriteringene. Det anbefales at det gjøres noen kortsiktige tiltak for å få på plass ytterligere ressurser gjennom midlertidige stillinger eller andre former for fleksibel bemanning. Dette vil være viktig og nødvendig for å optimalisere mulighetene.
6. **Ny organisasjonsstruktur.** Gitt behov for å innføre en organisasjonsstruktur, skal den kunne:
  - rekruttere og forene et bredere spekter av interessenter
  - skaffe økonomiske bidrag fra flere kilder
  - oppnå juridisk beskyttelse for immaterielle rettigheter og kommersialisere merkevarer når det er nødvendig.
  - Få på plass et mer omfattende arbeidsprogram. Hvordan bygge merkevaren og oversette det til kommunikasjons- og markedsføringsstrategier.

## Medlemsundersøkelsen 2020

25. februar 2020, ble det sendt ut en spørreundersøkelse til medlemmene i Osloregionen. Respondentene var øverste politiske og administrative ledere i regionens kommuner og fylkeskommuner. Resultatene viser positive tilbakemeldinger på profileringsarbeidet og understreker viktigheten av at Osloregionen fortsatt kommuniserer hva som gjøres, samt effekten av arbeidet. Det er påfallende og veldig gledelig at respondentene, gjennomgående benytter den positive enden av svarskalaen. Det alene signaliserer en høy tilfredshet forbundet med Osloregionen og arbeidet.

Undersøkelsen måler kjennskap til Osloregionens arbeid, tilfredshet med arbeidet, kjente utfordringer og innsatsområder for kommunen/fylkeskommunen. I tillegg spørres det om holdninger, tilbakemeldinger og ønsker. Her presenteres noen av de viktigste funnene fra undersøkelsen:

## **Kjennskap til Osloregionens arbeid**

65 % av de spurte svarer at de kjenner meget godt eller ganske godt til Osloregionens arbeid. Det er noe høyere kjennskap blant ansatte i administrasjonen enn blant politikere. Kjennskap er tydelig korrelert med hvor lenge respondentene har hatt sin nåværende rolle (mer eller mindre ett år i rollen).

## **Inntrykk av Osloregionen (organisasjonen og arbeidet)**

Blant de som har mer enn ett år i sin nåværende rolle – og dermed god kjennskap til arbeidet, har 95 % svart at de har et meget godt eller ganske godt inntrykk av Osloregionen. De som svarer at de kjenner Osloregionen godt har gjennomgående et mer positivt inntrykk enn de som har mindre kjennskap til arbeidet. Disse svarer også i mye større grad at Osloregionens arbeid (innen satsningsområdene) er viktig for deres kommune/fylkeskommune og at de er fornøyde med arbeidet som Osloregionen gjør innenfor disse satsningsområdene. Ingen av respondentene har et mindre godt eller dårlig inntrykk av Osloregionen.

## **Hvor viktig er Osloregionens arbeid på de ulike innsatsområdene for din kommune/fylkeskommune?**

Til tross for små forskjeller mellom politikere og administrasjon generelt i undersøkelsen, er det forskjeller på hvor viktig disse to gruppene mener Osloregionens arbeid med innsatsområdene er for kommunen/fylkeskommunen. Klima og miljø, næringsutvikling og innovasjon, profilering, samt talentattraksjon er alle områder som politikere har tillagt større grad av viktighet enn administrasjonen har gjort. Området areal og transport, tillegger begge gruppene likestor grad av viktighet.

## **Mest viktig for kommunen/fylkeskommunen innen profileringsarbeid**

Investeringer, samt det å tiltrekke besøkende, er de to viktigste temaene innen profileringsarbeidet, ifølge respondentene. På en delt tredjeplass målt i viktighet, finner vi kompetanseheving innen markedsføring av kommune/fylkeskommune og det å tiltrekke talenter.

Respondentene svarer at det er viktig, dog i mindre grad, å tiltrekke samarbeidspartnere til internasjonale prosjekter.

Det å beholde utenlandske investorer i lokale bedrifter, betegnes derimot som mindre viktig.

## **Ønske om å delta i profileringsarbeidet**

74 % av de spurte, svarer at deres kommune/fylkeskommune kunne tenke seg å delta i arbeidet med å styrke Osloregionens felles internasjonale posisjon gjennom profileringsarbeid. Av de som allerede har vært involvert i Osloregionens profileringsarbeid, svarer hele 95 % at de kunne tenke seg å delta.

## Påstander

**Påstand nr. 1:** Osloregionen må konkurrere med Stockholmsregionen, Københavnregionen og andre storbyregioner om å tiltrekke seg investeringer, hovedkontorer, talent og besøkende. 100 % av de spurte er enig i dette.

**Påstand nr. 2:** Det er naturlig at regionen samarbeider om å ta en tydelig internasjonal posisjon. 97,7 % av de spurte er enig dette.

**Påstand nr. 3:** Kommuner og fylkeskommuner bør samarbeide med bl.a. næringsliv, kulturaktører, andre offentlige virksomheter for å styrke Osloregionens internasjonale posisjon. 97,7% av de spurte er enig dette.

Resultater oppsummert

Generelt er respondentene svært positive til Osloregionen, profileringsarbeidet og innsatsområdene. De som kjenner Osloregionen godt, er mer positiv til arbeidet. Resultatene viser at det er et behov for å informere medlemmene i regionen, og det er også et stort ønske om å delta i arbeidet som Osloregionen gjør.

## Måloppnåelse i forhold til KPI'ene for Osloregionens profileringsarbeid

I kapittel 2.12 refererte vi målene i Osloregionens profileringsarbeid i de tre Key Perception Indicators (KPI'er) som profileringsarbeidet er basert på:

ACTION	ATTENTION	ASSOCIATION
Stakeholder support – dvs. at flere aktører i regionen tar i bruk innholdet i strategien i sin egen markedsføring, eller på annen måte støtter opp om samarbeidet for å styrke Osloregionens internasjonale posisjon i tråd med profileringsstrategien.	Øke merkevaren Oslos synlighet – dvs. øke den generelle kunnskapen og oppmerksomheten om Oslo og Osloregionen.	Øke on-brand assosiasjoner til Oslo – dvs. at oppfatningene av Oslo skal gjenspeile verdiene i profileringsstrategien

**Synlighet:** «Øke merkevaren Oslos synlighet – dvs. øke den generelle kunnskapen og oppmerksomheten om Oslo og Osloregionen»:

I følge årets State of the City har den globale interessen økt med 14,2 % siden 2013, mot 12,9 i København, 6,5 i Helsinki, og 2 % i Stockholm.

**Assosiasjoner:** «Øke on-brand assosiasjoner til Oslo – dvs. at oppfatningene av Oslo skal gjenspeile verdiene i profileringsstrategien»

I følge årets State of the City, har oppfatningene om Oslo endret seg til å handle om at vi er en pionér på bærekraftsfeltet, at vi tar inkluderings spørsmål på alvor, og at vi er en fremtidsrettet region, og at vi ligger i forkant på teknologi.

**Support:** «At flest mulig aktører med interesse i merkevaren Oslos internasjonale posisjon tar i bruk innholdet i strategien i sin egen markedsføring eller støtter opp om arbeidet for å styrke Osloregionens internasjonale posisjon»

Mye har forandret seg siden 2015. Osloregionen har mer synlighet - vi er mer kjent. Kampanjene vi gjennomfører, handler derfor i noe mindre grad om å «vise hva vi har», og mer om å finne koblingsarenaer. Dette gjøres særlig innenfor talentattraksjonsarbeidet vi startet i 2019. Der ser vi på hvilke utfordringer talent som kommer møter, hvordan de kan integreres i arbeidslivet, i den norske kulturen og vi jobber med å forenkle de svært kronglete prosessene det for eksempel er å få bankkonto og ID-nummer.

Siden 2015 har antall aktører økt, og samarbeidspartnerne inkluderer nå aktører innen næringsliv, offentlig virksomhet, academia og kulturinstitusjoner.

# Konklusjon

## Strategien

Den internasjonale profileringsstrategien for Osloregionen vakte internasjonal oppmerksomhet da den ble kjent. Osloregionen var sent ute med å utvikle en strategi for internasjonal profilering. Stockholm, København og en rekke andre byer og byregioner hadde allerede arbeidet med internasjonale profilering i mange år. Det var blitt høstet erfaringer og utviklet nye kunnskap om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Blant annet var det vokst frem en sterkere erkjennelse i internasjonale miljøer om stedsmarkedsføring at merkevarebygging for steder er noe genuint annerledes enn å bygge en merkevare for et kommersielt produkt. Trendene har gått i retning av **verdibaserte merkevarestrategier** for steder, snarere enn enkle slagord og logoer som var dominerende i mange år.

Osloregionens profileringsstrategi ble laget på et tidspunkt da man hadde mulighet til å fange opp disse erfaringene og trendene. En fordel med å være sent ute, var at man kunne unngå feil som andre byer og byregioner hadde gjort tidligere. Med bruken av «merkevare-filter», tok vår strategi denne tekningen til et nytt nivå, som senere er blitt modell for en rekke andre byer, regioner og til og med inspirasjon for nasjonale profileringsstrategier.

Metodisk hvilte arbeidet med strategien særlig på en involveringsprosess som var rettet inn mot å avdekke hvilke verdier som mest typisk kjennetegner vår region. I strategiarbeidet valgte vi begrepene **banebrytende, berikende og ekte** som uttrykk for disse verdiene. Akkurat begrepene er selvsagt basert på valg (basert på hvordan verdiene ble beskrevet av aktørene som var med i involveringsprosessen), men det er betryggende å se at dette samsvarer i stor grad med både verdiene som Innovasjon Norge bruker i markedsføringen av Norge, og verdiene som f.eks. Nordisk Ministerråd bruker når de skal beskrive det genuint nordiske.

Hverken slike verdier eller en slik strategi er skrevet i et evighetens perspektiv. Verdiene vi representerer, som samfunnet vi er en del av, endrer seg gradvis over tid. Vårt inntrykk er likevel at strategiens grunntenkning, med de tre verdiene som helt sentrale i denne sammenheng, i stor grad er gyldige fortsatt. Prosessen med utvikling av strategien er også med på å gi strategien legitimitet fortsatt, noen som er viktig for å kunne ha en nogen lunde **stabil teoretisk plattform for profileringsarbeidet**. Det er bra, fordi internasjonal posisjonering gjennom et profileringsarbeid er tjent med gjenkjennelighet over tid – da blir effektene av kampanjene og andre tiltak som iverksettes større.

Et svært viktig element i oppfølgingen av strategien er de tre hovedmålene for profileringsarbeidet, KPI'ene, med fokus på økt **internasjonal synlighet**, at vi skal **assosieres med verdiene** vi mener er representative for oss, og at vi skal skape samarbeid med **partnerskap av aktører** som arbeider sammen for å styrke vår internasjonale posisjon. Også KPI'ene ser ut til å ha relevans i 2020, selv om undersøkelser viser at vi nå er blitt en god del mer synlig internasjonalt enn da vi startet arbeidet i 2015. Det gjør det naturlig å legge enda mer kraft i å også forbedre oss i forhold til de to andre KPI'ene.

Strategien og KPI'ene har vært grunnlag for utarbeidelse av årlige budsjetter og handlingsplaner for profileringsarbeidet. Etter sekretariatets oppfatning er det en svakhet at det er **stort sprang i strategisk nivå mellom** den overordnede profileringsstrategien og de årlige planene og budsjettene.

For å fange opp endringer i muligheter og behov for regionen, kunne man være tjent med å supplere dette med **strategier med mellomlangt perspektiv**, f.eks. en fireårs periode. Eksempler på slike muligheter og behov er oppfølging av **miljøhovedstadsåret** i 2019. Selv om miljøhovedstadsåret selvsagt var helt sentralt for flere aktører i Oslo og regionen som arbeider med profileringstiltak i 2019, var det etter vår oppfatning en svakhet at det ikke ble utarbeidet en helhetlig strategi for hvordan man kan benytte miljøhovedstadsåret til å skape oppmerksomhet om Oslo og Osloregionen på sikt. I 2019 hadde vi Europas øyne på oss i en langt større grad enn det som er vanlig, og fortsatt er mange interesserte i Oslo og paradokset at vi i oljenasjonen Norge kan ligge så langt fremme innen miljø- og klimaarbeid. Vi merker oss at dette er poeng som vårt internasjonale advisory board tar opp i sine vurderinger av profileringsarbeidet i regionen frem til nå.

Et annet eksempel er alt det som skjer på **kulturområdet**, med det nye Munchmuseet, Nasjonalmuseet, Kistefos mm. Vi vet at kulturområdet er et område der det fortsatt er et gap mellom hvordan vi oppfattes internasjonalt og hva som faktisk skjer i regionen vår. Å fylle dette gapet med markedsføring av hva som faktisk skjer her, vil ikke bare være positivt for reiselivet, men også for de som arbeider med å tiltrekke talent – man velger steder som er interessante utover jobbhverdagen.

Kultur *har* vært et helt sentralt felt i de årlige planene for profileringsarbeidet av nettopp de årsakene som er nevnt her, men det kunne vært nyttig å løfte dette temaet opp i en strategi på mellomlang sikt, for å mobilisere flere aktører til å bidra til å styrke Osloregionens posisjon på dette område og lage prosjekter innenfor dette området som strekker seg lenger i tid.

Et tredje område kan være knyttet til **oppfattelsen av risiko/trygghet**, i forhold til den stabiliteten vi opplever i et velfungerende samfunn og åpent samfunn. I en stadig mer urolig verden, preget av Trump, Brexit og mistillit mellom grupper der også verdier som demokrati og frihet er under press, representerer Norden, Norge og Osloregionen et unntak. Vi har en udiskutabel posisjon innen flere av disse områdene, bl.a. dokumentert av FN, World Economic Forum, OECD og en rekke andre internasjonale organisasjoner. Det er imidlertid trolig mulighet for å dra nytte av dette i enda større grad for å styrke vår internasjonale posisjon.

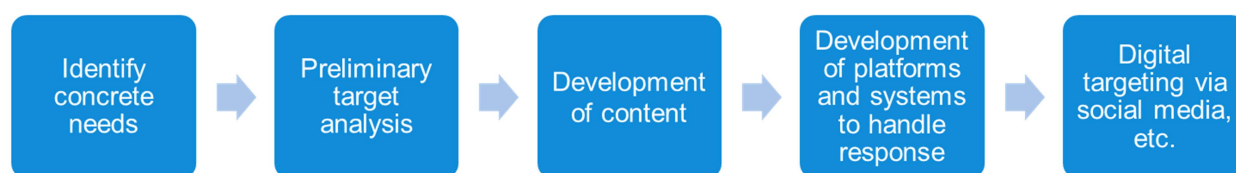
## Kampanjer og prosjekter

Kampanjene og prosjektene som er gjennomført har i hovedsak vært **vellykkede**, men i varierende grad. Utover reiselivsmarkedsføring, er stedsbasert markedsføring fortsatt et nytt tema i Norge. Det ser man også i byråene og selskapene som er leverandører i slike prosjekter. Reiselivsmarkedsføring har ofte brede målgrupper, mens arbeid med talent eller investeringer ofte må gjøres mer målrettet.

Flere av kampanjene i tidlig fase, som The Great Escape og Proud Experience, lånte mye av sin metodikk fra reiselivsmarkedsføring. Dette var også logisk, i og med behovet for å styrke merkevaren Oslos generelle **synlighet**.

Etter hvert som Oslo er blitt mer kjent, øker behovet for å arbeide mer målrettet opp mot spesifikke målgrupper for å kapitalisere på investeringene som er gjort i Oslos generelle omdømme. Her er det fortsatt en vei og gå for å bygge opp erfaringer gjennom konkrete prosjekter.

Generelt er det vår erfaring at det *ikke* er en riktig metode å begynne prosessen med å finne «gullet» - de tingene vi er best på eller aller mest stolte av. Vi må **begynne med å avdekke behov** for konkrete stakeholdere i regionen – det kan være en bestemt type kompetanse, investorer eller samarbeidspartnere, dvs. hvem som er de mest aktuelle målgruppene internasjonalt, deretter hva som er de beste kanalene for å kommunisere med dem, og først etter dette beslutte hva innholdet i kampanjen skal være – hvilket av vårt «gull» som det er mest aktuelle å fortelle om for å møte stakeholdernes behov. Denne metodikken er forsøkt illustrert i modellen under:



Osloregionen har i økende grad adoptert denne måte å utvikle prosjekter på. Det kan ofte være mer **tidkrevende** enn kampanjer av den type vi først nevnte, men vi tror dette i mange tilfeller vil være mer kostnadseffektivt og virkningsfullt på sikt. Osloregionen har i noen tid arbeidet sammen med bl.a. Hamarregionen utvikling med utvikling av et prosjekt basert på denne modellen for å tiltrekke startupmiljøer og bedrifter til gaming- og AR/VR- miljøet i Hamarregionen. Dette er også metodikken vi bruker i samarbeid med Norway Health Tech for å tiltrekke talent til helseklyngens bedrifter.

En annen viktig lærdom, er at prosjekter oftere blir en suksess når man mobiliserer **troverdige aktører** som avsendere av budskapet i kampanjene. Et eksempel på dette er X-games, der vi lyktes i å få utøverne som deltok til selv å markedsføre Osloregionen til sine nettverk via egne sosiale mediekkanaler. Et annet eksempel er kampanjen #ShareOslo, der miljøet rundt de personene som ble benyttet som talspersoner, mobiliserte for å kommunisere budskapet ut. Dette sikret også at det nådde ut til relevante målgrupper. Et tredje eksempel er arbeidet vårt innen **talentattraktivitet**, der vi har rekruttert en gruppe utenlandske studenter som skal være ambassadører for «Oslo» overfor sine nettverk i hjemlandet.

Vellykket profileringsarbeid i praksis, handler mao. ofte om å **mobilisere nettverk** av aktører og personer rundt en kampanje, som selv har eierskap og troverdighet i tilknytning til det temaet som er aktuelt i det enkelte tilfelle

De samlede **ressursene** til profileringsarbeid generelt, herunder også til kampanjer, har vært begrensede i hele perioden fra 2015 til i dag, både i den perioden hvor dette arbeidet skjedde innenfor Oslo Brand Alliance og i tiden fra 2018 hvor Osloregionen selv har hatt det operative ansvaret for profileringsarbeidet på vegne av Osloregionens medlemmer. På et vis har dette vært en fase for uttesting av konsepter og læring, hvor det kan argumenteres med at liten skala kan være hensiktsmessig.

Imidlertid har det også vært lite ressurser til å bygge opp kapasitet i teamet som arbeider med profilering. I hele denne perioden har det vært **totalt 2 – 3 årsverk** totalt (inkludert ressursene finansiert av Oslo Brand Alliance) som har arbeidet med dette. Kombinert med organisasjonsendringer og en viss utskifting av personale, har det derfor vært utfordringer i å nyttiggjøre seg denne læringen. Trolig burde en større andel tidligere vært avsatt til egne stillingsressurser og mindre brukt på kjøp av tjenester til byråer osv. i forbindelse med gjennomføring av kampanjer.

Erfaringer fra bl.a. København og Amsterdam taler for at arbeid med stedsprofilering forutsetter en viss størrelse på teamet som gjennomfører arbeidet, for å kunne ta vare på og videreutvikle kunnskapen som genereres gjennom prosjektene. For mye bruk av konsulenter er ikke heldig over tid.

Av de områdene som Osloregionen arbeider med innenfor profilering, virker arbeidet med **talentattraktivitet** spesielt lovende. Tilgang på kompetent arbeidskraft er allerede dokumentert som en av de største utfordringene for både næringslivet og deler av offentlig sektor i årene som kommer. Osloregionens engasjement på dette området så langt er blitt møtt med stor entusiasme hos flere aktører. Dette er dessuten et område hvor det ikke kun handler om markedsføring, men hvor det også handler om å forbedre tjenestene som det offentlige yter, og dessuten forutsetter et interessepolitisk arbeid, dersom man skal lykkes. Her har Osloregionen gode forutsetninger for å kunne skape en forskjell. Men også samarbeidet med **kulturinstitusjoner** og **næringsklynger** har vært vellykkede, og gitt Osloregionen positiv oppmerksomhet internasjonalt hos relevante målgrupper.

Sekretariatet mener at destinasjonsselskaper og andre aktører i **reiselivet** er best egnet til å markedsføre Osloregionen som reise- og besøksmål. Her gjøres det allerede en god del, og denne delen av profileringsarbeidet mottar også tilskudd fra flere andre offentlige kilder. Det virker derfor mer hensiktsmessig å benytte Osloregionens begrensede ressurser til de andre områdene som er nevnt over.

## Partnerskap

En av KPI'ene handler om partnerskap. Med partnerskap sikter vi både til **det interne partnerskapet** av medlemmer i Osloregionen, dvs. kommuner og fylkeskommuner, og de **eksterne**, dvs. bedrifter, næringsklynger, kulturinstitusjoner, akademia, sykehus og andre organisasjoner som har en interesse av at Osloregionen har et bra internasjonalt omdømme.

For Oslos del, som for København og Stockholm, er det logisk at dette partnerskapet defineres regionalt – altså omfatter mer enn bare byen som er kjernen i regionen. Det er flere grunner til dette. De mellomstore byene må ha med seg hele regionen for å få «kritisk masse» til å kunne hevde seg i konkurransen med større regioner, samt at avstanden og mobiliteten gjør det naturlig å inkludere et relativt sett større omland rundt byene i disse tilfellene. Innenfor disse regionene har man integrerte markeder for arbeidskraft og bolig, og gjør nytte av mange av de samme tilbudene innen kultur og opplevelse.

I de fleste tilfeller vil både byen og regionen rundt være tjent med et **samarbeid** om internasjonal profilering. For regionen rundt fungerer byen som en motor for å tiltrekke aktivitet. Og for aktører internasjonalt er det ofte naturlig å definere «byen» som et langt større geografisk område enn det vi som bor i regionen selv ville gjøre. Derfor vil hele



regionen kunne dra nytte av at Oslo i vårt tilfelle, får internasjonal oppmerksomhet. På den annen side er dette selvsagt et følsomt tema. Dersom hele regionen skal bidra økonomisk til profileringen, er det også viktig at det er tydelig at **hele regionen synliggjøres** i den internasjonale kommunikasjonen.

Dette kom frem som et meget viktig innspill i forbindelse med høringsprosessen rundt forslaget til profileringsstrategi, og er et spørsmål som Osloregionens sekretariat har vært svært opptatt av å ivareta i forbindelse med gjennomføringen av profileringsarbeidet. Når det er sagt, er det ingen lett ting å gjøre. For det første er det nok et faktum at **virksomheter i Oslo** tenker mer «internasjonalt» i utgangspunktet, er mer vant til å ha internasjonale målgrupper i tankene, noe som gjør veien ut i verden kortere for f.eks. en del arrangementer i Oslo enn i resten av regionen. Som en følge av dette, har Osloregionens sekretariat det siste året valgt å fokusere mer på å jobbe med **arrangementer og aktiviteter utenfor Oslo**, for å bygge kapasitet og kompetanse for stedsmarkedsføring generelt, slik vi gjorde med MasterClass, og slik vi bl.a. har arbeidet med prosjektene på Kongsberg. Dette vil være et steg på veien for å bygge aktiviteter som i neste omgang lettere vil kunne nå ut til internasjonale publikum.

Når det gjelder det interne partnerskapet i Osloregionen, mener sekretariatet det prinsipielt er riktig å integrere profileringsvirksomheten i **Osloregionens ordinære virksomhet**, slik styret i Osloregionen besluttet den 28. januar 2020. I likhet med Osloregionens arbeid med bl.a. areal og transport, næringsutvikling og felles kunnskap og identitet i regionen, handler profileringsarbeidet om å utnytte ressursene i regionen på en måte som samlet sett bygger opp under målet om å være en **konkurransedyktig og bærekraftig region**. Gitt de begrensede ressursene til rådighet, er dette også fornuftig, fordi mer ressurser kan brukes på operative prosjekter når antallet interne beslutningsarenaer med møter og sakspapirer reduseres.

Når Oslo Brand Partner Arena nå er avviklet som beslutningsarena, er det likevel **behov for arenaer** for samspill med Osloregionens medlemskommuner og fylkeskommuner om profileringsarbeidet, både på politisk og administrativt nivå. I handlingsplanen for 2020, er det besluttet at det i løpet av 2020 skal legges frem sak for styret om videre **organisering av profileringsarbeidet**, der nettopp dette hensynet vil stå helt sentralt.

Selv om kommunene og fylkeskommunene i Osloregionen er de viktigste bidragsyterne til basisfinansieringen av profileringsarbeidet, er ikke profileringsarbeidets hovedformål å markedsføre de kommunale og fylkeskommunale organisasjonene. Profileringsarbeidet skal fremme et bredt spekter av offentlige og private aktører. Det handler om å styrke **regionens internasjonale posisjon** som helhet. Kommunene og fylkeskommunene vil gjennom sin basisfinansiering være bidragsytere til å styrke næringslivet, academia og sykehusenes evne til å tiltrekke kompetent arbeidskraft, næringslivet til å tiltrekke investeringer, akademias, men også kommunene og fylkeskommunenes, mulighet til å tiltrekke samarbeidspartnere i internasjonale prosjekter. Til gjengjeld bør også *disse* aktørene hver for seg bidra med ressurser til gjennomføring av kampanjer og andre konkrete tiltak.

Som oversikten over samarbeidspartnere viser, har Osloregionen i perioden 2015 til 2020 samarbeidet med en lang rekke aktører i regionen. For at profileringsarbeidet skal løfte *hele* regionen, er det likevel nødvendig å øke antallet samarbeidspartnere i profileringsarbeidet. Involveringen av aktører har til nå skjedd på prosjekt-til-prosjekt basis. For mange aktører i regionen som har internasjonale relasjoner, er fortsatt det internasjonale **profileringsarbeidet i regi av Osloregionen ukjent**.

De ulike kategoriene av aktører i regionen, har ulike behov, og det er behov for å samle kunnskap og utvikle metoder for profilering som er tilpasset disse. En slik **profesjonalisering** vil i neste omgang kunne legge til rette for også mer økonomisk bidrag fra disse aktørene til det operative profileringsarbeidet.

Dette forutsetter en **ny organisering** av samspillet med stakeholdere i regionen. Dette er også en tydelig anbefaling fra Osloregionens internasjonale advisory board. Gjennom dette nettverket, er Osloregionen blitt kjent med hvordan byer som Amsterdam og Barcelona organiserer dette.

I **Amsterdam** har man et etablert en «Club of 100», som er et nettverk med de største og viktigste aktørene innenfor ulike sektorer. Disse er både viktige rådgivere for den offentlig eide organisasjonen Amsterdam & Partners som driver profileringsarbeidet, og økonomiske bidragsytere til konkrete prosjekter og kampanjer.

**Barcelona** Global er et hel-privat nettverk som arbeider for å fremme Barcelona med bidrag fra bedrifter, universiteter, kulturinstitusjoner og andre aktører i regionen. Også her er nettverket avgjørende for forankringen av det operative arbeidet, i tillegg til at de finansierer kampanjer og prosjekter.

Etter sekretariatets oppfatning mangler Osloregionens profileringsarbeid en god nok plattform for samarbeid med aktører ut over kommunene og fylkeskommunene. Det handler om arbeidets effektivitet, legitimitet og ressurser. Men det å drifte et slikt nettverk gjør seg heller ikke selv. I Amsterdam & Partners benyttes i praksis en hel stillingsressurs til å administrere dette nettverket.

Osloregionens sekretariat mener det bør utredes en **modell for bredere involvering og samarbeid** med aktører med en interesse av hvordan regionen posisjoneres internasjonalt.

## Organisering

Som tidligere nevnt, valgte man i 2015 ikke å anbefale at det skulle etableres en ny separat **organisasjon** for å forestå det operative profileringsarbeidet, men at det skulle etableres en mervareallianse – Oslo Brand Alliance – med basis i Osloregionen, Oslo Business Region og VisitOSLO. Hovedbegrunnelsen var at man ønsket å komme raskest mulig over fra strategifasen **til gjennomføringsfasen**, og dra nytte av moment som var bygget opp gjennom strategiprosessen.

**Oslo Brand Alliance** var en ubyråkratisk konstellasjon, men i ettertid burde man nok helt fra starten av ha lagt til rette for at dette ble en midlertidig organisering i påvente av en mer formell struktur. Man burde raskt ha gått i gang med å utrede muligheter for styring og involvering av de involverte «eierne». Det er ikke overraskende at medlemmene i Osloregionen kort tid etter etableringen av Oslo Brand Alliance ga uttrykk for et ønske om sterkere styring med beslutningene i samarbeidet.

Osloregionen sekretariat la i 2017 frem et forslag til modell der behovet for økt styring ble søkt ivaretatt ved etableringen av beslutningsorganet **Oslo Brand Partner Arena** i kombinasjon med en bestiller-utfører modell, der

Oslo Business Region var den operative gjennomførende organisasjonen på vegne av Osloregionen. Dessverre var det siste ikke mulig pga. regelverket knyttet til offentlige anskaffelser. Osloregionens sekretariat fikk derfor et direkte operativt ansvar for profileringsarbeidet på vegne av Oslo Brand Partners.

Kontrakten med **brand manager**, den innleide konsulenten i ca. 60 % stilling som hjalp Oslo Brand Alliance med gjennomføring av profileringsarbeidet, ble overdratt til Osloregionen fra Oslo Business Region. Osloregionen har i løpet av 2018 og 2019 i tillegg styrket organisasjonen med ytterligere **to medarbeidere** som har internasjonal profilering som sin hovedbeskjeftigelse.

Det er likevel en erkjennelse, som vi har vært inne på, at bemanningen er svært begrenset, både i forhold til ambisjonene i profileringsarbeidet og størrelsen på slike organisasjoner i byer/byregioner det er naturlig å sammenligne seg med.

Bemanningen i sekretariatet som arbeider med internasjonal profilering var et sentralt tema på møte i **internasjonalt advisory board** (IAB) både i 2019 og 2020. IAB **advarte** mot at man både ville oppleve å komme til kort i forhold til ambisjonsnivået som er satt for profileringsarbeidet, og at legitimiteten av arbeidet ville kunne undergraves over tid. Dessuten vil denne arbeidssituasjonen over tid selvsagt være frustrerende for medarbeiderne.

Osloregionens sekretariat mener det er behov for en vurdering av mulig **ny organisasjonsstruktur** for profileringsarbeidet. Både Københavnregionen og Stockholmsregionen har modeller som kan være aktuelle å vurdere som inspirasjon, etter sekretariatets oppfatning. Sekretariatet vil imidlertid peke på behovet for å utvikle en struktur som sikrer **regional forankring** av arbeidet, både overfor kommunene og fylkeskommunene i Osloregionen og overfor andre private og offentlige aktører i regionen. I følge Osloregionens medlemsundersøkelse sier nær 98 % av de spurte at det er naturlig at det er et regionalt samarbeid om å profilere regionen internasjonalt.

Sekretariatet mener imidlertid at det uansett er viktig å foreta **en tilpasning av ambisjonsnivået** for profileringsarbeidet til ressursene som er til rådighet, og vil foreslå at dette vurderes i forbindelse med den varslede fireårige strategien for profileringsarbeidet som skal legges fram i løpet av 2020.

## Finansiering

Spørsmålet om finansiering er naturlig nok implisitt i det foregående avsnittet. **Tilstrekkelige ressurser** til å sikre basisfunksjonene i arbeidet, inkludert arbeidet med å bygge partnerskap med andre private og offentlige aktører i profileringsarbeidet er av stor betydning.

Internasjonalt advisory board mener at **den samlede finansieringen bør økes**, dersom man skal nå ambisjonene for Osloregionens profileringsarbeid. En sterkere medfinansiering fra andre aktører enn kommunene og fylkeskommunene i Osloregionen vil være det viktigste bidraget til dette, men for å oppnå økte bidrag fra andre partnere må sekretariatet ha en tilstrekkelig basisfinansiering.

I forbindelse med sak om kontingent for 2021, har sekretariatet beskrevet ulike nivåer for kontingenten som bl.a. skal sikre finansiering av profileringsaktiviteten som en del av Osloregionens samlede virksomhet, dog kun på om lag **samme nivå** som foregående år. Sekretariatet vil tilpasse virksomheten til det nivået som stilles til rådighet fra medlemmene.

Ytterligere vurderinger av rundt finansiering bør trolig sees i en større sammenheng rundt organisering av arbeidet.