

Til  
Kommuner og fylkeskommuner som er medlem i samarbeidsalliansen Osloregionen

Oslo, 24.mars 2015

Deres ref.

Vår ref.  
2015- 391

Saksansv.: Øyvind Såtvedt  
tlf. 92 66 29 86  
e-post:oyvind.satvedt@osloregionen.no

Arkivkode: 014

## **HØRING – FORSLAG TIL PROFILERINGSTRATEGI FOR OSLOREGIONEN (BRAND MANAGEMENT STRATEGY)**

Styret i samarbeidsalliansen Osloregionen behandlet den 17. mars forslag til profileringsstrategi for Osloregionen (Brand Management Strategy) og besluttet da å sende forslaget på høring til alliansens medlemmer.

**Fristen for å sende inn eventuelle forslag til endringer er satt til 18. mai 2015.** Hørings svar kan sendes på epost til [oyvind.satvedt@osloregionen.no](mailto:oyvind.satvedt@osloregionen.no).

I løpet av høringsperioden vil alle medlemmene i alliansen få invitasjon til å delta på høringsmøte der det vil være anledning til å komme med synspunkter og innspill til strategien. Det sendes ut egen invitasjon til disse møtene.

Sekretariatet i samarbeidsalliansen Osloregionen stiller også gjerne på møter med kommuner, fylkeskommuner eller regionråd for å informere om innholdet og bakgrunnen for strategien, så langt det er praktisk mulig innenfor høringsperioden. Forespørsel om slike møter kan sendes til samme epostadresse som nevnt over.

Vennlig hilsen

Øyvind Såtvedt  
Direktør

Vedlegg:

Høringsbrev

Forslag til Profileringsstrategi for Osloregionen (Brand Management Strategy). Lastes ned her:  
<http://www.osloregionen.no/prosjekt/profileringsstrategi-pa-horing/>

## Profilingsstrategi (Brand Management Strategy for the Oslo Region) – Første gangs behandling før høringsprosess

### Bakgrunn

Styret for Osloregionen besluttet i sitt møte 20.03.2012 å sette i gang prosjektet felles plattform for internasjonal profilering av Osloregionen. Flere undersøkelser viser at Osloregionen er relativt lite kjent internasjonalt, sammenlignet bl.a. med de andre nordiske hovedstadsregionene. Dette er en ulempe for bedrifter, organisasjoner, kommuner og fylkeskommuner i regionen som er avhengig av å tiltrekke seg de beste talentene, investeringer og bedriftslokaliseringer, besøkende og turister. Det er også en ulempe i forhold til gjennomslag og påvirkning innenfor internasjonalt samarbeid.

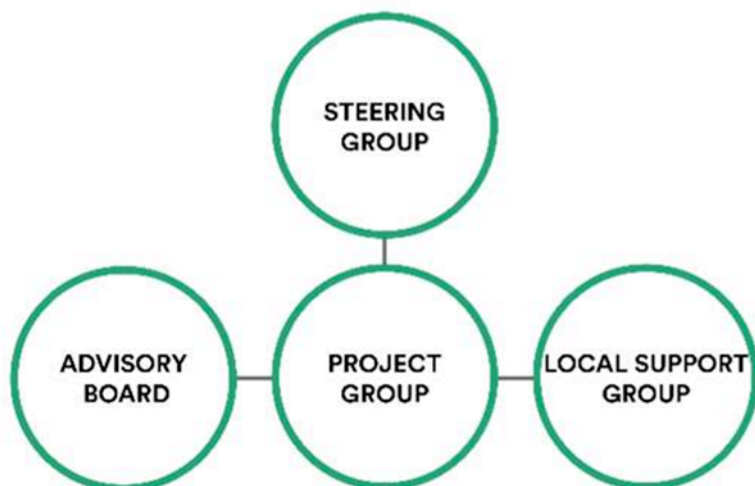
Hensikten med prosjektet er å bidra til at samarbeidsalliansens medlemmer og andre nærings- og utviklingsaktører i regionen har en felles forståelse av forutsetningene og mulighetene når det gjelder et styrket internasjonalt profilingsarbeid, og mulige modeller for finansiering og organisering som kan ivareta gjennomføring og styring av et slikt arbeid på en god måte.

I sitt møte den 26.11. 2013 besluttet styret at prosjektet skulle samkjøres med et tilsvarende initiativ fra Oslo kommune. I tillegg er prosjektet blitt samkjørt med EU-prosjektet Urbact CityLogo. Styret oppnevnte i samme møte representanter fra medlemsorganisasjonene som skulle inngå i prosjektets styringsgruppe.

### Organisering av prosjektet

Sekretariatet for Osloregionen har sammen med Oslo Business Region AS vært ansvarlig for å utarbeide strategien. Prosjektet har vært gjennomført i perioden januar 2014 – mars 2015. Prosjektet har tatt navnet **#ProjectOsloRegion**.

Prosjektet har hatt følgende organisering:



Styringsgruppen har hatt følgende sammensetning. Leder, Byråd for kultur og Næring Hallstein Bjercke (Oslo), Nestleder, ordfører Harald Tyrdal (Lunner), fylkesvaraordfører Per Inge Bjerknes (Østfold fylkeskommune), Næringssjef Jan Fredrik Lockert (Oslo), leder av utvalg for plan, næring og miljø Solveig Schytz (Akershus fylkeskommune), ordfører Tore Opdal Hansen (Drammen), leder for Internasjonalt kontor Erna Ansnes (Oslo), Direktør Bente Holm (Visit Oslo).

Prosjektet har knyttet til seg en rådgivergruppe ledet av Greg Clark (Global Mentor for Cities), nestleder Martin Boisen (BOISEN - For the Love of Place), Erling Fossen (Oslo Metropolitan Area), Mateu Hernández Maluquer (Barcelona Global), Hilde Charlotte Solheim (Virke), Karin Gjerløy Høidahl (Innovasjon Norge), Cathrine Synnes Finnskog (Music Norway) og Geerte Udo (Amsterdam Marketing).

Direktør Øyvind Sâtvedt ved Osloregionens sekretariat og Daglig leder Fredrik Winther i Oslo Business Region har ledet prosjektgruppen. Sâtvedt har hatt et hovedansvar for å koordinere prosjektet. Andre medlemmer i prosjektgruppen har vært Bjarne Frøyland (Osloregionen) og Erik Hansen (Oslo kommune/Osloregionen), Einar Kleppe Holthe, Marit Hartmann Anne Marie Nicholaisen and Karin Skansen Kari Nøst Hegseth (alle Oslo Business Region).

Prosjektet har også, i tråd med forutsetningene for EU-prosjektet Urbact CityLogo, hatt en Local Support Group med administrative representanter fra Osloregionens medlemmer og Oslo kommune. Gruppen har bestått av: Anja Husa Halvorsen (Akershus Fylkskommune), Marit Høvik Hartmann (OL2022), Liss Kristin Steinbakk (Oslo), Malin Gjellestad (Oslo), Bjarne Haslund (Oslo), Marthe Elin Hoddevik (Oslo), Morten Bastrup (Asker), Rino Larsen (Øvre Romerike Utvikling), Geir Petterson (Follorådet), Bjørn Johansen (Indre Østfold utvikling), Kjersti Garberg (Osloregionens Europakontor), Ingar Vaskinn (Kongsberg), Kathrine Mosfjeld (Visit Oslo).

Prosjektet har anskaffet bistand fra følgende konsultentselskaper og konsulenter: Kreab Gavin Anderson i samarbeid med SAHR (hovedkonsulent), Geelmuyden Kiese (Pr-konsulent), Gambit Hill & Knowlton (aktør- interessent analyse), Øystein Fossen (workshop-design og gjennomføring). Greg Clark (Business of Cities Ltd, Martin Boisen (BOISEN – For the love of place) og Brandlab Oslo har bidratt i arbeidet med utformingen av strategien i slutfasen.

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

I tillegg har prosjektet fått gjennomført en internasjonal benchmarkstudie av Oslo sett i forhold til andre internasjonale byer. Prosjektet har også basert seg på relevant teori innen fagområdet, samt innspill og erfaringer fra andre byer, bl.a. gjennom Advisory Board og deltagelse på workshops og møter i regi av Urbact CityLogo.

Prosjektet har hatt en egen webside der relevante underlagsdokumenter og annet bakgrunnsmateriale er samlet: [www.projectosloregion.no](http://www.projectosloregion.no). Prosjektet har hatt en åpen praksis og har lagt ut dokumenter tilgjengelig for alle interesserte. Prosjektet har hatt sin egen Facebookside og har benyttet både Facebook og Twitter til å spre informasjon om prosjektet underveis i prosessen.

Selve strategien har tre deler:

Del 1 er utformet som en invitasjon til potensielle samarbeidspartnere om å delta i felles arbeid med å styrke Osloregionen internasjonalt. Dette dokumentet er selve strategien der bl.a. formål, visjon, mål og strategier er beskrevet. Del 1 inneholder også beskrivelse av anbefalte tiltak på kort sikt og i årene fremover.

Del 2 inneholder bakgrunn, teori, empiri, drøfting av funn samt resonnementene som fører frem til konklusjonene i del 1.

Del 3 er prosjektweben [www.projectosloregion.no](http://www.projectosloregion.no) med dokument arkiv inkludert referater fra workshops og intervjuer, spørreundersøkelse og benchmarkstudie.

## Strategiens innhold og anbefalinger

Strategiens utgangspunkt er at et hvert sted er en merkevare, uttrykt ved stedets navn og de assosiasjoner og kvaliteter som kan knyttes til dette. I Osloregionens tilfelle, er det i internasjonal sammenheng «Oslo» som er merkevareren. I strategien defineres «Oslo» som en sum av de kvaliteter som kommunene og fylkene i Osloregionen utgjør. I en nasjonal kontekst, er imidlertid hver og én av stedene innenfor Osloregion merkevarer på egne premisser. Denne strategien handler utelukkende om hvordan regionen skal posisjonere seg internasjonalt – ikke om posisjonering i Norge.

Siden det er stedet selv som er merkevareren, vurderes det ikke som hensiktsmessig å definere bestemte slagord eller logoer. Slike uttrykk vil vanligvis ha kort levetid, og vil lett kunne ta oppmerksomheten bort fra formålet med å drive et langsiktig posisjoneringsarbeid, der enkeltmennesker, bedrifter og organisasjoner og offentlige virksomheter må kunne kombinere budskapet om stedet med andre budskap.

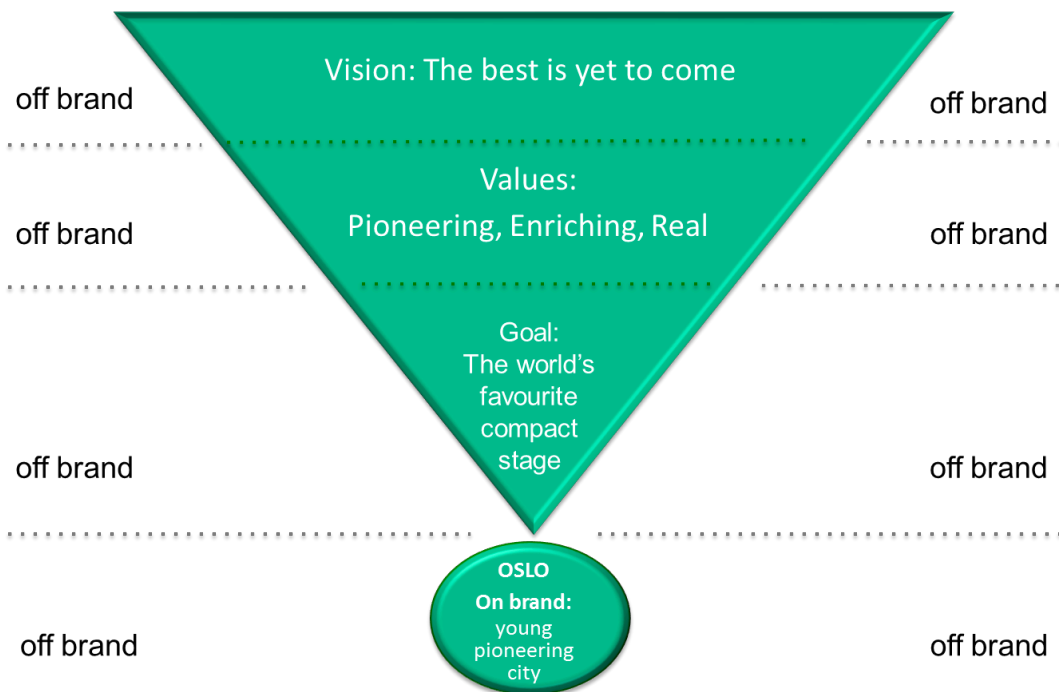
Osloregionen er den raskest voksende hovedstadsregionen i Europa, arbeidsledigheten er lav og økonomien har vært preget av høy vekst de siste årene. Da kan det være lett å «lene seg tilbake» og tenke at alt går fint. Noen byer har valgt å agere først når det er krise (pga. økonomisk tilbakegang eller store skifter i økonomien). Da er behovet for å gjøre noe med byens internasjonale posisjon som regel svært høy, men ressursene og mulighetene mer begrenset, fordi man ikke har de gode historiene å fortelle. Fra et merkevareperspektiv er det åpenbart bedre å agere nå. Regionen har nå er et meget godt startpunkt å bygge den internasjonale posisjonen på. Fra aktørene i regionen har prosjektet registrert en utålmodighet med å gjøre nettopp dette, spesielt fra de bedrifter som trenger internasjonal arbeidskraft. Kampen om de beste hodene har hardnet til de siste årene. Lavere oljepriser og svakere vekst i norsk økonomi i årene fremover, gjør det nødvendig å styrke Osloregionens konkurransevne og evne til innovasjon og omstilling. Regionen vil være avhengig av å være attraktiv for både talenter, investeringer og besøkende.

For å lykkes med dette er det behov for en mer enhetlig kommunikasjon av hvilke kvaliteter regionen representerer internasjonalt. I dag finnes det ingen koordinering av hvordan regionen kommuniseres overfor viktige internasjonale målgrupper. Ressursene til dette formålet er dessuten begrenset sammenlignet med flere andre hovedstadregioner i Skandinavia og Europa.

For å kunne nå frem til viktige målgrupper og bli mer synlig internasjonalt, er Osloregionen avhengig av å finne frem til en tydelig måte å kommunisere sine kvaliteter. Dette forutsetter at det gjøres noen viktige valg og forenklinger. Det betyr også at ikke alle aktører i regionen nødvendigvis vil være enige i de valgene som foretas. Valgene som gjøres i strategien, er basert på hvordan Oslo oppfattes i dag, hvilke styrker og svakheter regionen har, og hva aktørene som har vært involvert har lagt vekt på i sine innspill til prosjektet.

Brand filteret vil være førende for prioritering av prosjekter og innsatsområder i den praktiske profileringen av regionen gjennom markedsføring og vil kunne avgjøre hva som er «on brand» og «off brand», dvs. hvilke tiltak som foreslås prioritert eller ikke prioritert.

## THE OSLO BRAND FILTER



Brand filteret vil være førende for prioritering av prosjekter og innsatsområder i den praktiske profileringen av regionen gjennom markedsføring og vil kunne avgjøre hva som er «on brand» og «off brand», dvs. hvilke tiltak som foreslås prioritert eller ikke prioritert. Innholdet i filteret er basert på innspill fra workshopene, om hva som kjennetegner Osloregionen og hvilke muligheter regionen har fremover i en internasjonal kontekst.

Visjonen er uttrykk for optimisme på fremtidens vegne, som regionen ønsker å dele og invitere flere aktører med på. I motsetning til mange andre europeiske byer, rangerer Osloregionen høyt på kreativitet og har dessuten en sterk vekst i gruppen unge mennsker, særlig mellom 25 og 35.

Verdiene: Banebrytende (pioneering), berikende (enriching) og ekte (real) er basert på beskrivelsene som gis av regionens posisjon og potensial i workshopene, og handler bl.a. om å være kreativ, tidlig ute med ny teknologi, gi muligheter for selvrealisering, frihet, ekthet og ærlighet.

Målet henspiller på at vi er et samfunn med korte avstander, både fysisk – fra by til fjord til skog og mark – og i verdier og systemer – lite hierarki, likeverd og med muligheter for alle til å ta ansvar.

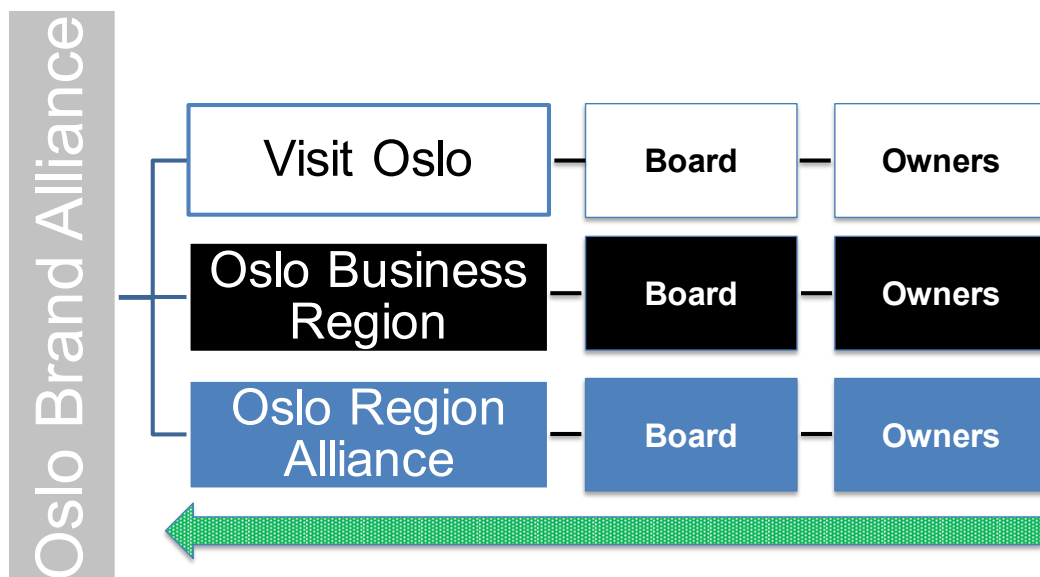
Arbeidet vil primært dreie seg om å markedsføre regionens kvaliteter på områder som er for lite kjent internasjonalt og som samlet vil bidra til å styrke regionens attraktivitet. Basert på kartleggingene som ligger til grunn for strategien, gjelder dette pr. i dag særlig innenfor næringsutvikling og på kultursektoren. I tillegg vil det i enkelte tilfeller være aktuelt å bidra til å støtte tjenester som direkte påvirker regionens internasjonale attraktivitet, slik som vertskapstjenester overfor utenlandske arbeidstagere, studenter, forskere og besøkende til regionen. I tillegg vil kvalitetene knyttet til livskvalitet i bred forstand være en viktig del av budskapet. Dette er imidlertid noe som det forventes at Osloregionen leverer bra på – og et område der regionen allerede har et meget godt omdømme – det vil derfor ikke være det avgjørende området i konkurranse med andre regioner.



### Organisering

Det foreslås ikke å etablere noe ny organisasjon for å forestå det operative profileringsarbeidet på vegne av Osloregionen. I stedet foreslås at Samarbeidsalliansen Osloregionen, Oslo Business Region og Visit Oslo forestår dette arbeidet gjennom et tettere samarbeid kalt Oslo Brand Alliance. Visit Oslo representerer i denne sammenheng også det regionale samarbeidet innenfor reiselivet i Visit Osloregionen. Alle disse tre organisasjonene har i dag ulike roller knyttet til profilering av regionen. For å avklare roller og ansvar innenfor dette samarbeidet, inngås det kontrakter mellom de tre partene. Det legges opp til at det fortsatt er styret i samarbeidsalliansen Osloregionen som avgjør Osloregionens engasjement innenfor dette samarbeidet, gjennom behandling av den nevnte kontrakten samt regionens årlige handlingsplaner og budsjett.

## Oslo Brand Alliance decision structure



Brand Alliance vil i fellesskap sørge for ressurser til finansiering av et «back office» med ansvar for ulike fellesfunksjoner, som overvåking av hvordan Osloregionen presterer på viktige rangeringer, fakta, statistikk, bildearkiv, fortellinger om Osloregionen til bruk i markedsføring, med mer. I tillegg vil dette kontoret bygge opp en kompetanse til å gi råd til aktører som ønsker styrket internasjonal synlighet med utgangspunkt i tilhørighet til Osloregionen. Brand Alliance vil også kunne gi medfinansiering til markedsføringstiltak og andre prosjekter som bidrar til å styrke Osloregionens

posisjon innenfor prioriterte områder på basis av forhåndsdefinerte kriterier og med en fast prosentvis egenandel.

For å sikre at arbeidet måles mot konkrete mål, foreslås det å etablere et sett av indikatorer for å overvåke utviklingen i Osloregionens posisjoneringsarbeid. I strategien foreslås det å knytte dette til følgende områder:

- Økt internasjonal synlighet og oppmerksomhet
- Hvordan Osloregionen oppfattes
- Økt attraktivitet (iflg definerte rangeringer)
- Flere kunder og besøkende
- Tiltrekke flere talenter
- Tiltrekke flere investorer
- Bedre kvalitet på vertskapstjenester
- Styrket regional stolthet

### **Finansiering**

For å finansiere disse aktivitetene, er det behov for økonomiske bidrag fra samarbeidsalliansens medlemmer. For at det internasjonale profileringsarbeidet skal ha en regional forankring som kan bistå reiseliv, bedrifter og andre aktører i hele regionen som har interesse av at Osloregionen får en styrket internasjonal posisjon, er det en fordel om flest mulig av Osloregionens medlemmer bidrar til felles innsats på dette området.

Det legges imidlertid ikke opptil at bidraget innarbeides i den ordinære medlemskontingenten, men synliggjøres som et eget bidrag til profileringsarbeid på vegne av regionen. Dette vil også innebære at den enkelte kommune eller fylkeskommune kan velge å stå utenfor ordningen. Ordningen vil innebære at kommunene og fylkeskommunene bidrar med et beløp basert på en fast sats pr innbygger. Ordningen vil være tidsavgrenset, og vil knytte seg til konkrete mål for profileringen av Osloregionen internasjonalt. Dette er samme modell som benyttes av Stockholm Business Alliance, som finansierer Stockholmsregionens internasjonale profilering. Som en del av ordningen legges det opp til at den enkelte kommune og fylkeskommune skal få tilgang til statistikk og utvikling for viktige internasjonalt orienterte bedrifter, bransjer og virksomheter i den enkelte kommune/fylke. Kommunene og fylkeskommunene vil også få tilgang til kompetanse og verktøy for markedsføringsaktiviteter av kommunen/fylkeskommunen eller lokale bedrifter/virksomheter som en del av Osloregionens felles profilering.

Bidragene vil betales inn til samarbeidsalliansen Osloregionen som forvalter disse på vegne av medlemmene som er med på ordningen til tiltak innenfor Oslo Brand Alliance.

Det arbeides nå med videre detaljering og budsjetter for profileringsarbeidet. I juni 2015 vil det bli sendt ut et beslutningsunderlag for å delta i finansieringen av profileringsarbeidet til den enkelte kommune og fylkeskommune.