

NOVEMBER 2013
REGION HOVEDSTADEN

EVALUERING AF WONDERFUL COPENHAGEN OG COPENHAGEN CAPACITY

RAPPORTUDKAST

WONDERFUL
COPENHAGEN



COPENHAGEN
CAPACITY

COWI

NOVEMBER 2013
REGION HOVEDSTADEN

EVALUERING AF WONDERFUL COPENHAGEN OG COPENHAGEN CAPACITY

RAPPORTUDKAST

PROJEKTNR. A043858
DOKUMENTNR. 2
VERSION 2.0
UDGIVELSESDATO 1. november 2013
UDARBEJDET cell, bekt, ccrn, mawl, neo
KONTROLLERET jdcr
GODKENDT neo

INDHOLD

1	Indledning	1
2	Wonderful Copenhagen	3
2.1	Formål og finansiering	3
2.2	Aktuel resultatkontrakt	5
2.3	Analyse og vurdering	9
2.4	Konklusioner og anbefalinger	23
3	Copenhagen Capacity	26
3.1	Finansiering, struktur og indsatser	26
3.2	Analyse og vurdering	30
3.3	Konklusioner og anbefalinger	42

BILAG

Bilag A	Interviewpersoner	50
Bilag B	Skriftligt materiale	54
Bilag C	Wonderful Copenhagen resultatkontrakt	57

1 Indledning

Denne rapport indeholder COWIs evaluering af Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity udarbejdet på grundlag af kravspecifikation fra Region Hovedstaden (version 1, juni 2013) og vores tilbud på evalueringen (dateret 1. juli 2013).

Baggrund

Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity er målt i omsætning regionens største erhvervsfremmeaktører. Begge organisationer udgør hver på sit felt en specialiseret kompetence, som skaber vigtige resultater i udmøntningen af Region Hovedstadens erhvervsudviklingsstrategi. Vigtigheden understreges af at finansieringen fra Regionsrådet til de to organisationer udgør cirka 50% af de midler, som Rådet har afsat til regional erhvervsfremme. Derfor stilles der også store krav til begge organisationers resultat- og værdiskabelse i forhold til den regionale erhvervsudviklingsstrategi, som er afspejlet i resultatkontrakter med hver organisation.

Formål

Region Hovedstaden ønsker med denne evaluering at evaluere Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacitys effekter set over en længere periode. Effekter skal dog særligt vurderes i forhold til organisationernes resultatkontrakter med Regionen for perioden 2010-2013. Formålene med evaluering er ifølge kravspecifikationen defineret som en undersøgelse af:

- > Organisationernes erhvervsudviklingsmæssige effekter i hovedstadsregionen og om organisationerne har haft succes med at opfylde mission og mål i opfyldelse af resultatkontrakten
- > Den geografiske spredning af organisationernes virkefelt
- > Organisationernes interaktion med andre nøgleaktører nationalt og internationalt
- > Graden af gearing af udviklingsmidler såvel strategisk som projektmæssigt
- > Kortlægning af udfordringer og barrierer grundet organisationernes finansieringsmodeller.

Beskrivelsen af evalueringernes formål i Kravsspecifikationen kan overordnet opdeles i tre temaer, nemlig effekter, interaktion og budgetmodel.

Evalueringen skal levere input til processen med at udvikle nye resultatkontrakter i 2014 for en tre eller fireårig periode. Evalueringens målgruppe er primært medlemmerne af Regionsrådet, Vækstforum, og organisationernes bestyrelser og direktioner.

Metode	Evalueringen er gennemført på baggrund af indsamling af såvel kvalitative som kvantitative data. Kvalitative interviewdata er indsamlet hos organisationernes bestyrelser, direktioner, Region Hovedstaden, eksterne partnere, kunder og øvrige aktører inden for organisationernes områder herunder private virksomheder, brancheorganisationer, offentlige myndigheder mv. (Bilag A). Derudover er evalueringen baseret på gennemgang af skriftligt materiale fra begge organisationer herunder kvantitative opgørelser over effekter mv. samt diverse rapporter indenfor turisme og investeringsfremme (Bilag C).
Evalueringsproces	Evalueringen er blevet gennemført i perioden august-oktober 2013. Begge organisationer er blevet inddraget i evalueringsprocessen i form af gennemførelse af interview med repræsentanter for bestyrelse, direktion, og nøglemedarbejdere. Desuden er der blevet afholdt møder, hvor direktionerne har haft mulighed for at validere de foreløbige konklusioner og anbefalinger.
Rapport struktur	Rapporten er organiseret med udgangspunkt i en gennemgang og analyse af hver organisation for sig. Analysen er struktureret efter de ovenfor nævnte temaer hhv. kontraktmål/effekter, interaktion og budgetmodel.

2 Wonderful Copenhagen

Fonden Wonderful Copenhagen blev etableret i 1992 med fokus på København. Wonderful Copenhagen er siden da vokset til at være en netværksorganisation, som arbejder for at fremme og udvikle erhvervs- og ferieturismen i hele Region Hovedstaden og skabe forretning for samarbejdspartnere inden for turismebranchen og oplevelsesindustrien i København og Region Hovedstaden.

Wonderful Copenhagen finansieres gennem bidrag fra erhvervslivet, organisationer og det offentlige, herunder flerårige finansieringsaftaler med Region Hovedstaden.

2.1 Formål og finansiering

Ifølge Wonderful Copenhagen's strategi for 2010-2013 'Local Global Copenhagen' har Wonderful Copenhagen en rolle som *'hovedstadens samarbejdsorganisation inden for turisme og oplevelsesøkonomi'*.

Visionen er jf. strategien, at *'København skal være en verdensby'*. Det er en målsætning at skabe ny, langsigtet og bæredygtig vækst med afsæt i Københavns unikke kvaliteter, kompetencer og identitet. Konkret arbejder Wonderful Copenhagen sammen med deres samarbejdspartnere inden for fem indsatsområder i perioden 2010-2013:

- 1 **Flere begivenheder** – Tiltrække flere vigtige begivenheder inden for viden, forretning, sport og kultur. Begivenheder, som kan sætte vores by på verdenskortet, skabe forretning og engagement hos danskerne
- 2 **Bedre international tilgængelighed** – Styrkelse af Københavns og Danmarks forsyning med flyforbindelser fra vigtige internationale markeder gennem målrettet salg og markedsføring, der skaber præference og efterspørgsel for København som rejssemål
- 3 **Flere krydstogter** – Udvikle Københavns position som knudepunkt for krydstogtforretning i Nordeuropa gennem produktudvikling og strategiske alliancer med andre destinationer

- 4 **Øget forbrug blandt turisterne** – Sikre at turismens aktører får mere ud af turisterne, når de er her, ved at oplevelsestilbuddene til dem er godt organiseret og markedsført effektivt.
- 5 **Effektiv branding** – Bidrage til at Københavns brand står stærkt i verden gennem at skabe bred opbakning blandt offentlige og private aktører til hovedstadens nye brand cOPENhagen

Disse indsatsområder dækker såvel aktiviteter i København og den øvrige hovedstadsregion. Indsatsområderne bearbejdes med afsæt i en række understrategier, herunder: '*Copenhagen Citybreak, Strategy 2012-2014, revised edition december 2012*', '*Copenhagen Welcome, Strategi 2012-2014*', '*Your place og mine? Ours!, Strategi for Meetingplace, Wonderful Copenhagen, 2010-2012*', '*Cruise Copenhagen Network Strategy, 2010-2012*' og '*Eventstrategi for Øresundsregionen*'.

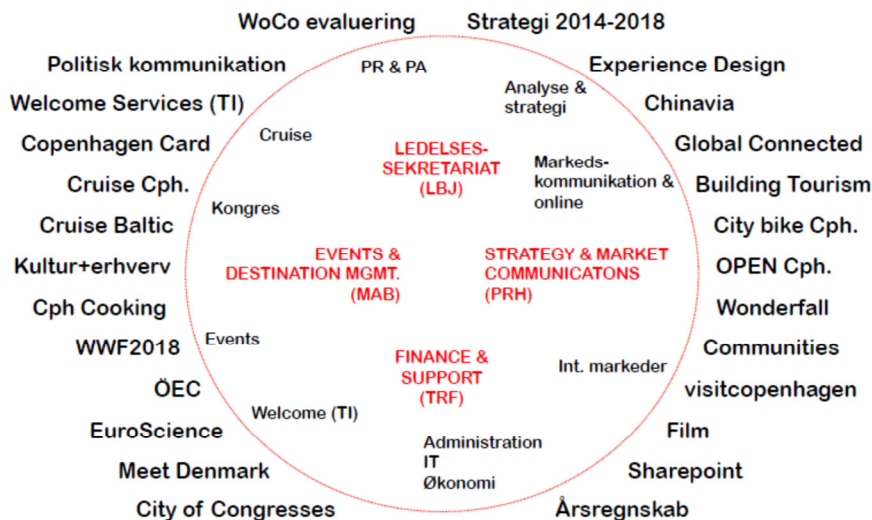
Strategien 'Local Global Copenhagen' skal udføres på basis af et årligt grundbidrag fra Region Hovedstaden på ca. 40-41 mio. kr. i perioden 2011-2013 gearet med øvrige offentlige og private midler (se afsnit 2.3.3 for videre information om finansiering, budget og gearing).

2.1.1 Organisationsstruktur

Fonden Wonderful Copenhagen har en bestyrelse på 13 medlemmer og et repræsentantskab på cirka 100 medlemmer, som vælger medlemmer til bestyrelsen og fungerer som rådgivende og vejledende organ for bestyrelsen.

Wonderful Copenhagen er organiseret som en slags projektorganisation, og er karakteriseret ved at bestå af et ledelsessekretariat, en økonomi- og administrationsafdeling og to hovedområder hhv. Events- og destinationsmanagement og Strategi, Kommunikation og Marketing, hvorunder der arbejdes med en række projekter, aktiviteter og netværk, som illustreret i figuren nedenfor.

Figur 2-1 Aktiviteter, organisering og netværk



Kilde: Præsentation, Evaluering af regionens erhvervsudviklingsstrategi og Wonderful Copenhagen, København, 26.08.2013.

2.2 Aktuel resultatkontrakt

Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen har indgået en resultatkontrakt for perioden 2011-2013. Dette afsnit indeholder en oversigt over målene, en status på målopnåelse (og indirekte effektskabelse) (per 1. januar 2012) og COWIs forslag til styrkelser af resultatmålene.

Region Hovedstadens Erhvervsudviklingsstrategi

I Region Hovedstadens Erhvervsudviklingsstrategi 'Hovedstaden – Nordeuropas Grønne, Innovative vækstmotor – erhvervsudviklingsstrategi for hovedstadsregionen 2011-2013' lanceres jf. resultatkontrakten en vision om at Hovedstadsregionen skal være Nordeuropas globale og konkurrencedygtige metropol, hvor mennesker og virksomheder i innovative partnerskaber omsætter viden, velfærd og bæredygtighed til vækst. Wonderful Copenhagens arbejde skal særligt understøtte visionen inden for:

- > International metropol (konkurrencedygtig levende storby)
- > Hjertet af Nordeuropa (trafikal indgang til Skandinavien via flyforbindelser og højhastighedstog over Femern forbindelsen)
- > Stærk spiller blandt verdens metropoler (internationale netværk, der sikrer best practice inden for bl.a. kongres- og krydstogtindustrien)
- > Verdenskendt brand (skabe markant værdi for regionens virksomheder baseret på fortællinger om regionens styrkepositioner)

Resultatkontrakten

I resultatkontrakten mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen angives, at erhvervsudviklingsplanen bygger på et tæt samarbejde mellem en bred kreds aktører, og at Wonderful Copenhagen har en vigtig rolle i at *organisere* den

udførende del i konkrete aktiviteter og projekter. Overordnet set skal Wonderful Copenhagen markedsføre regionen og tiltrække turister, kongresser, krydstogter og begivenheder.

Udover de konkrete resultatmål er der en overordnet målsætning om, at den årlige vækst i udenlandske overnatninger i hhv. ferie- og erhvervsturismen i Hovedstadsregionen skal være på 4% i 2013.¹

Resultat: I perioden 2010-2012 har stigningen i udenlandske overnatninger i Hovedstadsregionen ligget på 10% og 8% årligt, dvs. betydeligt over målet på 4% i 2013².

Wonderful Copenhagens strategi bygger på fem værdiskabende indsatser i ikke prioriteret rækkefølge: 1) Flere begivenheder, 2) Bedre international tilgængelighed, 3) Flere krydstogter, 4) Fokus på turisterne og 5) Effektiv branding. Hertil kommer to yderligere resultatmålstemaer: Viden og udvikling og Gearing og opbakning. I tabellen nedenfor er resultatmålene '*Resultatkontrakten mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen for perioden 2011-2013*' oplistet.

Resultatopnåelse

Af '*Afrapportering 2011-2012 på resultatkontrakt mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen*' (fremadrettet benævnt: afrapporteringen på resultatkontrakten (2011-2012)) fremgår det, at Wonderful Copenhagen ultimo 2012, dvs. 2/3 henne i resultatkontraktperioden generelt er godt på vej til opnåelse af resultatmålene. På en række mål forventes Wonderful Copenhagen, at 'overperforme' i perioden 2011-2013, mens der er enkelte mål under indsatsområderne: 2, 4, og 5 og resultatmålstema 'Viden og Udvikling', som ikke forventes opfyldt, eller hvor der er usikkerhed relateret til opfyldelseskriteriet. At Wonderful Copenhagen 'overperformer' bør lede til en nærmere vurdering af målenes karakter og en undersøgelse af årsagerne bag f.eks. en ekstraordinær indsats fra Wonderful Copenhagens side, særlige indsatser hos øvrige aktører, en generel markedsudvikling eller andet.

Styrkelse af resultatmålene

Overordnet vurderes de interne sammenhænge (dvs. interventionslogikken) mellem resultatmål og de overordnede ønskede effekter, som Wonderful Copenhagen skal skabe at være fornuftig. Flere af resultatmålene kunne dog være mere klare og målbare, og der kunne med fordel indgå en øget konkretisering af de bagvedliggende aktiviteter og markedstendenser, som således sikrer en synlig årsagsvirkningssammenhæng.

Et yderligere punkt i forhold til resultatmålene vedrører målenes karakter. Som eksempel har flere mål karakter af aktivitetsgennemførelse frem for resultater af gennemførte aktiviteter. Et eksempel er målet om udvikling af to tilbagevendende events, frem for at måle på effekten af events på tiltrækning af internationale gæ-

¹ På turismeområdet er udviklingen i antal overnatninger typisk en basis for udregning af øget omsætning og jobskabelse ved hjælp af multiplikatorer. Sådanne udregninger bygger dog på en udvikling i det samlede antal overnatninger og ikke blot udenlandske overnatninger.

² Kilde: Danmarks Statistik – Statistikbanken: TURIST: Overnatninger efter overnatningsform, område, gæstens nationalitet og periode (alle typer overnatninger, verden uden for Danmark, Region Hovedstaden 2010-2012).

ster eller de internationale gæsters deltagelse heri, forbrug herpå og/eller oplevelse heraf.

Et sidste punkt om resultatkontrakten, er at Wonderful Copenhagens rolle i resultatskabelsen med fordel kunne tydeliggøres, herunder om Wonderful Copenhagen forventes, at have en primær rolle i målopnåelsen eller målopnåelsen forventes at være en overvejende fælles indsats med samarbejdspartnere. Wonderful Copenhagen er bevidste om, at de har en væsentlig rolle i at sikre en positiv udvikling inden for turismen i hovedstadsregionen, men at de ikke er ene om at sikre resultater og påvirke udviklingen. Vi vurderer det som væsentligt, at det forventede rolleomfang- og karakter samt opgavestørrelsen afspejles i budgettet for de enkelte indsatsområder og kerneopgaver i resultatkontrakten.

Tabel 2-1 Resultatopnåelse på resultatmål 2011-2013

Resultatmål 2011-2013	Mål	Resultatopnåelse
5 værdiskabende indsatsområder		
1: Flere begivenheder 2011-2013		
Kongresser og møder	Synlighed 240 bud 135 vundne bud	Deltaget på internationale salgsplatforme, herunder min. 36 messer, workshops og udstillinger 206 afsendte bud i alt i 2011 og 2012 107 vundne bud i alt i 2011 og 2012
Kultur og Sportsbegivenheder	2 tilbagevendende begivenheder årligt 2 store internationale sportsbegivenheder	Copenhagen Cooking i sommer- og vinterudgave 4 store internationale sportsbegivenheder er vundet i 2011, men ingen i 2012
2: Bedre international tilgængelighed gennem stærk markedsføring		
	10 flyruter (2010-2015) 15 mio. eksponeringer Synlighed 1 projekt på nyt vækstmarked	12 flyruter etableret i alt i 2011 og 2012 Ca. 1395 mio. eksponeringer i alt i 2011 og 2012 Synliggøres via kampagner i regi af Copenhagen Connected og City Break Netværket Chinavia, som er et samarbejds- og pilotprojekt, som har foranlediget en ansøgning til Interreg 4A-program
3: Flere krydstogter		
	800.000 krydstogtgæster i 2013 270 årlige anløb i 2013	819.000 i 2011 og 840.000 i 2012 2011: 368, heraf 171 turn arounds; 2012: 372, heraf 173 turnarounds
4: Fokus på turisterne		
Reasons to go	3 årlige kampagner Øge turismeforretningen i første kvartal Synlighed om oplevelser via digitale platforme	3 Kampagner hvert år: København Kalder, Wondercool Copenhagen og City Break Guide Udvikling og gennemførelse af Wondercool og Wonderfall Godt hhv. 3000 i 2011 og 350 i 2012 attraktioner, begivenheder m.v. blev omtalt på diverse platforme
Kongernes Nordsjælland	Vækst på o. 6 % i overnatninger ekskl. feriehusene, 2010-18	Vækst på 1,5 % fra 2010-2011 og 0,5 % fra 2011-2012
Copenhagen Card Inspiration og Servicekoncepter	Salg af 130.000 kort Årligt servicere minimum 4 mio. personer	148.054 i alt i 2011 og 2012 Brugere af div. platforme: u. 4 mio. i 2011 og o. 4 mio. i 2012.
5: Effektiv branding		
	Brand Copenhagen skal have 45 medlemmer ultimo 2013 Modtage ca. 500 udenlandske journalister årligt	18 medlemmer. Re-brand proces er igangsat 402 besøg med 1046 journalister i alt i 2011 og 2012
derligere resultatmålstemaer		
Viden og udvikling		
	Anerkendt videncenter - min 2-3 udviklingsprojekter årligt 1 årlig viden- og /eller visionskonference	En lang række analyser i 2011 og 2012, herunder 1 udviklingsprojekt i 2011 og 2 udviklingsprojekter i 2012 Afholdt 1 konference i 2011 og 1 konference i 2012. Begge i samarbejder.
Gearing og opbakning		
	300 samarbejdspartnere Gearing på gennemsnitligt 2. Omsætning på 120 mio. kr.	450 i 2011 og 500 i 2012 Gearing på 4,3

Kilde: 'Afrapportering 2011-2012 på resultatkontrakten mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen'. Se Bilag A for en fuld beskrivelse af resultatmålene.

2.3 Analyse og vurdering

Dette afsnit indeholder en analyse og vurdering opdelt på tre hovedafsnit:

- 1 **Effektskabelse:** Effektskabelsen vil vi vurdere ud fra relevans og oplevet værdiskabelse hos nøgleinteressenter. Analysen er bygget op om de fem strategiske indsats og resultatmålstemaet 'Viden og udvikling'. Afsnittet afsluttes med en præsentation af tværgående dilemmaer relateret til strategisk fokusering og prioritering. Analysen tager afsæt i indsatserne og resultatmålstemaet som strukturbærende og helhedssikrende elementer. Analysen indeholder således et afsnit for hvert af områderne, men inkluderer ikke en tilbundsgående analyse af de enkelte indsats eller aktiviteter herunder. Alt efter datagrundlag og relevans og karakter af de enkelte mål indeholder afsnittene vurderingerne på hhv. indsatsniveau, undertemaniveau og/eller resultatmålsniveau med afsæt i resultatmålsskemaet.
- 2 **Interaktion:** Interaktionen mellem Wonderful Copenhagen og deres interessenter vil vi analysere og vurdere med henblik på at afdække Wonderful Copenhagens evne til at interagere i forskellige situationer i en lokal, regional, national og international kontekst.
- 3 **Budgetmodel:** Budgetmodellen vil vi beskrive med afsæt i basisbevilling og gearingskrav. Ud fra resultatmålstemaet: 'Gearing og opbakning' vil vi efterfølgende analysere de effekter, som et gearingskrav medfører.

Analysen og vurderingen er baseret på primært udsagn fra Wonderful Copenhagens interessenter. Desuden inddrages information fra afrapporteringen på resultatkontrakten (2011-2012).

Som basis for analysen og vurderingen har COWI endvidere gennemgået *'Stakeholderanalyse 2012 – Analyse af Wonderful Copenhagens stakeholderes holdninger til organisationen, indsatsen og den fremtidige udvikling.'*³ En sammenligning mellem konklusionerne fra denne evaluering og de vigtigste resultater fra stakeholderanalysen viser, at en lang række af de vurderinger, dilemmaer og konklusioner, som denne evaluering giver anledning til allerede er præsenteret i Stakeholderanalysen og derfor kendte af Wonderful Copenhagen. Sammenfald i resultater af stakeholderanalysen og nærværende evaluering styrker grundlaget for at anbefale korrigerende handlinger og særlige fokusområder.

³ Stakeholderanalyse 2012 – Analyse af Wonderful Copenhagens stakeholderes holdninger til organisationen, indsatsen og den fremtidige udvikling, udarbejdet af Erhvervsph.d.-stipendiat/Chefrådgiver Ole Kjær Mansfeldt, Wonderful Copenhagen. Analysen er baseret på kvantitative surveys med flere hundrede interessenter og 24 kvalitative dybdegående interview.

2.3.1 Effekter

Vækst i turismen, men efterspørgsel efter målbar værdiskabelse på baggrund af igangsatte aktiviteter

Der er, som angivet tidligere, sket en vækst i antallet af udenlandske turister i Hovedstadsregionen de sidste par år. Antal udenlandske turister påvirkes af en lang række parametre, bl.a. generel markedsudvikling, rammevilkår, erhvervslivets udvikling og aktiviteter og aktiviteter rettet mod turismefremme.

Der er enighed blandt nøgleinteressenterne om, at Wonderful Copenhagen gør en professionel indsats for at fremme turismen i København og Hovedstadsregionen. Vi forventer på basis af afrapporteringen på resultatkontrakten (2011-2012) i høj grad, at Wonderful Copenhagen opfylder deres resultatmål, mens aktiviteterne konkrete værdiskabelse for aktørerne og effekten på den bredere erhvervsudvikling i Region Hovedstaden er uklar grundet en utilstrækkelig måling og opgørelse af effekter.

Interessenterne giver udtryk for, at turismeerhvervet i stigende grad efterspørger data på værdiskabelsen ved at deltage med ressourcer (økonomi og bemanning) i et projekt/initiativ. En opgørelse af værdiskabelsen er ikke en nem øvelse, idet aktiviteter under indsatser og netværk har forskellig grad af direkte resultatskabelse, f.eks. kan overnatninger i forbindelse med en kongres opgøres relativt enkelt, mens effekten af en brandingindsats er mere diffus og langsigtet. For at sikre en fortsat opbakning fra turismeerhvervet og en synliggørelse af effekterne, der er skabt baseret på såvel offentlige som private midler, vurderer vi, at det er væsentligt at Wonderful Copenhagen for alle aktiviteter og samarbejder både sikrer og kommunikerer en tydelig 'value proposition' og et 'return on investment'-perspektiv. Vi vurderer, at Wonderful Copenhagen er opmærksomme på relevansen og vigtigheden af at måle på resultatskabelsen, og den udfordring der ligger i kompleksiteten heraf.

Nedenfor analyseres relevansen og værdiskabelsen af Wonderful Copenhagens aktiviteter med afsæt i de fem strategiske indsatser, resultatmålstemaet 'Viden og udvikling' og et afsnit om 'Strategisk fokusering og prioritering'.

Indsatsområde 1: Flere begivenheder

En stor indsats inden for MICE-segmentet, men behov for yderligere prioritering og rolle-afklaring

Wonderful Copenhagen gør en betydelig indsats overfor MICE-segmentet⁴, hvilket matcher resultatmålene om bud på kongresser og fastlæggelse af værtskab for internationale møder.

Segmentet kan karakteriseres som et højværdiskabende segment baseret på et højere døgnforbrug end hos feriegæster. Udviklingen i segmentet i form af vundne bud og værtsskaber er direkte målbar jf. oversigten over resultatmål. Udviklingen påvirkes af Wonderful Copenhagens arbejde, men er også påvirket af generelle markedstendenser og indsatser hos Wonderful Copenhagens partnere. De afholdte kongresser, konferencer og møder skaber konkret værdi i form af økonomiske effekter (inkl. en afledt fortrængningseffekt) for en række af turismeerhvervets aktører. Der skabes endvidere (in-)direkte økonomiske effekter for kongresværterne i form af f.eks. viden, ry og netværk, som på sigt kan skabe basis for øget forretning.

⁴ MICE: meetings, incentives, conferences and exhibition

På baggrund af udsagn fra interessenterne som det efterfølgende, vurderer vi, at Wonderful Copenhagen er opmærksomme på at måle resultatskabelsen, men at målinger skal bruges strategisk: *'Der spørges ind til forretningskabelse efter hver aktivitet. Så man gør en indsats, men det kan være svært at måle effekt af markedsføring, da der kan være en forsinkelse. Men man kan måle tilfredshed og lave opfølgning....De gør det godt og de er med tiden blevet bedre til at måle effekt og tilfredshed. Men det er begrænset på, hvor meget energi man skal bruge til det. Man skal hellere lave aktiviteter frem for målinger'*.

Udover de direkte målbare effekter i form af bl.a. kongresafvikling og overnatninger under en kongres, skabes der også i et ukendt omfang mereeffekter fra MICE-gæster, som bliver et par dage ekstra i byen efter et møde, kongres eller konference, eller vender retur som feriegæster. Denne effekt er velkendt inden for MICE-sektoren, men er tilsyneladende ikke målt. Den kan derfor med fordel undersøges nærmere, således at Wonderful Copenhagen får indblik i resultaterne heraf og får skabt et grundlag for at foretage en strategisk vurdering af, om der skal gøres en yderligere indsats på området fremover.

Wonderful Copenhagen yder en omfattende indsats i forhold til at tiltrække kongresser, konferencer m.v. Dette kommer til udtryk i udsagn fra interessenterne såsom: *'Wonderful Copenhagen udfører mange af aktiviteterne og trækker det tunge læs', 'De er god til at sælge og forstår Købmandskab..... B2B-segmentet kan man fokusere på og gøre noget ved. Turisterne er sværere at påvirke' og 'De er fantastisk gode til at lave lobbyisme [set i forhold til at tiltrække konferencer og kongresser]'*.

Wonderful Copenhagen øger bevidstheden om internationale kongresser, konferencer og events hos relevante aktører bl.a. via en årlig kongresdag og sikrer resultatskabelse på flere forskellige fronter. De servicere således mulige værter og kongresarrangører, efter at disse kontakter Wonderful Copenhagen for assistance. Wonderful Copenhagen hjælper gratis kongresarrangørerne med diverse praktisk hjælp ift. budafgivelse, herunder tilbudsmateriale, identifikation af konferencesteder, logistik, markedsføring, materiale om København som destination m.v. Wonderful Copenhagen letter hermed arbejdsbyrden hos de mulige værter og kan derved hjælpe til at højne kvaliteten. En aktør udtaler, at *'sandsynligheden for at vinde buddet er højere nu med hjælp fra Wonderful Copenhagen'*.

Herudover holder Wonderful Copenhagen øje med mulige internationale kongresser, konferencer og møder, som det kunne være relevant for danske aktører at byde på og formidler kontakter mellem internationale aktører og danske kongresarrangører i de tilfælde, hvor de internationale aktører ikke har en fast international kongresarrangør tilknyttet. Vi vurderer, at særligt det opsøgende arbejde, hvor Wonderful Copenhagen er med til at inspirere og opfordre aktører til at byde på kongresser er merværdiskabende. Dette bygger bl.a. på udsagnet: *'Det er vigtigt at Wonderful Copenhagen også holder øje med, hvad der er af konferencer som potentielt kan tiltrækkes, da de faglige folk typisk har en travl hverdag. De kan skubbe til folk, så de tager initiativ til en konference. Wonderful Københavns indsats medfører, at der kommer flere konferencer, end der ellers ville være kommet'*. Interessenter giver udtryk for, at man med fordel kunne gøre en yderligere indsats målrettet uudnyttede kongresmuligheder inden for regionens styrkepositioner, f.eks.

'Green', 'Sygehusbyggeri' m.v., samt fokusere på de kongresser med størst muligt forventet udbytte for Region Hovedstaden.

Medlemmer i Meetingplace-netværket betaler et fast medlemsgebyr samt ekstra ved deltagelse i forskellige aktiviteter, men der arbejdes på en ny betalingsstruktur inden for Meetingplace netværket. En aktør har udtalt, at *'ikke alle år er det en god investering'*, hvilket indikerer, at Wonderful Copenhagen står overfor en opgave med at skabe en øget oplevet værdi for netværkenes medlemmer og synliggøre værdiskabelsen.

Vi vurderer på basis af afrapporteringen på resultatkontrakten (2011-2012) og interview, at Wonderful Copenhagen yder en professionel og vigtig indsats, men organisationen skal være bevidst om sin egen rolle og kernekompetencer, og andres kompetencer, som en aktør udtaler det *'Vi så gerne at Wonderful Copenhagen har en forståelse for hvad vi laver og hvad vi kan tilføre af værdi'*. Der er et dilemma i, at Wonderful Copenhagen på den ene side bør sikre, at opgaver, som kan varetages af private aktører, varetages af disse, frem for at Wonderful Copenhagen yder denne ydelse gratis til internationale aktører, som del af en samlet service. På den anden side skal det sikres, at kongresarrangører gennem bl.a. en god service fra Wonderful Copenhagen (som byens repræsentant) vælger København/ Hovedstadsregionen som placering for deres næste kongres.

Rollebevidsthed i relation til begivenheder/events

Af resultatkontrakten med regionen fremgår det, at Wonderful Copenhagen skal udvikle og videreudvikle to årlige tilbagevendende begivenheder og tiltrække to internationale sportsbegivenheder årligt, hvilket vi på basis af afrapporteringen forventer opfyldes. I interview fremkommer forskellige syn på Wonderful Copenhagen's eventudviklingsaktiviteter, herunder organisationens rolle heri, værdien heraf og betydningen på Wonderful Copenhagen's resultatskabelse. Hvor nogle mener, at Wonderful Copenhagen skal *'sikre udvikling af store 'fyrtårnsevents'*, mener andre at Wonderful Copenhagen skal koncentrere sig om værdiskabelse gennem tiltrækning af udenlandske turister og synlighed ved at tiltrække eksisterende internationale events inden for f.eks. sport og musik og overlade eventudvikling til lokale aktører og ildsjæle. Dette kommer til udtryk i dette udsagn: *'Events skal der nok være lokale aktører der arrangerer, hvis Wonderful Copenhagen ikke gør det. Er Wonderful Copenhagen et event bureau? Det er fint at tiltrække events, men de bør ikke være udførende i forhold til events, hvis man vil fokusere på at få internationale gæster til landet'*.

Wonderful Copenhagen er partner i Interreg IV A-projektet 'Øresund Event Center'. Flere interessenter, udtrykker tvivl om værdien af Øresund Eventcenter. Wonderful Copenhagen understreger, at projektet bør ses som et strategisk projekt med et langsigtet fokus, og at der derfor ikke skal forventes en værdiskabelse for enkelte aktører på kort sigt. Projektet går på tværs af landegrænser og opererer derfor under de udfordringer, der er tilknyttet sådanne projekter, herunder f.eks. betydning af sekretariatets beliggenhed i Danmark, ulig størrelse blandt partnere og konkurrence på tværs af landegrænser. Vi vurderer, at der er behov for at tydeliggøre kendskabet til projektets formål blandt interessenter og derigennem sikre yderligere opbakning hertil, således at strategien bag indsatsen bliver klar.

Flyruter er værdi- skabende	<p>Indsatsområde 2: Bedre international tilgængelighed</p> <p>Interessenterne angiver at etablering af nye ruter via Copenhagen Connected (nu videreudviklet til Global Connected) og fastholdelse af eksisterende feeder-ruter er en vigtig og værdifuld aktivitet, hvor Wonderful Copenhagen's indsats er en af mange brikker, som spiller ind.</p> <p>Wonderful Copenhagen varetager sekretariatsfunktionen og har udover denne operationelle rolle også en strategisk rolle i forhold til at sikre dialog og samspil mellem interesser hos Global Connected projektets forskellige interessenter. Wonderful Copenhagen skaber merværdi ved at varetage opgaver i relation til netværks-servicering og dialog med politiske aktører på kommunalt, regionalt og statsligt niveau med et sigte om at etablere en national opbakning til nye ruteinitiativer. Lufthavnens interesser og konkurrenceforhold er væsentlig i udviklingen på flyruteområdet for Hovedstadsregionen og afspejles i resultatskabelsen på området.</p>
Synlighed på inter- nationale messer og kongresser	<p>Wonderful Copenhagen har, som angivet i afrapporteringen på resultatkontrakten (2011-2012) deltaget i en lang række internationale aktiviteter i perioden 2011-2012, herunder diverse messer, kongresser, workshops m.v.</p> <p>Wonderful Copenhagen har et godt ry internationalt bl.a. samarbejdspartnere i udlandet. Interaktionen bidrager til organisationens egen kompetenceudvikling – lige- som flere udenlandske søsterorganisationer lader sig inspirere af aktiviteter m.v. igangsat af Wonderful Copenhagen.</p> <p>Blandt interessenterne er der to grupper med forskelligartede oplevelser af Wonderful Copenhagen's internationale netværk og synlighed. En gruppe af interessenter har en forventning om, at Wonderful Copenhagen har et godt internationalt netværk. En anden gruppe ser forbedringspotentiale i styrken af organisationens internationale synlighed og netværk. Dette kommer til udtryk i en aktørs udsagn om, at Wonderful Copenhagen <i>'gør et godt benarbejde i Danmark, men jeg har ikke set noget til, at de gør noget ude i verden. I udlandet er de ikke synlige'</i>. En anden udtaler, <i>'De har ikke et internationalt netværk'</i>, og tilføjes en kommentar om, at <i>'Mange byers turistorganisationer har et meget svagt internationalt netværk, men enkelte har. Mange er nødt til at skabe et, fordi deres nationale turistorganisation fejler med det'</i>. Overordnet set kan vi konstatere, at international synlighed og netværk er en vigtig og ressourcekrævende opgave, for som en aktør udtaler det: <i>'Et internationalt netværk bliver aldrig godt nok'</i>.</p>
Vækst på fjernmar- keder – mandat og ansvarsfordeling	<p>Det internationale turismemarked er voksende og dette skaber en relevans for at udarbejde strategier for, at Danmark og Hovedstadsregionen kan få del heraf, som supplement til de eksisterende hovedmarkeder, bestående af Danmark og nærmærkederne. På baggrund af interview vurderer vi, at der mangler en enighed om og begrundelse for, hvor en sådan indsats skal forankres. Dette spiller ind i det brede behov for en øget klar og klart kommunikeret rollefordeling mellem VisitDenmark og Wonderful Copenhagen, som danner grundlag for samarbejde på tværs af disse og andre aktører nationalt og internationalt. Vi anbefaler, at rollefordelingen og -afgrænsningen afspejles i en fremtidig resultatkontrakt mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen.</p>

Manglende data, som synliggør effekten af krydstogtturismen på erhvervsudviklingen i København

Indsatsområde 3: Flere krydstogter

Baseret på afrapporteringen på resultatkontrakten (2011-2012) kan det konstateres, at der er sket en stigning i antal krydstogtgæster og antal anløb af krydstogtskibe i Hovedstadsregionen, men der er behov for at sikre data for, at krydstogtturismen skaber ekstra overnatninger og meromsætning i Købehavn, f.eks. i form af overnatninger før eller efter en krydstogtferie og døgnforbrug under opholdet i København.

Mange holdninger til markedsføring

Indsatsområde 4: Fokus på turisterne

Wonderful Copenhagens aktiviteter og resultatskabelse inden for 'reasons to go' opfylder målene i resultatkontrakten, mens antal personer serviceret via inspirations og servicekoncepter er lavere end målsat. Generelt er resultatmålene ikke helt klare, hvorfor det er vanskeligt at forholde sig til målopnåelsen, og den medfølgende forventning til skabt effekt på regionens erhvervsudvikling og værdi for nøgleinteressenter.

Flere interessenter fremhæver, at Wonderful Copenhagen har en væsentlig rolle som markedsførings- og serviceorganisation, hvor der er behov for en yderligere indsats. Der hersker forskellige syn på den prioriterede vægtning af MICE-segmentet versus feriesegetet. Mens nogle angiver, at en indsats overfor MICE segmentet skaber størst værdi, er andre af den holdning, at der ikke er afsat tilstrækkeligt med midler til at der kan gøres en solid indsats overfor feriesegetet. Under feriesegetet er særligt 'citybreak' et hurtigt voksende marked i Europa, hvor København endnu har et vækstpotentiale i sammenligning med den generelle udvikling i andre større byer.

Wonderful Copenhagen har en professionel markedsføringsafdeling, hvis produkter, herunder bl.a. destinationsfilmen, får ros fra interessenterne. Organisationen har som angivet i resultatkontrakten gennemført tre årlige begivenhedsdrevne kampagner i 2011 og 2012. Den ene af disse kampagner var i 2011 WonderCool, som også er angivet som initiativ til at øge turismeforretningen i første kvartal af året. Rent målopfyldelsesmæssigt kan der stilles spørgsmål ved, om den samme aktivitet bør medregnes i målupnåelsen under flere resultatmål.⁵

Wonderful Copenhagens markedsføringsafdeling har ifølge interessenter gennemgået en positiv udvikling, men der er et yderligere behov for en strategisk og langsigtet indsats. Flere aktører nævner, at det er vigtigt, at Wonderful Copenhagen skal følge med udviklingen ift. nye medier og gæstetyper og tage et strategisk afsæt i de styrkepositioner, som Danmark allerede er kendt for i udlandet kombineret med et billede af København, som en cool by, hvor der sker noget. Dette understreges bl.a. af følgende udsagn:

'Den meget klassiske markedsføring er jeg i dag i tvivl om, hvor værdifuld er. Køb af synlighed i gadebillede og i medier. Der skal holdes øje med effektiviteten af disse medier, fordi der nu er sociale medier mm.'

⁵ Dette dilemma gør sig også gældende ift. målupnåelsen af andre resultatmål f.eks. 2.1.3.

'Man skal udnytte det man i forvejen er kendte for dvs. gourmet, design, arkitektur m.v. Der går for meget den lille havfrue i det. Vær skarpere på profil og vær skarpere på markedsføring.'

'Man kan gøre ting mere nutidigt og kontinuerligt ift. markedsføring'.

'En fremtidens turist vil rejse på en ny måde. Det skal man skaffe mere viden om. Hvor er bevægelserne og hvor kommer turisterne fra og hvorfor. Det er i vækstlandet dette sker (design, mad, elektronika festival m.v.). Man skal forstå området, som ikke er en del af det almindelige turistliv og ikke agerer som den normale turist. Det er et vækstområde, som er uden for radaren af det man i dag måler og ser'.

Der er dog også et andet segment af interessenter, herunder mere 'traditionelle' turistattraktioner som netop samarbejder med Wonderful Copenhagen om mere traditionel markedsføring af bl.a. byen og dens turistattraktioner, hvor muligheden for at pulje midler og opnå nytte af organisationens professionelle kompetencer og en fælles salgsplatform er i fokus. Disse udtaler bl.a. *'Der er behov for at Wonderful Copenhagen i højere grad dyrker det eksisterende'*, og udnytter de stærke brands, som nogle attraktioner har. Wonderful Copenhagen står overfor at skulle balancere disse modstridende behov og synspunkter. Som det også er tilfældet på flere andre indsatsområder er der behov for et stærkt fokus på effektmåling og tilfredshedsmålinger inden for dette indsatsområde.

Kongernes Nordsjælland som destination i regionen

Wonderful Copenhagen har bidraget til udviklingen af 'Kongernes Nordsjælland'. I afsnittet analyse og vurderingsafsnittet om 'Interaktion' berøres Wonderful Copenhagen's rolle heri.

Copenhagen Cards

Salget af Copenhagen Cards oversteg allerede i 2012 måltallet for perioden 2011-2013. Over 100 partnere er med i ordningen, herunder store attraktioner såsom Tivoli, mindre attraktioner såsom Cirkusmuseet i Hvidovre, transportselskaber, butikker m.v.⁶ Vi vurderer på denne baggrund Copenhagen Card til at være vellykket og medvirkende til at bringe forskellige turismeaktører sammen.

Indsatsområde 5: Effektiv branding

Utilstrækkelig opbakning til OPEN brandet

Wonderful Copenhagen har ikke sammen med sine partnere formået, at skabe tilstrækkelig opbakning til OPEN brandet jf. afrapporteringen på resultatkontrakten (2011-2012), og der er derfor igangsat en re-branding proces. Der er en opfattelse blandt en række interessenterne af, at OPEN brandet ikke fungerer optimalt, men også en erkendelse af, at placebranding ikke er let og at 'København'/Copenhagen' i sig selv skal være det brand, man slår sig op på. Interview bakker op om denne vurdering gennem udsagn såsom: *'OPEN brandet kom de for sent med – og det kan de godt lukke'*.

Journalistbesøg

Wonderful Copenhagen er jævnfør afrapporteringen på resultatmålene på vej til at opfylde målene om 500 årlige journalistbesøg.

⁶ Kilde: www.visitcopenhagen.dk

Stor faglig viden, som kan udnyttes endnu mere end den gør i dag

Resultatmålstema: Viden og udvikling

Wonderful Copenhagen anses af deres interessenter, som en samarbejdspartner med en stærk faglig viden omkring turisme, særligt storbyturisme. Der er forskellige perspektiver på omfanget, hvormed denne viden bringes i spil i organisationens aktiviteter. Hvor nogle interessenter er af den opfattelse, at organisationens faglige viden fra analyseaktiviteter bringes i spil i projekter og ansøgninger, er andre uklare på, hvorvidt dette er tilfældet.

Wonderful Copenhagen udarbejder løbende en række analyser og opnår derigennem en betydelig viden inden for særligt event- og storbyturisme. COWI vurderer, at de tre øvrige storbyer i Danmark må forventes at kunne drage nytte af denne viden, hvorfor yderligere vidensdeling og fælles analyser kan skabe merværdi. Således må der i lighed med kystturismen, som i dag er repræsenteret ved Center for Kystturisme, forventes at være synergier inden for storbyturismen på tværs af byer. Dette stiller dog krav til, at det nationale turisme set-up og rollefordeling tilgodeser dette behov.

Strategisk fokusering og prioritering

Overordnet har Wonderful Copenhagen bidraget til gennemførelsen af en lang række aktiviteter, netværk og projekter, og derigennem præget erhvervsudviklingen i regionen i en positiv retning. Dette bevidner både afrapporteringen på resultatkontrakten (2011-2012) og den gennemførte interviewrunde.

Vigtigheden af et klart strategisk fokus og fravalg

Wonderful Copenhagen står dog overfor flere dilemmaer fremadrettet. Dilemmaerne tager afsæt i et behov for balance. Som Wonderful Copenhagens direktion udtrykker det: *'Budskabet fra interessenterne er klart; det er ikke enten-eller, der er både-og'*. Dilemmaet består i at sikre, at Wonderful Copenhagen fokuserer der, hvor de skaber mest merværdi for regionens aktører, når det samtidig i resultatkontrakten forventes, at der skabes resultater inden for mange forskellige områder. Interessenterne udtaler det bl.a. således:

'Lav få ting, rigtig godt og massivt. Lave bedre synergier indenfor eksisterende midler. Mål og Resultatkontrakten skal også fokusere på synergier. Det er blevet tydeligt mere i kasser de sidste 2-3 år. Alle områder er grundlæggende relevante for os'.

'I fremtiden skal man nok være en smule skarp i om alt bidrager i værdiskabelsen. Der er nok for mange projekter og indsatser'

Wonderful Copenhagen står ligeledes overfor et dilemma relateret til kompetencer. Dilemmaet består i, at Wonderful Copenhagen på den ene side har opbygget en kompetent stab, har udviklet sig til en projektorganisation, og gennem de senere år har opbygget en stor stab med kompetencerne til løsning af et bredt spektrum af opgaver, som forskellige grupper af aktører i varierende grad forventer at organisationen varetager. På den anden side skal de sikre klare strategiske valg og ikke mindst fravalg ift. projekter og involveringsområder. Udtalelser, som dem oplistet nedenfor, eksemplificerer dilemmaet og problematikken:

'Når man påtager sig grand prix opgaven som projektleder sammen med DR kan man stille spørgsmål ved om andre kunne gøre det. Dette kunne sagtens ligge hos andre aktører, som også har kompetencerne'

'Det er svært at få overblik over organisationen. Det er en mastodont. Der er en fare for at de er blevet en mastodont blot for at blive en mastodont.'

'Der er generelt en tendens til at man insourcer, dvs. ikke bruger netværket omkring dem nok. De tager imod ideer fra netværket, men laver alle opgaver selv.'

2.3.2 Interaktion

Evalueringen skal afdække Wonderful Copenhagens evne til at sprede sine aktiviteter og organisatoriske rolle til aktører i regionen, samt i hvilken grad organisationen interagerer med nøgleaktører nationalt og internationalt.

Wonderful Copenhagen skal både udvikle turismen i hovedstaden og hovedstadsregionen og skal samtidigt være regionalt videns- og rådgivningscenter for aktører i regionen (jf. resultatmål 6.1.1). Nedenfor analyserer vi rollerne mere indgående. Vi skelner i analysen mellem Wonderful Copenhagens dobbeltrolle i forhold til henholdsvis strategiudvikling og egentlig drift af aktiviteter og projekter (den operationelle rolle).

Overordnet viser analysen, at Wonderful Copenhagen varetager sine forskellige roller godt. Wonderful Copenhagen fokuserer i høj grad på turismeudvikling og er samtidig dygtige til at varetage rollen som regional sparringspartner ved at indgå i samarbejder, som for eksempel Kongernes Nordsjælland, som er drevet og 'ejet' af VisitNordsjælland. Wonderful Copenhagen går foran i strategiudvikling, både når det gælder København og i relation til aktører i regionen. Wonderful Copenhagen er samtidig dygtig til at drive projekter og aktiviteter både i eget regi og i samarbejde med andre. Følgende overordnede citater fra en lang række aktører er med til at underbygge denne analyse og vurdering. Wonderful Copenhagen er:

'værdiskabende' og '...tilfører merværdi i form af innovation, professionalisme og evne til at få lukket aftaler'

'dygtige i handling og aktivitet' og de er '...stærke i projektledelse og facilitering af projekter'

'gode til at finde projekter og partnere' og de er '...gode produkt- og projektudviklere'

'politisk dygtige: dygtige til at manøvrere rundt i den store aktørkreds af offentlige og private samarbejdspartnere' og '...Wonderful Copenhagen har strategisk stærk ledelse'

I den videre analyse og vurdering nedenfor udfolder vi denne karakteristik gennem en beskrivelse af nogle af Wonderful Copenhagens roller.

Strategisk turisme-udvikling

Wonderful Copenhagen har en strategisk rolle i relation til destination København. I denne sammenhæng indtager Wonderful Copenhagen en *entydig lead* rolle set med langt de fleste aktørers øjne. Det betyder, at aktørerne omkring Wonderful Copenhagen ikke er i tvivl om, at det er Wonderful Copenhagen, der har 'initiativretten', både når det gælder det politiske og strategiske arbejde – at Wonderful Copenhagen så at sige sidder for bordenden i en koordinerende og bestemmende rolle.

Wonderful Copenhagen beskrives af aktørerne som 'innovativ', 'dynamisk og omstillingsparat'. Wonderful Copenhagen står overfor et dilemma mellem på den ene side et behov for at være en aktør, der går foran og er handlekraftig – og på den anden side at lytte til aktørerne og skabe opbakning til deres ideer og initiativer. De fleste er enige om, at Wonderful Copenhagen håndterer dilemmaet fint. Det er vores vurdering, at hvis Wonderful Copenhagen skal justere lidt i håndteringen af dilemmaet skal det være i retning af at være lidt mere styrende, som også indikeret af dette citat fra en aktør: *'De skal ikke vente så meget på, at alle aktører bliver enige. De er meget lyttende. Men de skal også kunne sige: 'Vi har lyttet. Nu træffer vi nogle valg og sætter i gang'. De skal bruge deres professionalisme til at træffe valg.'*

Operationel turisme-udvikling

Wonderful Copenhagen har udover en strategisk rolle også en operationel rolle i relation til turismeudvikling. I denne sammenhæng indtager Wonderful Copenhagen en *operatør og facilitator* rolle. Det betyder, at Wonderful Copenhagen driver en lang række projekter og netværk – og samtidig faciliterer, at netværksdeltagerne gennemfører egne aktiviteter inden for de overordnede rammer, som Wonderful Copenhagen er med til at skabe.

Aktørerne udtrykker tilfredshed med denne dobbelte rolle, hvor der både udvikles nye ideer som omsættes til konkrete projekter – og hvor Wonderful Copenhagen samtidig faciliterer, at man som aktør og med-finansør kan varetage sin egen del af en samlet indsats.⁷

Operatør og facilitator rollen præsenterer efter vores vurdering Wonderful Copenhagen med tre dilemmaer.

Dilemma 1. Wonderful Copenhagen er i stigende grad blevet en projektorganisation. Det er en af forudsætningerne for at kunne skabe og gennemføre nye ideer, relativt hurtigt og fleksibelt. Samtidig betyder det, at en række aktører i stigende grad oplever at blive mødt af et antal 'mini-Wonderful Copenhagen', som ikke nødvendigvis kender hinanden særligt godt indbyrdes, og hvor den samlede Wonderful Copenhagen pakke kan blive lidt forvirrende set udefra som aktør. Følgende aktør citat udtrykker dilemmaets kerne:

'Det er fint at vi skal være med i mange netværk. Men deres netværksprojektledere skal vide noget om de andre netværk – så der er sammenhæng på tværs. De opfinder mange ting – og bruger mange forskellige reklamebureauer. Og det er blevet værre. Det ser forskelligt ud, der er forskellige budskaber, etc. Tidligere kunne de

⁷ Resultaterne listet i relation til gennemgangen af Resultatkontrakten underbygger, at operatør og facilitator rollen varetages godt.

bedre sætte sig ind i, hvad vi havde behov for. De sælger indefra og ud - i stedet udefra og ind'.

Dilemma 2. Wonderful Copenhagen skal nødvendigvis være synlig og tydelig for at kunne udfylde sine mange forskellige roller – inklusiv operatør og facilitator rollen. Men der er en tendens til – set med aktørbriller - at Wonderful Copenhagen til tider tager en lidt for stor del af æren for succeserne.⁸ Vi vurderer, at Wonderful Copenhagen fremadrettet skal udvikle en strategi for at håndtere dilemmaet. Følgende sammenskrivning af en række aktør udtalelser udtrykker dilemmaet:

'Wonderful Copenhagen skal huske, at resultaterne er en symbiose af mange ting. Wonderful Copenhagen er ikke alene om at sikre resultaterne. Vi har jo også fra branchen investeret, udvidet hotelkapaciteten, bygget kongres center, etc. Så vi er jo sammen om succesen. Wonderful Copenhagen kommunikerer til tider 'glansbillede', som interessenter ikke kan genkende. Det skal tydeliggøres, at resultaterne er skabt sammen med lokale aktører. Aktørerne skal have æren'.

Dilemma 3. Dilemma 3 minder om dilemma 2 – men vedrører Wonderful Copenhagens internationale relationer. Her er det ligeledes vigtigt, at være synlig og tydelig. Wonderful Copenhagen har i international sammenhæng et rigtigt godt ry, bl.a. i relation til *Best Cities*, *Cruise Baltic* og *Global Connected*. Dilemmaet opstår, dels fordi de internationale aktører og samarbejdspartnere, som også til tider er konkurrenter, er en meget diversificeret gruppe, dels fordi Wonderful Copenhagens synlighed og tydelighed blandt enkelte internationale aktører kan opfattes som værende for dominerende.

Strategisk rolle som videns- og rådgivningscenter for aktører i regionen

Som videns- og rådgivningscenter har Wonderful Copenhagen en strategisk rolle. I denne sammenhæng indtager Wonderful Copenhagen en *faciliterende lead* rolle, som ikke altid er entydig for aktørerne. Det er vores vurdering, at Wonderful Copenhagens ekspertise og faglighed bliver bragt i spil i forhold til strategisk udvikling af turisme i regionen. Det sker på en balanceret måde, således at Wonderful Copenhagen ikke kommer til at fylde for meget. Som én aktør udtrykker det: *'Heroppe er det VisitNordsjælland der sætter dagsorden – Wonderful Copenhagen hjælper til'*. Dette er bredt anerkendt blandt mange aktører, men der er også en række aktører, som er uklare på Wonderful Copenhagens regionale rolle.

Det er vores vurdering, at enkelte aktører ikke har tilstrækkeligt kendskab til Wonderful Copenhagens forskellige roller, strategier og resultatkontrakt med regionen – og derfor har forventninger til Wonderful Copenhagen, som ikke matcher deres opdrag. Region Hovedstaden skal bidrage til at tydeliggøre for aktørerne i regionen, hvilken rolle Wonderful Copenhagen har. Dette punkt behandler vi nærmere under konklusion og anbefalinger.

Operationel rolle som videns- og rådgivningscenter for aktører i regionen

Også ift. rollen som videns- og rådgivningscenter har Wonderful Copenhagen en operationel rolle. Wonderful Copenhagen indtager i denne forbindelse en rolle som *facilitator og sparringspartner*. Dette er et entydigt billede blandt de aktører,

⁸ Dette stemmer i øvrigt overens med Wonderful Copenhagens egen Stakeholderanalyse 2012, p. 07.

som har arbejdet og arbejder sammen med Wonderful Copenhagen om konkrete projekter.

Videncenter for Begivenheder (VIBE) og Kongernes Nordsjælland er eksempler på konkrete udviklingsprojekter og aktiviteter, hvor aktørerne er enige om, at Wonderful Copenhagen har spillet en facilitator og sparringspartner rolle i at frembringe resultater, som man lokalt er meget tilfredse med.

Spørgsmålet rejser sig naturligvis her – jf. evalueringens kommissorium - hvorvidt der er den rigtige vægtning mellem Wonderful Copenhagen's indsats i relation til København og indsatsen i relation til hele regionen. Det er vores vurdering, at vægtningen aktuelt er rigtig. Dette underbygges af de fleste aktører, som blandt andet siger: *'Det er OK, at de koncentrerer sig om København. Set med de store globale briller er det jo København vi skal brande. Og som skal trække udlændinge hertil. Så længe de også understøtter den regionale udvikling er der en god balance.'* Og en anden aktør siger: *'Toget kører og man skal følge med. Og selvom der er nogen heroppe, som ikke kom med toget, har vi ikke efterfølgende hørt brok'.*

Vægtningen skaber dog det dilemma, at denne forståelse ikke deles af alle. Der er enkelte aktører, som føler sig glemt og efterladt. Det er vores vurdering, at man må forvente et sådant dilemma i en sammenhæng, hvor der foregår løbende innovation, og hvor det er nødvendigt, at man agerer. Som en aktør siger det: *'Wonderful Copenhagen og Region Hovedstaden skal turde differentiere mellem aktører. Man skal turde fokusere på dem, som selv vil og kan – og som er frontløbere. De andre skal nok lidt senere følge efter'*. Derudover er det vores vurdering, at Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen naturligvis skal kommunikere den valgte strategi og vægtning, så så mange aktører som muligt er bekendt med den, jf. følgende citat: *'Der er et behov for at få omegnskommunerne med og få dem til at forstå vigtigheden af fyrtårne'*.

Det andet dilemma, der opstår, har at gøre med selve facilitator og sparringspartnerrollen – og det konstante innovative pres. Det er vores vurdering, at Wonderful Copenhagen fortsat skal kunne håndtere de krav, der følger med dette – og at de samtidig skal udvikle kapacitet til at understøtte de regionale projekters overgang fra udvikling til egentlig drift. Det er naturligvis de lokale driftsselskaber, der har deltaget i og været ansvarlige for udviklingsprojekterne, som også må påtage sig driftsherrerrollen, men Wonderful Copenhagen har efter vores opfattelse en rolle i at understøtte og agere sparringspartner også overfor driftsherrerne. Dilemmaet er illustreret ved følgende citat: *'De må ikke forlade skibet nu, hvor det er søsat'*.

Interaktion med nøgleaktører nationalt og internationalt

Den nationale turisme scene er i bevægelse, og arbejdet for at sikre en fælles retning med en klar rollefordeling mellem aktørerne er igangværende. Wonderful Copenhagen er uden tvivl en central aktør på den nationale turisme scene – også fremadrettet. Organisationens fremtidige rolle herunder både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt må forventes at udvikle sig efterhånden som den nationale strategi – forhåbentlig – falder på plads.

2.3.3 Budgetmodel

Under denne analyse behandler vi gearingen af Wonderful Copenhagen's basisbevilling med afsæt i resultatmålstemmet 'Gearing og opbakning'. Endvidere behandler vi udvalgte øvrige temaer relateret til Wonderful Copenhagen's finansieringsgrundlag.

Basisbevilling

For perioden 2010-2013 har Wonderful Copenhagen årligt modtaget et basisbidrag fra Region Hovedstaden på hhv. 41,2 mio. kr. i 2010, 40,9 mio. kr. i 2011, 41,1 mio. kr. i 2012 og 41,1 mio. kr. i 2013. Basisbidraget fordeles på en række kerneaktiviteter, herunder:

- > Kapacitet og administration m.v. (37 %)
- > International markedsføring (16 %)
- > Copenhagen Welcome (11 %)
- > Branding og kommunikation (9 %)
- > Bestyrelse og direktion (9 %)
- > Tiltrækning af kongresser (8 %)
- > Strategi, analyse og projekter (5 %)
- > Tiltrækning af begivenheder (5 %)

Høj opnået gearing

Wonderful Copenhagen har et mål i resultatkontrakten med Region Hovedstaden, om, at de skal gear grundfinansieringen fra Region Hovedstaden med gennemsnitligt 200 pct. i hele kontraktperioden på Wonderful Copenhagen relaterede aktiviteter, således at den samlede omsætning beløber sig til ca. 120 mio. kr. Dette mål jf. afrapporteringen på resultatkontrakten (2011-2012) er overgået for 2011 og 2012, hvor aktivitetsniveauet lå på hhv. 169 mio. kr. og 170 mio. kr., dvs. en gearing på 4,3. Gearingen skabes gennem projektmidler fra fonde og programmer (bl.a. Strukturfonde og Interreg-midler) og medfinansiering i projekter fra offentlige og private partnere. Wonderful Copenhagen har således vist, at de formår at gear deres midler, således at organisationens budget og derigennem råderum til aktivitetsgennemførelse øges betydeligt.

Uhensigtsmæssige konsekvenser af gearing

På baggrund af interview viser det sig dog, at gearing også indeholder en række potentielle negative følgevirkninger.

Wonderful Copenhagen påpeger selv, at der bruges mange ressourcer på gearing, gennem udsagn som *'Vi bruger meget tid på gearing af bevillingen'*, hvilket bakkes op af interviewpersoner, som beretter at, og *'Der bruges alt for meget tid til at gear midler. Det er ikke fornuftigt at gear. Basis finansieringen bør hæves. Det undrer mig, at kommunen ikke vil give flere midler'*.

Gearing indbefatter et paradoks mellem på den ene side at sikre ejerskab hos aktørerne og derigennem på at teste interessenternes oplevede værdi af aktiviteten/projektet, og på den anden side at sikre fleksibilitet og økonomi til langsigtede og/eller strategiske indsatser, som kan være svære at skabe finansiering til hos private aktører eller inden for rammerne af de tilgængelige fonde og programmer.

Udsagn som *'Gearing giver ikke mening, hvis det er med andre offentlige midler'*, eksemplificerer en udfordring med, at gearing er behæftet med transaktionsomkostninger, og at gearingens styrke i forhold til at 'tryk-teste' ideer ikke kommer tilstrækkeligt i spil ved gearing med offentlige midler.

Gearing med private midler er dog også behæftet med udfordringer. For det første nævner interessenter, at Wonderful Copenhagen ofte søger midler hos de samme aktører, og at der er begrænsede ressourcer til gearing på det gængse turismemarked (attraktioner, overnatningssteder m.v.). Disse argumenter understøttes af udsagn såsom: *'En gearingsmodel er ikke en fornuftig ting. Der går salg i den'*, *'Gearingen er tit med de samme 2-3 store private aktører'* og *'Er der flere private midler at geare? Som udgangspunkt er 'jo flere jo bedre', men er det muligt i markedet'*. For det andet nævner en bred skare af interessenter, at Wonderful Copenhagen's strategiske fokus påvirkes i en negativ retning af gearingskravet. Dette kommer til udtryk i en bred skare af interview, hvor et udsnit af udsagnene inkluderer udsagnene: *'Selvfølgelig bliver det follow-the-money, og dermed rykker strategien sig i forskellige retninger. Folk vil gerne have at dialogen bliver styret lidt mere af woco'*. *'Der er mange ting under WoCo-hatten. Man kunne være nervøs for at knopskydningerne skyldes gearingskrav'*, *'Der er en risiko. For at holde hjulene i gang, finder man et projekt, der er finansiering til – og ikke nødvendigvis et projekt som er strategisk vigtigt, og der hvor væksten er i fremtiden. Dermed risikerer man, at de gode ideer ikke finansieres. De private investorer vil have garanteret afkast – det sikre'* og endelig udsagn om, at der er behov for *'frie midler, som kan bruges på en langsigtet, strategisk bane, som kan give arbejdsro – og [mulighed for] det lange seje træk'*.

I interview gives der forslag til forskellige supplerende finansieringsmodeller, som kan øge dels villigheden til privat medfinansiering dels sikre flere frie midler uden nødvendigvis at hæve basis bevillingen. Der er et forslag om, at indføre netværksmedlemskabsgebyr, som er opdelt i et fast gebyr og et variabelt gebyr, baseret på det enkelte medlems udbytte af medlemskabet. Herudover er der forslag om, at udvikle en *'finansieringsmodel, hvor der skummes 'profit' af det som virker. 'Overskuddet' kan så puttes i en 'venture kapital fond', som WOCO kan 'lege' med og bruge til at forfølge de strategiske ideer og muligheder, som der ikke kan rejses ekstern finansiering til. De strategiske tiltag virker først på længere sigt, men du skal finansiere dem alligevel - også selvom de ikke umiddelbart giver afkast'*. Endelig gives der udtryk for, at *'Der mangler en klar strategi om at overbevise beslutningstagere om, at der er behov for at give området økonomiske midler for at opnå vækstpotentialer'*.

Wonderful Copenhagen er et stor organisation med mange netværk, projekter, initiativer, aktiviteter m.v. Organiseringen har været gennem en omstrukturering, hvor der er blevet skåret til i ledelsen, hvilket ifølge udsagn fra interview anses som en positiv udvikling: *'Wonderful Copenhagen sekretariatet er i gang med at slanke sig'*

og få flere fod-soldater i stedet for chefer. Det er også godt – og vil gøre dem endnu mere omkostningseffektive'. En tilbundsående vurdering af organisationens omkostningseffektivitet ligger uden for rammerne af denne evaluering. I dataindsamlingen tilknyttet evalueringen bliver der dog peget et ønske om en skærpelse af det strategiske fokus på basis af kapacitetsbegrænsninger.

2.4 Konklusioner og anbefalinger

Wonderful Copenhagen er en succesfuld turismefremmeorganisation i Danmark. Organisationen bidrager igennem sine aktiviteter til at skabe et professionelt turismeprodukt og dermed omsætning, erhvervsudvikling og arbejdspladser i København og i Region Hovedstaden. Wonderful Copenhagen har allerede - eller er tæt på at opfylde sine nuværende resultatkontraktmål og langt de fleste aktører – både samarbejdspartnere, politiske aktører, repræsentanter for embedsværket og internationale repræsentanter giver organisationen et særdeles godt skudsmål.

Det gode skudsmål understøttes af det forhold, at organisationen er i stand til at tiltrække investeringer fra private og offentlige partnere, som gearer den finansiering man årligt modtager fra Region Hovedstaden med en faktor 3-4.

Nedenfor supplerer vi den overordnede, positive konklusion med en række mere specifikke og mere nuancerede underkonklusioner – flere af dem med tilhørende anbefalinger.

God resultatopnåelse

- > **Konklusion:** Wonderful Copenhagen er en professionel organisation med en betydelig spændvidde i sine aktiviteter. Organisationen har udvalgt fem strategiske indsatsområder, med henblik på at sikre vækst i turismen i København og i Hovedstadsregionen. Wonderful Copenhagen er på langt de fleste målepunkter godt på vej til at opfylde resultatkontrakten med Region Hovedstaden.

Forvaltning af dobbeltrolle

- > **Konklusion:** Wonderful Copenhagen skal både agere som turismeudvikler og som regionalt videns- og rådgivningscenter. Denne dobbeltrolle har man forvaltet succesfuldt. Den understøttende rolle, som Wonderful Copenhagen har spillet i forhold til at udvikle VisitNordsjællands Kongernes Nordsjælland, kan fremhæves, som et eksempel på, at organisationen også evner at varetage en konstruktiv rådgivningsrolle.

Key Account Management

- > **Konklusion:** Wonderful Copenhagen er i proces med succesfuldt at indføre en projektorganiseret styringsmodel af sine aktiviteter. Projektstyringsmodellen er agil og fleksibel, når det angår at sætte nye skibe i søen, sikre fremdrift, holde tidsplaner m.v. Det er en generel udfordring for projektorganisationer, at de kan komme til at mangle indbyggede mekanismer, der sikrer tværgående videndeling og koordinering mellem projekterne, samt at deres tilgang til kunderne tager udgangspunkt i projekterne (indefra-og-ud) – og ikke i kundernes

behov (udefra-og-ind). Det sidste begynder enkelte af Wonderful Copenhagens partnere at opleve.

- > **Anbefaling 1:** Vi anbefaler, at Wonderful Copenhagen indfører en KAM-baseret tilgang til sine partnere. Der bør udpeges en ansvarlig for de respektive store partnere, som sikrer, at Wonderful Copenhagens kontakt til den pågældende partner er koordineret og sammenhængende på tværs af alle de projekter og netværk, som den pågældende partner deltager i. Vi anbefaler herunder, at Wonderful Copenhagen udvikler 3-4 overordnede partnerprofiler, der reflekterer spredningen i organisationens partnere (f.eks. store, mellem, små). Formålet med profilerne er, at udvikle Wonderful Copenhagen projektlederens opmærksomhed for og evne til at håndtere, at forskellige partnere har forskellige behov.

Strategisk fokus skal være styrende for gearing – ikke omvendt

- > **Konklusion:** Wonderful Copenhagen er dygtig til at rejse med-finansiering og har en imponerende gearing af sine midler. Gearingsmodellen – og kravet fra Region Hovedstaden om en høj gearing – har dog nogle indbyggede svagheder. For det første kan det resultere i, at Wonderful Copenhagen af frygt for at partnere trækker sig (og deres penge) bøjer af for presset fra partnere, uden at der er en strategisk og effektmæssig begrundelse herfor. For det andet kan den store grad af medfinansiering føre til manglende strategisk retning. Det kan med andre ord føre til 'follow-the-money'-syndromet, dvs. man gennemfører de ting, som man kan rejse midler til, og ikke nødvendigvis det, som er rigtigt set i et strategisk perspektiv.
- > **Anbefaling 2:** Vi anbefaler, at Region Hovedstaden i den kommende resultatkontrakt med regionen undlader at opstille gearing som et selvstændigt mål. Det vigtige er at definere hvilke indholdsmæssige resultat- og effektmål, man ønsker at opnå. Derudover bør resultatkontrakten indeholde en præcisering af den strategisk baserede merværdi, som man ønsker at skabe, forudsat det lykkes at rejse ekstra midler (gearing). Merværdi som ligger udover de resultat- og effektmål, som man skal nå for basismidlerne – og merværdi, som ligger inden for den overordnede strategiske ramme.

Styrkelse af projektledelse og projektledere

- > **Konklusion:** Det er en af Wonderful Copenhagens kernekompetencer at samle relevante partnere om at udvikle, facilitere og drive netværk og projekter. Wonderful Copenhagens faciliterende evner er bredt anerkendt og værdsat. Facilitatorrollen har også indbyggede dilemmaer og i afsnit 2.3. ovenfor, har vi beskrevet, hvordan enkelte partnere kan opleve, at der er for meget styring, mens andre oplever, at der er for lidt.
- > **Anbefaling 3:** Vi anbefaler, at Wonderful Copenhagen systematisk arbejder med at styrke facilitatorrollen. En mulighed er, at præcisere gensidige forventninger i partnerskabsaftaler og vedtægter for netværk – en slags 'hvad er min ret, og hvad er min pligt'. En anden mulighed er, at gennemføre kompetenceudvikling af organisationens projektledere. En tredje mulighed er, at sikre le-

delsmæssig dialog med organisationens partnere om styrker henholdsvis svagheder ved netværks- og partnerskabsarbejde.

Projektstyringsmodellen skaber et øget behov for overordnet strategisk styring og fokus

- › **Konklusion:** Wonderful Copenhagen har en stærk indbygget innovativ drivkraft. Når man kombinerer den med en projektilgang, er der fare for 'projektitis' – altså at der igangsættes for mange projekter på én gang, og at projekternes aktiviteter ikke koordineres i tilstrækkelig grad. Der er ligeledes risiko for, at projekterne ikke trækker i samme retning.
- › **Anbefaling 4:** Vi anbefaler, at Wonderful Copenhagen styrker den strategiske styring af projektorganisationen og af projektlederne yderligere, herunder også at videndeling og samarbejde på tværs af projekter styrkes så meget som muligt.

Klarere mål i resultatkontrakten

- › **Konklusion:** COWI vurderer, at der er rum for forbedring af målene i den overordnede resultatkontrakt.
- › **Anbefaling 5:** Vi anbefaler, at Region Hovedstaden ved udarbejdelsen af den nye resultatkontrakt sikrer at målene er klare, målbare og fokuserer på konkret værdiskabelse. Metodisk kan regionen f.eks. anvende de kriterier, som man allerede kender fra EU kommissionen projekt og programudvikling dvs. at mål og indikatorer skal opfylde SMART og RACER kriterierne.

Effekt og værdi skal synliggøres for partnerne

- › **Konklusion:** Det er vores vurdering, at forventninger om 'return on investment' ikke altid er samstemt mellem Wonderful Copenhagen og projekt- og netværkspartnere. På flere områder er der forbedringspotentialer for indsatsmål og dokumentation af resultaterne.
- › **Anbefaling 6:** Vi anbefaler, at Wonderful Copenhagen løbende sikrer afstemning af forventninger med samarbejdspartnere og netværksdeltagere om projekters og netværks 'value proposition' og 'return on investment'. Samtidig anbefaler vi, at mål tydeliggøres og dokumentationen af resultaterne forbedres. Eksempler der kan nævnes omfatter dokumentation for antal overnatninger som følge af krydstogtturismen og mål og dokumentation for kongresgæster, der på et senere tidspunkt vender retur til København som ferieturister.

Den nationale turisme scene

- › **Konklusion:** Den nationale turisme scene er i bevægelse og arbejdet for at sikre en fælles retning med en klar rollefordeling og strategisk sigte i relation til at skabe fremtidig vækst er endnu ikke tilendebragt. Wonderful Copenhagen er uden tvivl en væsentlig aktør på den nationale turisme scene. Organisationens fremtidige rolle herunder både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt må derfor forventes at udvikle sig over tid. Derfor vil rammerne for Region Hovedstaden, Wonderful Copenhagen og den fremtidige resultatkontrakt også ændre sig.

3 Copenhagen Capacity

Copenhagen Capacity er en vigtig investerings- og erhvervsfremmeaktør i Region Hovedstaden. Copenhagen Capacity er regionens udførende organisation, der varetager opgaver inden for investeringsfremme og erhvervsfremme. Organisationen blev stiftet i 1993 og arbejdede i de første år udelukkende med investeringsfremme. I dag beskæftiger organisationen sig mere bredt med erhvervsfremme og forbedring af rammevilkår via eksempelvis talenttiltrækning og fastholdelse og klyngeudvikling samt en række andre indsatser, som alle er beskrevet i resultatkontrakten med Region Hovedstaden. Copenhagen Capacity har ved siden af resultatkontrakten med regionen en samarbejdsaftale med Invest in Denmark, som er den nationale aktør inden for investeringsfremme, og har endvidere indgået en parallel resultatkontrakt med Region Sjælland. Således har Copenhagen Capacity samlet mange forskellige aktiviteter og indsatser, der har til formål at tiltrække investeringer og fremme den erhvervsmæssige attraktivitet i Region Hovedstaden.

3.1 Finansiering, struktur og indsatser

Copenhagen Capacity modtager en samlet basisbevilling fra Regionsrådet på indstilling fra Vækstforum Hovedstaden (VFH).

Tabel 3-1 Copenhagen Capacitys samlede finansiering fordelt pr. år (basisbevilling/gearingsmidler)

Region Hovedstadens tilskud til Copenhagen Capacity - 2011-13, i mio. kr. (2011-priser)				
	2011	2012	2013	I alt (for nuværende resultatkontraktperiode)
Region Hovedstadens basistilskud	25,2	24,8	24,4	74,4
Region Hovedstadens tilskud til kapitaludvidelse	1,0	1,0	1,0	3,0
Region Hovedstadens samlede tilskud (før gearing)	26,2	25,8	25,4	77,4
Hertil har Copenhagen Capacity i deres kontrakt med Region Hovedstaden et mål om gearer regionens basisbevilling med 75%				
	2011	2012	2013	
Gearing af RH midler i procent	60 %	95 %	123 %	
Gearing af RH midler i 1.000 kroner	15,2	24,1	31,2	
Samlede midler	40,4	49,4	56,5	

Basisbevilling

Copenhagen Capacitys budget er sammensat af et basistilskud fra Region Hovedstaden samt yderligere midler, der tilføres udefra. Tilskuddet fra Region Hovedstaden er for årene 2011, 2012 og 2013 faldende henholdsvis 25,2, 24,8 og 24,4 millioner kroner svarende til et samlet basistilskud på 77,4 millioner kroner. Hertil kommer årligt 1 million kroner til opbygning af Copenhagen Capacitys egenkapital, hvilket sikrer likviditet og fleksibilitet i forhold til at indgå i og tage lead på større projekter.

Af budgetterne kan ses en tiltagende anvendelse af gearing af basisbudgettet. Den øgede finansiering afspejles i de seneste års markante udvikling i forhold til nye indsatser og øget stab.

Finansiering af kerneaktiviteter

I 2012 var Copenhagen Capacitys midler fordelt på følgende kerneaktiviteter, hvilket giver et overordnet billede af, hvor man prioriterer indsatsen:

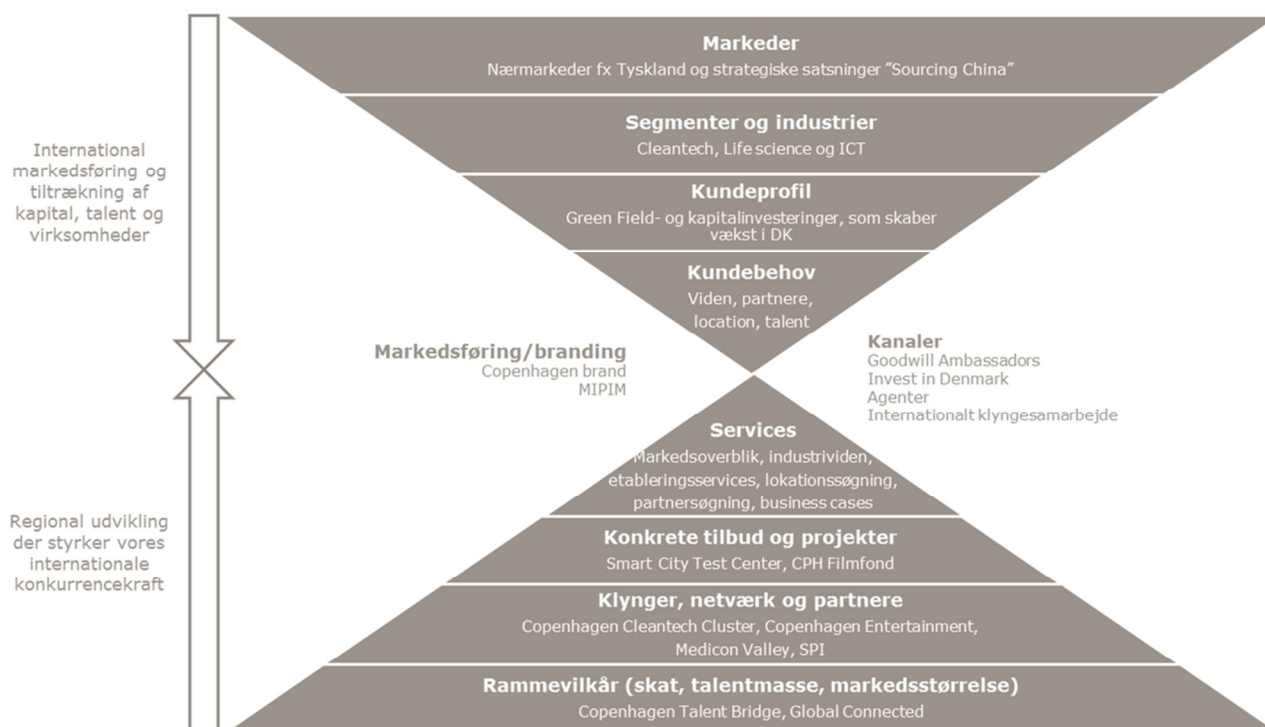
- > Administration m.v. (7,7 mio. kr.)
- > Investeringsfremme (18,7 mio. kr.)
- > Copenhagen Cleantech (7,6 mio. kr.)
- > Projekter (15,4 mio. kr.) – herunder projekterne Talent Bridge og Talent Attraction mv.

I alt svarende til 49,4 mio. kr. for 2012

1.1.2 Copenhagen Capacitys strategi og indsatsområder

Nedenstående figur sammenfatter Copenhagen Capacitys udmøntning af en strategi i forhold til resultatkontrakten og de opgaver, de har fået af Regionen. Figuren beskriver overordnet den sammenhæng Copenhagen Capacity ser mellem de aktiviteter, de er en del af.

Figur 3-1 Copenhagen Capacitys strategi og kobling til konkrete aktiviteter



Aktiviteterne i den nederste trekant skal skabe og udvikle hovedstadsregionen. Dette sker gennem en række forskellige aktiviteter som konkrete projekter, klynger, netværk og partnere, der samlet set skal bidrage til forbedrede rammevilkår for tiltrækning af investeringer og værdi fra udlandet, hvad enten dette er virksomheder, talent eller noget tredje.

Herudover udfører Copenhagen Capacity en række services og analyser for udenlandske virksomheder, der påtænker, eller allerede har truffet beslutning om, at investere i hovedstadsregionen. Disse services varierer fra markedsoversigter, udarbejdelse af business cases til opsætning af kontakter med relevant juridisk, skatte- og regnskabsmæssig bistand, location-søgning mv.

Aktiviteterne i den øverste trekant vedrører markedsføring, salgs- og investeringsfremme – kort sagt at tiltrække kapital, virksomheder, talent og jobs med særligt fokus på sektorer som cleantech, life science og ICT.

Samlet set illustrerer modellen sammenhængen mellem den nedre trekant med fokus på erhvervsfremme og at skabe en attraktiv region for udenlandsk investering, og den øvre trekant med Copenhagen Capacitys indsats for investeringsfremme af regionen internationalt. Dette afspejler samtidig de aktiviteter og projekter Regionen har bedt Copenhagen Capacity om at varetage via resultatkontrakten. På den måde kan man sige, at Copenhagen Capacity ret præcist eksekverer på den strategi og de aktiviteter, de er blevet bedt om af Regionen.

Fordele og ulemper ved strategisk fokus

Copenhagen Capacitys strategiske fokus med arbejde inden for både erhvervs- og investeringsfremme kan give både fordele og ulemper, og repræsenterer et klassisk organisatorisk dilemma omkring den rette balance mellem optimering af eksiste-

rende forretningsområder eller udvikling af nye produkter/ydelser. Udvikling og optimering er ikke gensidigt udelukkende, men det rummer væsentlige organisatoriske udfordringer. Nedenstående er en relevant optik i forhold til Copenhagen Capacitys nuværende situation. Dette vil vi se nærmere på i vores analyse.

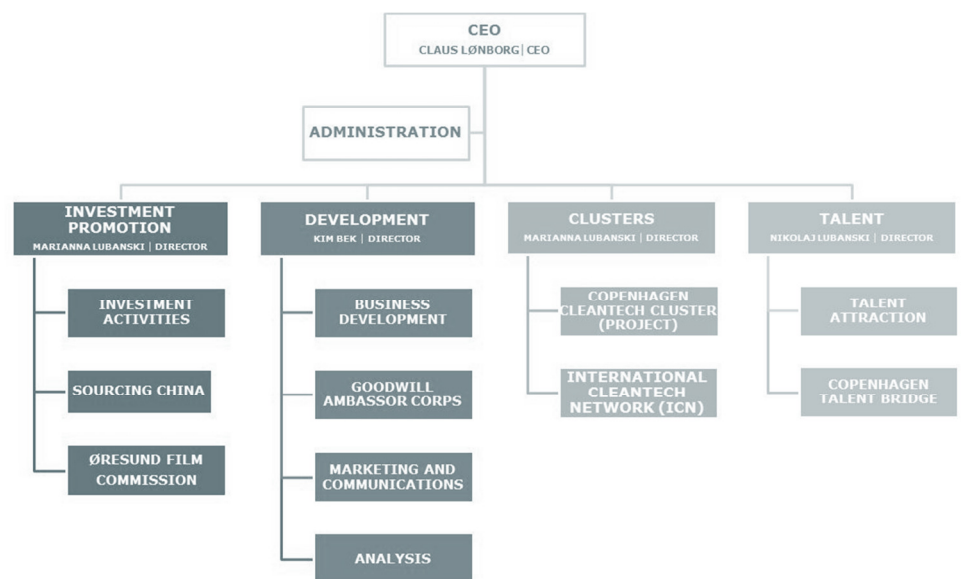
Figur 3-2 Risici og muligheder ved at arbejde med erhvervs- og investeringsfremme samtidigt

Muligheder	Risici
Bedre koordinering, sammenhæng og synergi mellem aktiviteter og indsatser i en større værdikæde	Spredning af mange aktiviteter kræver forandring og nye kompetencer, og der er risiko for at den oprindelige aktivitet (investeringsfremme) udvandes

1.1.3 Organisationsstruktur

Nedenfor illustreres Copenhagen Capacitys organisationsdiagram. Den er opdelt i 4 'søjler' eller 'spor', som afspejler hovedindsatsområder ift. strategien anskueliggjort i Figur 3-1 ovenfor.

Figur 3-3 Copenhagen Capacitys organisationsstruktur



I hovedtræk foregår investeringsfremmearbejdet i enheden 'Investment Promotion', men der trækkes også i høj grad på ydelser og analysearbejde fra enheden 'Development'. Enhederne 'Clusters' og 'Talent' er hovedsageligt projektbaseret, og som navnene indikerer, understøtter disse hovedsagligt det regionale erhvervsfremmearbejde i forhold til talenttiltrækning og fastholdelse samt klyngeskabelse på udvalgte styrkeområder. Derudover arbejder Copenhagen Capacity tæt sammen med Copenhagen Film Fund og foreningen Copenhagen Cleantech Cluster, som er fysisk placeret i kontorfællesskabet Wonderfull Copenhagen og Copenhagen Capacity.

Interviews med Copenhagen Capacitys medarbejdere giver et billede af, at man i nogen grad arbejder på tværs, og har synergi på tværs af organisationen eksempel-

vis ved at analyser fra Copenhagen Cleantech Clusters bruges salgs- og markedsføringsrettet i 'Investment Promotion'.

Bestyrelsen har det endelige ansvar for Copenhagen Capacitys drift og økonomi, ligesom de ansætter direktionen, der varetager den daglige drift. Bestyrelsen består af 13 medlemmer, som ifølge vedtægterne er udpeget af seks primære medlemmer fra offentlige myndigheder, herunder fire fra Regionsrådet, en fra Københavns Kommune og en fra Kommunekontaktrådet (KKR). Disse seks primære medlemmer udpeger i fælleskab syv sagkyndige erhvervsrepræsentanter til bestyrelsen. Denne konstruktion betyder, at erhvervsrepræsentanterne har flertallet i bestyrelsen. Regionsrådets indflydelse foregår primært gennem de fire repræsentanter fra Regionsrådet, som udgør et flertal af de offentlige repræsentanter i bestyrelsen.

3.1.1 Måling af effekter

Copenhagen Capacity har en løbende måling af effekter og resultater af deres aktiviteter og indsatser. Copenhagen Capacity har i dag en ganske enkel måde at måle de jobmæssige effekter af organisationens arbejde, og det er grundlæggende den samme procedure, der har været anvendt i hele organisationens levetid. Metoden kan beskrives på følgende måde:

- > Copenhagen Capacity er i dialog med en del virksomheder, der overvejer at placere eller beholde arbejdspladser i København. Hvis virksomheden ender med at beslutte sig for det, noteres dette som en potentiel succes.
- > Såfremt Copenhagen Capacitys konsulenter⁹ og Copenhagen Capacitys analyseenhed vurderer, at en del af succesen kan tilskrives Copenhagen Capacitys arbejde, sender konsulenten et spørgeskema til virksomheden, hvor virksomheden bedes fortælle, hvor mange nye jobs man regner med, at investeringen fører med sig.
- > Alle disse jobs tælles med til Copenhagen Capacitys succes. Med andre ord opgør man i dag det antal jobs, som man har bidraget til eller haft en andel i.

Ovenstående målemetode anvendes vedr. det overordnede effektmål jf. resultatkontrakten – nye jobs. Derudover har Copenhagen Capacity måling af resultater og effekter på specifikke projekter og konkrete initiativer. De projektorienterede resultat og effektmål fremgår ikke tydeligt af resultatkontrakten formentlig fordi finansieringen af projekterne ikke har været på plads ved indgåelse af resultatkontrakt.

3.2 Analyse og vurdering

Vi har i det følgende analyseret og vurderet Copenhagen Capacitys indsatser på baggrund af de data, der er tilgængelige i dag. Dette vil vi gøre gennem en kvantitativ baseret gennemgang af de tilgængelige hårde data fra eksempelvis Copenhagen Capacitys årlige statusrapporter. Dernæst indeholder afsnittet en kvalitativ vurdering, der hovedsageligt er baseret på interviews med interessenter.

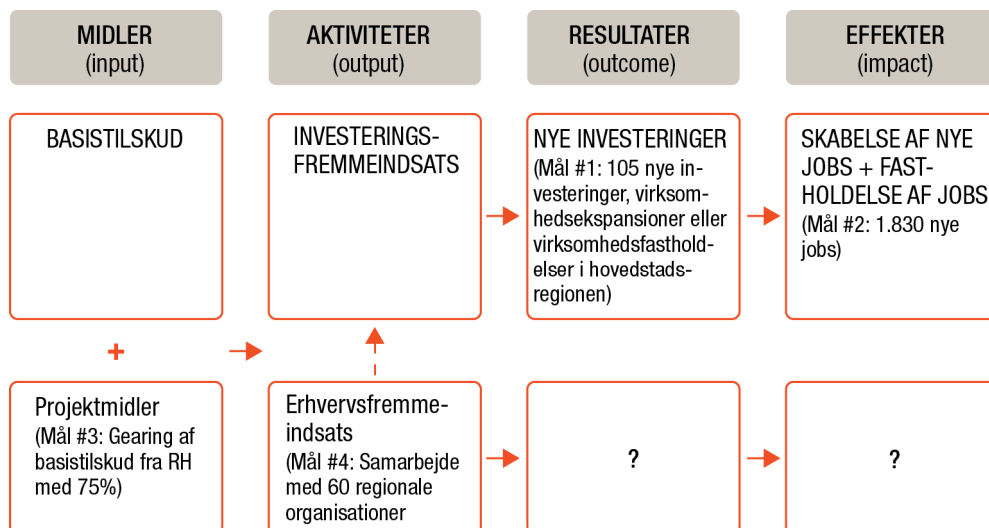
⁹ Konsulenter fra et eksternt revisionselskab.

3.2.1 Kvantitativ vurdering af resultatkontrakt

I dette afsnit giver vi et overblik over sammenhængene mellem de opstillede mål i resultatkontrakten og dermed mere overordnet den 'forandringslogik', hvormed Copenhagen Capacity forsøger at skabe effekter samt aktuel status i forhold til målsætningerne i resultatkontrakten. Figuren nedenfor illustrerer i overskriftsform hovedelementerne. Gennemgangen af Copenhagen Capacitys målsætninger følger effektkæden *input-output-outcome-impact*.

På aktivitetsniveau anvender vi Copenhagen Capacitys overordnede skelnen mellem de to strategiske ben 'investeringsfremme' og 'erhvervsfremme'. Vi har nedenfor forsøgt at beskrive en vækst- og forandringsmodel for Copenhagen Capacity baseret på resultatkontraktens indhold. At resultatkontrakten har en række mangler og udefinerede mål, særligt for aktiviteterne under erhvervsfremme, tydeliggøres af figuren nedenfor.

Figur 3-4 En forsimplet vækst- og forandringsmodel for resultatkontrakten med Copenhagen Capacity



Effekter

Mål: Copenhagen Capacity har i resultatkontrakten med Region Hovedstaden fastlagt en overordnet, ambitiøs målsætning om skabelse af 1.830 nye jobs i hovedstadsregionen i perioden 2011-13 (målsætning 2). Af Copenhagen Capacitys strategiplan fremgår det desuden, at halvdelen af disse 1830 nye jobs skal være viden-tunge. Der er i resultatkontrakten ikke fastlagt specifikke måltal for Copenhagen Capacitys bidrag til henholdsvis 'expand & retain' af jobs i hovedstadsregionen.

I resultatkontrakten savnes selvstændige effektmål for hele erhvervsfremmeindsatsen, herunder klynge- og talentaktiviteter, hvilket en stor del af Copenhagen Capacitys budget og ressourcer bruges på.¹⁰ Dette gør det dels vanskeligt at evaluere disse aktiviteter, men gør også den nuværende resultatkontrakt til et upræcist og dermed styringsinstrument.

¹⁰ Det er en forholdsvis lille del af basismidlerne, der bruges på projekter. Projekterne er i meget vidt omfang finansieret ved gearing af andre eksterne midler.

Status: Det fremgår af statusrapporten for 2012, at Copenhagen Capacity's indsats har skabt 530 nye jobs og fastholdt 298 jobs. Resultatkontrakten er en smule upræcis, idet der omtales 1830 nye job, men 'Expand og Retain' (altså fastholdte job/eller udvidede job) står længere nede i en tabel for 525 af disse jobs. På den baggrund kan Copenhagen Capacity retmæssigt argumentere, at der burde have stået skabte eller fastholdte job i resultatkontrakten. Således vurderes Copenhagen Capacity at være godt på vej mod en effekttopnåelse for perioden 2011-2013¹¹, og tilmed ser det ud til at Copenhagen Capacity år for år er blevet mere effektive til at tiltrække nye jobs forstået på den måde at omkostningen per skabt job er faldet fra 58.000 til 23.000 kr. fra 2008 til 2012.

Tabel 3-2 Status og nøgletal for opnåelse af Copenhagen Capacity's effektmål - skabte jobs¹²

I 1.000 kr.		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Resultater	Direkte job	462	596	713	824	828	
	Produktivitet (kr./job skabt)	58	39	31	26	23	
Ressourceallokering	IP	26.828	23.358	22.200	21.200	18.714	19.518
	Admin	6.195	5.954	5.620	5.038	7.742	8.253
	CCC	0	3.601	7.094	5.200	7.564	10.964
	SPI	0	0	0	1.690	3.910	
	Talent	0	0	0	0	2.382	
	CE	0	2.752	4.240	2.785	2.223	
	Projekter	4.950	4.266	3.800	4.500	6.899	17.765
I alt	37.973	39.931	42.954	40.413	49.434	56.500	
Finansiering	RH basistilskud	24.700	25.544	26.400	25.200	25.331	25.300
	Gearing RH (Kr.)	13.273	14.387	16.554	15.213	24.103	31.200
	Gearing RH (%)	54 %	56 %	63 %	60 %	95 %	123 %

IP: Investment Promotion og Marketing & Analyse
Admin: Administrationsomk. (inkl. husleje mv.)
CCC: Copenhagen Cleantech Cluster
SPI: Samarbejde om Proaktiv Investeringsfremme

Talent: Copenhagen Talent Bridge og Talent Attraction
CE: Copenhagen Entertainment
Projekter: Andre eksternt finansierede projekter

Derudover har Copenhagen Cleantech Cluster CCC skabt 520 jobs i 2011 og 2012.

Dette er ifølge Copenhagen Capacity sket på tre måder:

- > Tiltrækning af nye virksomheder
- > Opstart af nye virksomheder
- > Udvidelse af eksisterende (typisk danske) virksomheder

Ifølge Copenhagen Capacity er de 520 jobs for hoveddelen ikke talt med i ovenstående tabel, fordi disse jobs ikke vedrører international tiltrækning. Copenhagen Cleantech Cluster vurderes at have leveret 25 af disse jobs gennem udenlandske investeringer.

Copenhagen Capacity's imponerende resultater vedr. jobskabelse har organisationen tilsyneladende ikke været god til at kommunikere og synliggøre – dvs. hvor og

¹¹ For en god ordens skyld skal det pointeres, at vi ikke har modtaget endelige data for året 2013.

¹² Copenhagen Capacity's input til en fokuseret vækstdagsorden, 2013.

hvordan resultater og effekter er opnået. Dette efterlader spørgsmål eller i visse tilfælde tvivl hos en del interessenter om validiteten af data.

Resultater

Mål: Det primære outcome-mål i resultatkontrakten er antallet af investeringsprojekter, der skal skabes via Copenhagen Capacitys investeringsfremmeindsats. Der er således en samlet målsætning om, at Copenhagen Capacity skal tiltrække i alt 105 nye investeringer, virksomhedseksansioner eller virksomhedsfastholdelser i hovedstadsregionen i perioden 2011-13 (målsætning 1). Dette er et direkte mål for resultatet af investeringsfremmeindsatsen. Tilsvarende klare resultatmål findes ikke for erhvervsfremmeindsatsen i den nuværende resultatkontrakt. Dvs. hvilke konkrete resultater ønsker man at skabe med arbejdet med danske virksomheder i klynger eller gennem talentarbejde? Dette forhold er Copenhagen Capacity dog helt bevidste om, som det fremgår af statusrapporten fra 2012. Her bemærkes det, at resultaterne af erhvervsfremmeindsatsen generelt ikke er "*tilstrækkeligt belyst og dokumenteret*", og at man i 2013 vil arbejde med at "*at måle resultater og effekter af vores aktiviteter*". Denne indsats vil ikke mindst være vigtig i forhold til mere klart og entydigt at beskrive, hvad man konkret ønsker at opnå med erhvervsfremmeindsatsen, og hvordan denne indsats i praksis skal have selvstændige mål eller blot støtte op om investeringsfremmeindsatsen (illustreret ved den stiplede linje Figur 3-4 ovenfor).

Både vedtægter og resultatkontrakt beskriver talent- og klynge-indsatserne som strategiske prioriteringer på linje med investeringsfremme, som man på vegne af regionen varetager, men angiver i disse dokumenter ikke tilstrækkelige aktivitets, resultat og effektmål, således disse vigtige dokumenter kan bruges til styring eller forventningsafstemning. Der er efterfølgende udarbejdet projektbeskrivelser vedr. aktivitet-, resultat- og effektmål, der delvis retter op på dette forhold. Dette forgår retrospektivt af Copenhagen Capacity og opstilles altså ikke som strategiske pejlemærker fra regionens side.

Status: I forhold til at opfylde målsætning 1 i resultatkontrakten om 105 nye investeringer i perioden 2011-2013, har man i 2011 og 2012 tilsammen indtil videre opnået 62 investeringssager, hvilket indikerer, at man formentligt er lidt bagefter på denne målsætning to år inde i en treårig periode. Derudover oplyser Copenhagen Capacity, at der i 1. halvår er lukket 14 investeringssager, der har givet 398 job.

Copenhagen Capacitys statusrapport fra 2012 beskriver i nogen grad resultatmål for indsatserne klyngeudvikling på trods af, at der ikke er defineret specifikke resultatmål for klyngeudvikling i resultatkontrakten. Det betyder, at vi ikke meningsfuldt kan sammenligne resultatopnåelsen mod nogle på forhånd fastlagte målsætninger fra resultatkontrakten.

Aktiviteter

Mål: Copenhagen Capacity har opsat en række fornuftige aktivitetsmål, som især omhandler inddragelse af partnere/interessenter samt en række mål for kvaliteten i Copenhagen Capacitys arbejde. Blandt de primære mål for inddragelse er det overordnede mål om, at Copenhagen Capacity i strategiperioden skal have samarbejdet med 60 regionale organisationer (målsætning 4). Derudover indeholder resultatkontrakten inddragelsesmål for de underliggende indsatser, heriblandt en målsæt-

ning om involvering af 10 kommuner og 100 virksomheder i aktiviteterne ifm. Kommunesamarbejdet (SPI). Copenhagen Capacitys strategiplan indeholder desuden enkelte målsætninger for kvaliteten af aktiviteterne, herunder at Copenhagen Capacity har en gennemsnitlig 'kundetilfredshed' på 90%, at Copenhagen Capacity fastholder sin position i top 5 Internationale Promotion Agency (IPA) i verden samt en målsætning om at være top 50 SMV arbejdsplads¹³ i Danmark.

Status: I perioden fra 2011 til i dag har Copenhagen Capacity samarbejdet med mere end 100 regionale organisationer, hvilket er 20 mere end målsætningen på 60. Væsentlige samarbejdspartnere, som Copenhagen Capacity løbende koordinerer med omfatter blandt andre Region Hovedstaden, Region Sjælland, Invest in Denmark, Invest in Skåne, Wonderful Copenhagen, Medicon Valley Alliance samt Væksthus Hovedstaden og Væksthus Sjælland. Copenhagen Capacity samarbejder endvidere med en lang række regionale organisationer. Det drejer sig blandt andre om Region Midtjylland, Frederikssund Erhverv, Kalundborg Kommune, Københavns Energi, Dansk Industri, Symbion, DHI, DTU, Københavns Universitet, Aalborg Universitet København, CBS, DEA, Forsknings- og Innovationsstyrelsen, Femern Belt Development, Østdansk Turisme og Det Danske Filminstitut. I forbindelse med Samarbejde om Proaktiv Investeringsfremme (SPI-projektet) er 15 kommuner i Hovedstadsregionen med i projektet som projektpartnere, mens der har været holdt møder med mere end 110 virksomheder¹⁴ ifm. arbejdet inden for lavenergibyggeri og velfærdsteknologi. En ny runde vedrørende Smart transport er gået i gang og der skal endvidere gennemføres samtaler/interview med ca. 70 aktører – virksomheder og organisationer. Dermed er målet om at skulle samarbejde med 60 regionale organisationer, involvere 10 kommuner og 100 virksomheder i hele kontraktperioden mere end indfriet.

Copenhagen Capacity har i 2012 haft en gennemsnitlig kundetilfredshed på 91%, og har i årene før denne opgørelse generelt haft en høj kundetilfredshed, som har ligget over den målsætning, der findes i resultatkontrakten.

Copenhagen Capacity er af forskellige relevante internationale organisationer vurderet som internationalt førende 'IPA – Investment Promotion Agency', hvilket understreges ved en række priser og anerkendelser de sidste år. Hermed vurderes målet om top 5 IPA at være indfriet.

¹³ Dette nævnes som irrelevant af Copenhagen Capacity, da der vist ikke er tilmeldt særlig mange SMV virksomheder til denne ordning.

¹⁴ Møder med virksomheder har to formål, dels at hente information til kortlægning og forståelse af den pågældende styrkeposition, og for det andet sammen med virksomheden at se på, hvilke udviklingsmuligheder, samarbejdspartnere mv. der kunne være. Desuden er der holdt opfølgende konferencer/workshops med deltagelse af typisk 30+ deltagere fra virksomheder og ca. ligeså mange fra offentlig side. Samlet set finder vi, at ovenstående med rimelighed kan betragtes som 'involvering af virksomheder'.

Tekstboks 3-1 Copenhagen har vundet adskillige priser for deres arbejde med investeringsfremme

Global IPA Innovation Awards 2013, by Financial Times (fDi Intelligence). Copenhagen Capacity vandt i tre kategorier:

- > Most innovative regional IPA
- > Investment environment improvement initiative/government policy advocacy
- > Regional collaboration

Derudover en andenplads i kategorien 'aftercare' ved samme event:

- > Financial Times "European Cities & Regions of the Future 2012-13": The best foreign direct investment strategy in Northern Europe", United Nations, World Investment Forum, 2010
- > "The World's best at attracting cutting-edge cleantech investors through cluster creation"- World Bank, 2009, Global Investment
- > Promotion Benchmarking: "The World's best regional investment promotion agency"

Input

Af resultatkontrakten fremgår desuden en målsætning om, at Copenhagen Capacity skal geare sit basistilskud fra Region Hovedstaden med 75 % (målsætning 3). Denne målsætning har Copenhagen Capacity klar overpræsteret i forhold til. I 2012 formåede Copenhagen Capacity at geare sine midler med 123% medens den samlede gearing for hele perioden vil være 90%. Gearingen forventes at falde de næste år som følge af at store projekter som CCC og SPI ophører. Således er tendensen ikke kontinuerlig stigende gearing.

Overordnet viser den kvantitative opgørelse, at Copenhagen Capacity på langt de fleste parametre opstillet i resultatkontrakten har en høj målopfyldelse; i de fleste tilfælde højere end de målsatte krav. Det er dog som påpeget langt fra alle Copenhagen Capacitys aktiviteter, der måles og følges op på i resultatkontrakten. Eksempelvis fremgår der ikke tydelige aktivitetsmål, resultatmål og effektmål for indsatserne klynge og talentindsatsen i resultatkontrakten. Der måles og følges op på de enkelte projekter, men de enkelte parametre fastsættes i forhold til bevillingsmekanismer og Copenhagen Capacitys egne ønsker, og der er ikke nødvendigvis en klar og tydelig strategisk ophæng til resultatkontrakt og vedtægter. Dette udgør en svaghed ved den eksisterende resultatkontrakt. Copenhagen Capacity kan ikke direkte klandres for dette.

Nedenfor skitserer vi de kvalitative vurderinger fra aktører og samarbejdspartnere i Copenhagen Capacitys forskellige hovedaktiviteter.

3.2.2 Kvalitativ vurdering af hovedaktiviteter

I dette afsnit vurderes Copenhagen Capacitys hovedindsatser og strategiske prioriteringer vedrørende:

- > Investeringsfremme

- > Klynger
- > Talent

Der er fokuseret på disse tre spor, da de samlet vurderes at omfatte hovedparten af Copenhagen Capacitys mange aktiviteter.

Investeringsfremmeaktiviteter

Copenhagen Capacity er en professionel og kompetent investeringsfremme aktør

Investeringsfremme kan betegnes som Copenhagen Capacitys traditionelle kerneopgave. Aktiviteterne herunder består typisk af:

- > Salg, markedsføring og PR-arbejde om konkrete erhvervmæssige styrkepositioner og rammevilkår igennem hjemmesider, deltagelse i konferencer mv.
- > Servicering af nye eller allerede etablerede udenlandske virksomheder – dvs. imødekomme specifikke virksomhedsbehov (f.eks. ved analyser, after-care-programmer m.v.)
- > Drift af partnerskaber med regionale og lokale partnere og rådgivere - Ambasadørkorps og agenter i ude-organisationen
- > Policy advocacy – forbedring af rammevilkår gennem øget politisk bevågenhed

Blandt de interviewede er der bred enighed om, at Copenhagen Capacity leverer et meget kompetent investeringsfremmearbejde. Organisationens beskrives som værende fleksibel, professionel og god til at forstå virksomheders behov i en given situation. Særligt fremhæves Copenhagen Capacitys evne til at levere:

- > **Gode resultater i form af skabte jobs.** På trods af faldende basismidler til investeringsfremme er det bemærkelsesværdigt at resultater inden for investeringsfremme har været stigende. Det vil sige at Copenhagen Capacitys produktivitet er vokset. Dette kan skyldes, at der er synergi mellem øvrige aktiviteter og den direkte investeringsfremmeindsats
- > **Solide, velunderbyggede analyser og business cases** med troværdige argumenter for København og omegn som et interessant investeringscase. De analyser som leveres, er af høj kvalitet, og er tilpasset og skræddersyet med argumenter, der passer til en given virksomheds aktuelle situation.
- > **Flot og professionel markedsføring, grafik og indpakning.** Copenhagen Capacitys leverancer er kendetegnet ved at være gennemarbejdede ikke mindst i form og udtryk.
- > **Systematisk og grundig servicering** af virksomheder og samarbejdspartnere. Copenhagen Capacitys 'leadssystem' og 'after-care program' sikrer en helhedsorienteret og kontinuerlig dialog med virksomheder. Der er et stærkt fokus på at følge virksomhedernes udvikling, og afspejle dette i tilpassede servicetilbud (udvidelse, fastholdelse m.v.)

- > **Stærke partnerskaber internationalt** til at fremme og brande danske og regionale interesser. Særligt vurderes Goodwill Ambassadør-korpset at give meget 'value for money' i forhold til at give et meget tiltrængt udefra-ind perspektiv på eksempelvis rammevilkår i Danmark. Evalueringen har i mindre grad datamateriale til at vurdere Copenhagen Capacitys agenter på de udenlandske markeder. Copenhagen Capacity nævner i den forbindelse, at de i mindre grad end tidligere bruger udenlandske agenter i deres investeringsfremme arbejde.

Copenhagen Capacitys interessenter har i interviews peget på en række muligheder for forbedringer af investeringsfremmeindsatsen. Dette skal ikke forstås som en kritik, men mere som et refleksionspunkt fra interessenter:

- > **Mere synlighed blandt medier og politikere.** Copenhagen Capacity har en naturlig bevågenhed blandt regionens politikere, men flere interviewpersoner efterspørger en mere synlig og meningsdannende profil hos Copenhagen Capacity i forhold til offentlige debatter om eksempelvis '*hvad skal vi leve af i Danmark?*' og '*hvad skal der til for at få vækst?*'. Dette ønske hænger i nogen grad sammen med at respondenter finder, at Copenhagen Capacity har en meget kvalificeret faglig viden, som ikke udnyttes til fulde eller bringes i spil i de rigtige sammenhænge. Copenhagen Capacity kan adressere dette ved at være mere synlige og have faglige og erfaringsbaserede synspunkter til vækst dagsordenen og andre relaterede emner uden at blive for politiske. Vi vurderer dog, at interessenternes ønsker er svære at efterleve for Copenhagen Capacity fordi området hurtigt kan blive politiseret, hvilket Copenhagen Capacity bør undgå.
- > **Mere proaktiv investeringsfremme.** Som tidligere omtalt opleves Copenhagen Capacity som meget kvalificeret i deres service og rådgivning af virksomheder. Det er også opfattelsen hos interessenterne, at denne service langt overvejende leveres til virksomheder, som selv tager kontakt til Copenhagen Capacity.¹⁵ I forlængelse af dette indikerer en række interviewpersoner, at man ved siden af den mere reaktive investeringsfremme bør have mere fokus på en mere proaktiv tilgang. Den proaktive tilgang skal i endnu højere grad tage udgangspunkt i aktuelle styrkepositioner, hvor konkrete og tilpassede 'value propositions' udarbejdes til strategisk vigtige virksomheder, og hvor der etableres match-making mellem konkrete danske og udenlandske virksomheder. Copenhagen Capacity har taget nogle skridt mod dette, og klyngeindsatsningen inden for Cleantech i særdeleshed åbner muligheder for en mere proaktiv tilgang til investeringsfremme inden for cleantech.
- > **Investeringsfremme bør være hovedopgaven.** I takt med at Copenhagen Capacity - på foranledning af Region Hovedstadens ønsker vel at mærke - er begyndt at arbejde bredere med erhvervsudvikling, så er det opfattelsen blandt nogle af interviewpersonerne, at dette er begyndt at udvande spidskompetencen inden for investeringsfremme. Beskrivelsen af Copenhagen Capacity fra interessenterne er, at de i mange år har været rigtig gode til investeringsfremme.

¹⁵ Copenhagen Capacity vurderer, at ca. 1/3 af virksomhederne bliver kontaktet af Copenhagen Capacity og ikke omvendt.

me, men at for mange erhvervsfremmeprojekter stjæler fokus både ressourcemæssigt og ledelsesmæssigt fra det som interessenterne ser som kerneopgaven – nemlig investeringsfremme. Vi noterer os, at budgetressourcerne til investeringsfremme er faldet fra 26,8 mio. kr. i 2008 til 19,5 mio. kr. i 2013.¹⁶ I samme periode er det samlede budget med gearingsmidler steget fra 37,9 til 56,5 mio. kr. Hos Copenhagen Capacity anerkender man problemstillingen, og pointerer, at det er en del af en løbende vurdering af den hensigtsmæssige balance mellem aktiviteter.

Copenhagen Capacity orkestrerer økonomisk bæredygtige klynger

Klyngeudviklingsaktiviteter

Copenhagen Capacity har de senere år arbejdet med udvikling af klynger. Det har været en strategisk satsning fra regionen, og man har i den forbindelse bedt Copenhagen Capacity om at eksekvere dette. Copenhagen Capacity har historisk været med til at skabe Medicon Valley, som betegnes som en succes, og nu kører videre uden Copenhagen Capacity. For nuværende er Copenhagen Cleantech Cluster den store klyngesatsning, men der er konkrete planer om at Copenhagen Capacity skal agere fødselshjælper på andre klyngeprojekter. En del af idégrundlaget for Copenhagen Capacity organisering og facilitering af klyngearbejde er, at der formodes at være synergi i forhold til kerneopgaven med investeringsfremme. Dette gælder særligt i forbindelse med markedsføring. På den måde betragtes klynger som løftestang for investeringsfremme. Hovedstadsregionen bliver på langt sigt mere konkurrencedygtig, hvis udenlandske virksomheder ser mulighed for at placere sig og udnytte de afledte effekter af en allerede etableret klynge. Samtidig forventes det, at investeringsfremmen bliver mere fokuseret på sektorer, hvor Region Hovedstaden allerede står stærkt og har stærke klynger. Derved skabes en selvforstærkende effekt.

I det nedenstående gengiver vi interessenternes vurdering af Copenhagen Capacitys klyngeindsats, hovedsageligt Copenhagen Cleantech Cluster (CCC), som er det interessenterne primært kan forholde sig til:

- **Forankring af Copenhagen Cleantech Cluster.** Det er meget positivt, at der for Copenhagen Cleantech Cluster er fundet en bæredygtig forankret model i form af en 100 % medlemsfinansieret forening¹⁷ styret af en ledelse med erfaring og pondus. Det er et absolut succeskriterium, at klyngen er bæredygtig og kan videreføres ved egen kraft efter Copenhagen Capacity har etableret og faciliteret opstarten. Foreningen CCC har formuleret strategi og hvilke indsatser de vil arbejde med, men det udestår endnu at finde den samarbejdsform, der virker mellem foreningen CCC og Copenhagen Capacity når det gælder tiltrækning af investeringer – herunder videreførelse af ICN.
- **Klynger skaber organisatorisk synergi.** Der er ingen tvivl om, at der kan være synergier mellem klyngearbejde og investeringsfremme, særligt interorganisatorisk i Copenhagen Capacity i forbindelse med investeringsarbejde, hvor man i langt højere grad på Cleantech-området er i stand til at levere

¹⁶ Copenhagen Capacitys statusrapport 2012.

¹⁷ Copenhagen Capacity oplyser, at man indtil videre har 18 betalende medlemmer i Foreningen, som hvert bidrager årligt med 300.000 kr.

overbevisende salgsmateriale og analyser med stor sektordybde plus netværk af samarbejdspartnere, leverandører, kunder mv.

- › **Høj resultatskabelse men med enkelte kritiske ryster.** Copenhagen Cleantech har ifølge statusrapporten fra 2012 skabt 520 jobs i projektets periode, hvilket betyder, at man allerede har nået sine mål inden projektet er afsluttet. Dette er bemærkelsesværdigt, da klyngeinitiativer ofte er karakteriseret ved at være relativt langsigtede i forhold til en målbar effekt. På trods af de flotte resultater, så er der blandt de deltagende aktører i klyngen følgende forbedringspotentialer:

 - › **Behov for flere konkrete innovationssamarbejder i klyngen.** Flere af Cleantech klyngens aktører indikerer, at Copenhagen Capacity har været gode til at samle aktørerne omkring skabelsen af Copenhagen Cleantech klyngen. De kritiserer dog i nogen grad også Copenhagen Capacity for at have for *meget fokus på indpakning (markedsføring, flotte hjemmesider, events og branding), og for lidt på substansen*, som den opleves fra nogle aktører i klyngen – nemlig at skabe potentielle vækst- og innovationsprojekter og matchmaking-samarbejder mellem virksomheder i klyngen og i forhold til udenlandske virksomheder.
 - › **CCC bør udnyttes bedre i forhold til investeringsfremme.** Et af rationale bag klyngetilgangen er, at de er oprettet for at tiltrække virksomheder, der passer ind i klyngen. Flere interviewpersoner indikerer dog, at de ikke finder, at klyngerne i signifikant grad har resulteret i investeringer og jobs, og at klyngerne i højere grad skulle understøtte investeringsfremmeindsatsen.

Talentindsats

Talentområdet er ligesom klyngeudvikling en del af det strategiske ben erhvervsfremme, og ligesom klyngeudvikling er det noget Region Hovedstaden har bedt Copenhagen Capacity om at stå for. Rationalet er kort sagt, at talent er en forudsætning for vækst og jobskabelse i særdeleshed i Danmark, hvor højt uddannet arbejdskraft er et afgørende konkurrenceparameter. Copenhagen Capacity fremhæver også at talentindsatsen ikke kun skal ses som langsigtet og understøttende til investeringsfremme, men også som direkte talenttiltrækning fra udlandet, der tilfører værdi fra dag 1. Copenhagen Capacitys indsats indenfor talentområdet består af to projekter, som begge har været i drift lidt over et år. De to projekter er:

- 4 **Copenhagen Talent Bridge.** Et socialfondsprojekt på 40 mio. kr., der arbejder med at fastholde internationale talenter. Copenhagen Capacitys varetager en sekretariatsfunktion i forhold til de tilknyttede virksomheder og organisationer. Copenhagen Capacity faciliterer **kapacitetsopbygning** af partnere (virksomheder, universiteter) via videndeling, møder, workshops og andre arrangementer. Dette sker på baggrund af en kortlægning af eksisterende initiativer, viden og services på talentområdet, så dobbeltarbejde så vidt muligt undgås.

- 5 **Talent Attraction** er et projekt med et budget på 18 mio. kr.¹⁸, der har fokus på at markedsføre Danmark og tiltrække talenter til regionen og Danmark. Dette sker dels gennem en indsats der hjælper danske virksomheder med at tiltrække talent og dels gennem 'Youth Goodwill Ambassadors', hvor nuværende og tidligere studerende hjælper med at brande Danmark som et attraktivt sted at læse, arbejde og bo.

Interessenternes vurdering af Copenhagen Capacitys talentprojekter:

- > **Talentedagsordenen er meget relevant** og opfylder et akut behov for at gøre noget ved udfordringen, at Danmark og regionen har svært ved at tiltrække og fastholde internationalt talent.
- > **Svær opstart – nyt område med mange ego'er og logo'er.** Copenhagen Capacity har indledningsvis måtte kæmpe lidt og gør det formentligt stadig for at finde sin plads mellem en række aktører og indsatser, der har været på dette område længere tid, og har en dybere viden på området end Copenhagen Capacity indledningsvist havde. Det har ifølge Copenhagen Capacity været afgørende for at samle alle aktører omkring en fælles dagsorden for på den ene side at få et billede af, hvad der skal der gøres (strategi), og for at sikre at man sætter ind de rigtige steder, og ikke laver noget, som allerede er lavet. Interviewede interessenter er dog forholdsvis kritiske overfor Copenhagen Capacity indsats på talentområdet, og finder at organisationen stadig er famlende i forhold til en overordnet strategi og hvordan Copenhagen Capacity afgørende vil gøre en forskel på talentområdet, der modsvarer et input på ca. 60 mio. kr.
- > **For mange små og ukoordinerede indsatser.** Et af kritikpunkterne er, at man har igangsat en række småinitiativer, hvoraf en del af disse initiativer allerede er håndteret af andre aktører på området, og at man altså stadigvæk har udfordringer med at finde indsatser, der substantielt leverer 'added value'.
- > **For tidligt at måle resultater og effekter præcist.** Talentprojekterne er lidt over et år gamle, og der er først i juli 2013 lavet en nulpunktsmåling af et eksternt konsulentfirma¹⁹, der giver muligheder for fremadrettet at måle på fremdrift i forhold til aktiviteter, resultater og effektmål. På den baggrund er det derfor for tidligt at kunne måle resultater og effekter. Det er dog bekymrende at interessenter er forholdsvis kritiske omkring Copenhagen Capacitys talentindsats og omkring det forhold, at man stadig mangler at se konturerne af resultater af talentarbejdet. Det opleves af interessenter, at man bruger enormt mange ressourcer *på at snakke om kendte eksisterende udfordringer, men at*

¹⁸ Projektet er finansieret af Markedsføringsfonden (Erhvervs- og Vækstministeriet), virksomheder, regionalmidler og Socialfond.

¹⁹ Samme rapport hæfter sig også ved "*at talentprojekterne er blevet væsentligt forsinket og bar indledningsvist præg af, at det tog lang tid at få bevillingen på plads samt at der var mange nyansatte i sekretariatet. Det har påvirket nogle partners syn på projektets fremdrift og organisation. Således er der flere der har oplevet projektets fremdrift i de indledende faser som langsommeligt, lige som parterne har oplevet, at sekretariatet har været fraværende og har manglet overblik over aktiviteterne og partnernes indsats*". Oxford Research: Talentindsatsen i Danmark – Nulpunktsmåling og første statusrapport, juli 2013.

talentindsatsen samlet set ikke fremstår særlig handlingsorienteret og målrettet.

3.2.3 Budgetmodel

I dette afsnit behandler vi gearingen af Copenhagen Capacity's basisbevilling med afsæt i resultatkontraktens mål på 75 %.

Høj opnået gearing

En af Copenhagen Capacity's fem målsætninger for strategiperioden er, at basistilskuddet fra Region Hovedstaden skal geares med 75 %. Gearingen opnås dels ved tilskud fra resultatkontrakten med Region Sjælland, dels fra projektmidler fra ansøgte fonde og programmer samt medfinansiering fra konsortiepartnere (offentlige og private).

Copenhagen Capacity fremhæver evnen til at skaffe gearing af basisbudgettet via medfinansiering fra partnere som en vigtig indikator for efterspørgselen efter Copenhagen Capacity's ydelser. Der er dog aktuelt ingen krav eller målsætninger om, hvor stor en andel af medfinansieringen, der skal skaffes via henholdsvis private og offentlige partnere. I forhold til målsætningen om gearing med de 75 % overpræsterede Copenhagen Capacity stort i 2013, hvor man lykkedes med at geare basismidlerne med 123 %. Gearingen kommer langt overvejende fra andre offentlige midler.

Når en organisation gearer sit budget med midler fra en række forskellige fonde og programmer, accepterer man samtidig at leve op til en række krav om målgrupper, aktiviteter, strategisk fokus, lokale hensyn, output, form, m.v. som er vigtige og unikke for den enkelte bevillingsgiver. Heri kan ligge en risiko for, at organisationen mister lidt af sit eget fokus, hvilket man kan overveje og adressere i fastlæggelsen af gearingsmål.

Kravet om gearing har både positive og negative effekter. Dette har på den positive side medvirket til, at organisationen har fået større økonomisk robusthed og fleksibilitet til samlet set at skabe flere resultater.

Uhensigtsmæssige konsekvenser af gearing og budgetmodel

På baggrund af interviews viser det sig dog, at gearing også indeholder en række potentielle negative følgevirkninger.

Copenhagen Capacity påpeger, at der er store transaktionsomkostninger ved gearing. Det vurderes at op mod 1/3 af et budget går til transaktioner i forbindelse med ansøgning, overholdelse af formelle krav og indrapporteringsforpligtelser. Set i et makro-perspektiv virker uhensigtsmæssigt med et system, som afstedkommer store transaktionsomkostninger og, hvor man bruger offentlige midler til at ansøge om andre offentlige midler. Det kan dog forholde sig anderledes, hvis man ser på dette isoleret fra et regionalt perspektiv, hvor man naturligvis søger optimering af midler ud fra gældende regler og muligheder.

Gearing indbefatter et paradoks mellem på den ene side at sikre ejerskab hos aktørerne bl.a. ved at teste interessenternes efterspørgsel af aktiviteten/projektet, og på

den anden side at sikre økonomi til langsigtede og/eller strategiske indsatser, som det kan være svært at skabe finansiering til hos private aktører.

Budgetmodellen medfører at Copenhagen Capacity i høj grad bliver en projektbaseret organisation, hvor medarbejdere er ansat i 2,3 eller 4 år af gangen afhængig af projekternes varighed. Dette giver en anden udfordring i forhold til medarbejdere, som hyppigt skifter job - Copenhagen Capacity tilføjer ”Vi kan ikke holde på medarbejdere i en helt projektperiode – de begynder eksempelvis at søge nyt job ca. 1 år før projekternes afslutning. Det er et stort problem, som går udover kvaliteten og værdien af projekterne og vores evne til at opbygge kompetencer på et område”.

3.3 Konklusioner og anbefalinger

Copenhagen Capacity har en strategi, der bygger på to ben - investeringsfremme og erhvervsfremme, og med indsatser beskrevet i resultatkontrakten 2011-2013, der passer til denne strategi. Dermed vurderer vi, **at Copenhagen Capacity arbejder målrettet efter den nuværende strategi og resultatkontrakten 2011-2013**. Vi kan ikke finde eksempler på større indsatser i Copenhagen Capacity, som ikke på et eller andet niveau er beskrevet i resultatkontrakten.

De relevante spørgsmål er dog, om Copenhagen Capacity har en tilstrækkelig fokuseret strategi, om aktører og samarbejdspartnere har været godt nok orienteret om Copenhagens Capacitys nuværende strategi eller måske rettere i hvor høj grad den nuværende strategi matcher de forskellige behov og forventninger, interessenter har til Copenhagen Capacity. Der er ikke entydige svar på disse spørgsmål, men vores evaluering giver nogle forskellige bud på dette.

Gældende for evalueringen er, at Copenhagen Capacity i alle deres indsatser indgår i komplekse og dynamiske processer, hvor mange aktører og forhold spiller sammen, og hvor Copenhagen Capacity i varierende omfang påvirker resultatet. Dette betyder, at Copenhagen Capacitys resultater - gode og mindre gode - skal ses i det lys. Det vil konkret sige, at Copenhagen Capacity har en stor del af æren for de gode resultater, der er skabt, men at der også er andre forhold, der spiller ind. Omvendt er det udtryk for, at Copenhagen Capacity ikke alene er skyld i, at nogle indsatser ikke har fungeret optimalt. Nedenstående konklusioner skal ses i dette komplekse lys.

Investeringsfremme

Overordnet anerkendes Copenhagen Capacity nationalt og internationalt for at være en fremtrædende og innovativ IPA aktør. I udlandet skeler man til Copenhagen Capacity, når man vil benchmarkes mod de bedste, og det på trods af, at Copenhagen Capacity i et internationalt perspektiv har en relativ beskeden størrelse. En af grundene til at Copenhagen Capacity opfattes som en innovativ IPA, er netop deres strategi med at kæde erhvervsfremme og investeringsfremme sammen.

Investeringsfremme er enormt komplekst og svært. Det handler både om markeds- og sektorindsigt, men også om relationer, markedsføring og i særdeleshed evnen til at forstå de unikke virksomhedsudfordringer og behov i relation til det, hovedstadsregionen kan tilbyde. Den direkte kundefeedback fra virksomheder, der modtager

investeringsfremmeydelser og services fra Copenhagen Capacity er meget positiv. Kunderne oplever, at Copenhagen Capacity er kompetent og professionel, og at de er gode til at sætte deres viden og kompetencer i spil på en måde, så det er relevant og tilpasset den enkelte virksomheds udfordringer. Dette afspejles også i meget flotte kundetilfredsmålinger. **Vi konkluderer samlet set, at Copenhagen Capacity leverer investeringsfremme af høj kvalitet.**

Klyngeudvikling

Evalueringen viser på et overordnet niveau, at **erhvervsfremmedelen i Copenhagen Capacity vurderes lidt mindre positivt end investeringsfremmedelen.** I forhold til klyngeindsatsen har Copenhagen Capacity tidligere med succes været med til at skabe Medicon Valley, som de dog nu er spundet ud af. I skrivende stund er Copenhagens Capacitys primære klyngesatsning CCC, som på mange områder er opfattet meget positivt i forhold til en høj jobskabelse, en bæredygtig selvfinansieret forening og en række gode arrangementer. Copenhagen Capacity besidder nogle essentielle organisatoriske, finansieringsmæssige, planlægnings- og faciliteringskompetencer, som er nødvendige i klyngeudvikling. Der er dog også samarbejdspartnere, som hæfter sig ved Copenhagen Capacitys begrænsninger som klyngeudvikler eksempelvis dyb cleantech sektorviden eller evnen til i højere grad at initiere konkrete innovationsprojekter mellem virksomheder og vidensinstitutioner. **Samlet set er Copenhagen Capacity kompetent til at udvikle bæredygtige klynger, og vi vurderer at organisationen er velegnet for udviklingen af Region Hovedstadens evt. fremtidige klyngeinitiativer.**

Talentprojekter

I mindre grad end de to tidligere indsats har talentområdet formået at dokumentere resultater, effekter og tilfredsstillende samarbejdspartnere. Det afspejler primært det forhold, at det tager tid at opbygge kompetencer, netværk og relationer inden for et nyt komplekst område, hvor resultater og effekter ofte er langsigtede, mens interessenteres behov for resultater er kortsigtet her og nu. Andre aktører påpeger, at de ikke kan se en klar strategi og 'added value' for Copenhagen Capacitys talentindsats, der modsvarer et stort budget på 60 mio. kr. **Samlet set har Copenhagens Capacitys talentindsats haft en vanskelig og langsom start, og der er behov for at fokusere indsatsen, hvor den gør mest nytte og skaber værdi for interessenterne.**

Nedenfor præsenteres en række specifikke konklusioner og anbefalinger.

Investeringsfremme

- > **Konklusion:** Copenhagen Capacity er internationalt anerkendt på investeringsfremmeområdet og har et højt fagligt niveau og beskrives som professionelle at arbejde sammen med. Særligt fremhæves evnen til at forstå den specifikke virksomheds situation og levere den skræddersyede service. Der er dog en oplevelse af, at klassisk investeringsfremme er nedprioriteret en smule de senere år til fordel for andre indsats. Dette kan i nogen grad bekræftes i budgetter.
- > **Anbefaling 1:** Investeringsfremme bør være kerneforretningen og bør have førsteprioritet i Copenhagen Capacity. Således bør andre aktiviteter i Copenhagen Capacity tænkes ind, så de på optimal vis understøtter investeringsfremme. Copenhagen Capacity bør overveje at fokusere mere på proaktiv investeringsfremme, der tager udgangspunkt i aktuelle styrkepositioner, hvor

konkrete og tilpassede salgspropositioner udarbejdes til strategisk vigtige virksomheder/markeder, og hvor der etableres matchmaking mellem danske og udenlandske virksomheder.

Klyngeudvikling

- > **Konklusion:** Copenhagen Capacity er god til at samle og orkestrere en klynge med meget forskellige aktører og derefter facilitere en fremdrift og udvikling i klyngen. Udfordringen for Copenhagen Capacity er at få klyngerne til at fungere af egen drift, skabe innovation i klyngerne og slippe klyngerne på det rigtige tidspunkt. Klyngeudvikling må ikke blive et påskud for at søge ekstra finansiering – de skal bringes frem til at kunne på egen hånd. Copenhagen Capacity har haft to store klyngesatsninger, Medicon Valley (tidligere) og Copenhagen Cleantech Cluster (nu). Begge klynger er selvfinansierende og vel blandt de mest kendte og succesfulde klynger i Danmark. Copenhagen Capacity har og forventer fortsat at mærke en blivende brandingeffekt fra de to klynger samt at der er relationer og markedskendskab, som vil smitte af på Copenhagen Capacitys investeringsfremmearbejde. Der er efterhånden opbygget en ekspertise i at orkestrere og udvikle en klynge, som kan være relevant for regionen at drage nytte af i forhold til etablering af andre klynger.
- > **Anbefaling 2:** Copenhagen Capacity kan i forhold til CCC med fordel have endnu mere fokus på at sikre, at der skabes konkrete innovationsprojekter, samarbejder og synergi mellem virksomheder i klyngen, og i forhold til udenlandske virksomheder, der vil passe ind i klyngens værdikæde på den ene eller anden måde.
- > **Anbefaling 3:** Klyngerne kan med fordel i endnu højere grad bruges proaktivt til investeringsfremme og på den måde i endnu højere grad sikre synergi mellem aktiviteterne inden for klyngeudvikling og investeringsfremme.

Talentarbejde

- > **Konklusion:** Talentskabel og tiltrækning er et relevant område at styrke for regionen. Copenhagen Capacity betragter tiltrækning af talent, som et selvstændigt mål parallelt med det at tiltrække andre ressourcer udefra ligesom det at have talenter er en grundlæggende betingelse for investeringsfremme. Copenhagen Capacity har haft en vanskelig opstart med talentarbejdet, og man er indtil videre kun i mindre grad lykkedes med at skabe værdi for interessenter og samarbejdspartnere, hvilket har givet anledning til en række kritiske kommentarer om talentindsatsen. Det er dog endnu tidligt at måle effekterne af talentprojekterne efter ca. 1 års drift.
- > **Anbefaling 4:** Talentindsatsen er spredt ud over mange delprojekter. En række af disse delprojekter omhandler områder, hvor andre aktører har arbejdet for forandringer og allerede har opnået gode resultater. Det anbefales derfor, at Copenhagen Capacity fokuserer deres strategi på færre indsatser, hvor man til gengæld kan gøre en substantiel forskel på talentområdet, og samlet set tilføre mere værdi. Dette skal koordineres tæt med andre aktører på området så optimal synergi udnyttes.

- > **Anbefaling 5:** Talenttiltrækning og fastholdelse kan i højere grad komme til at understøtte investeringsfremme, hvis dette kobles strategisk med proaktiv investeringsfremme, hvor man understøtter eksisterende styrkepositioner i regionen sammen med en helhedsorienteret strategi om at levere hele værdikæden fra talent, til klynge, til investeringsfremme.

Effektskabelse

- > **Konklusion:** Copenhagen Capacitys effektskabelse er flot i og med organisationen er på vej til at levere over 2000 jobs (fastholdte jobs medtalt). Dette skal sammenlignes med målet på 1830 jobs. Der er utydelighed omkring målsætningen på 1830 jobs i resultatkontrakten. Et sted fremhæves 'nye jobs' men så er 'expand & retain' talt med et andet sted i målsætningen. Mange interessenter oplever, at de ikke til fulde forstår, hvor og hvordan Copenhagen Capacity leverer sine resultater. Enkelte interessenter indikerer, at Copenhagen Capacity oversælger deres rolle i succeserne. Andre finder det generelt uklart hvor jobtallene kommer fra.
- > **Anbefaling 6:** Copenhagen Capacity bør overveje, hvordan de kan kommunikere mere klart om hvor og hvordan Copenhagen Capacity medvirker til at skabe jobs. Vi anbefaler, at man udarbejder konkrete eksempler og cases, hvor værdien af Copenhagen Capacity tydeliggøres.

Metodemæssige anbefalinger

- > **Konklusion:** Copenhagen Capacitys nuværende metode til opgørelse af effekter er både sober og gennemsigtig. Også selv om den ikke giver et bud på de præcise jobmæssige effekter af Copenhagen Capacitys indsats. Metoden har et stærkere fokus på at synliggøre og dokumentere succeser inden for investeringsfremme området. Denne synlighed er afgørende for såvel Copenhagen Capacity som for Region Hovedstaden.
- > **Anbefalinger (7-9):** Vi anbefaler, at den nuværende tilgang suppleres ved at nuancere såvel resultatmål som metoder. Det kan bidrage til en bedre forståelse af den grad af succes, som Copenhagen Capacity har.

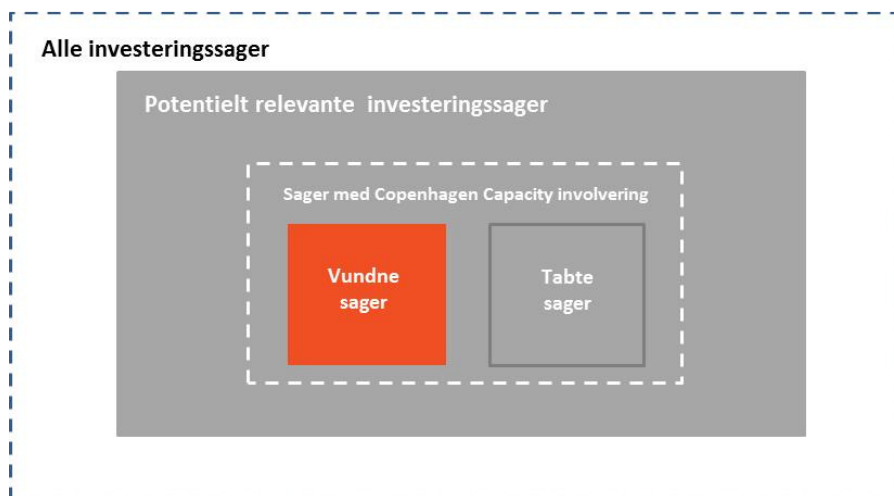
 - > **7. Opdel effektmål:** Effektmålene handler i dag kun om det samlede antal jobs, som man bidrager til. Vi mener, at det vil være gavnligt at tale specifikt om målsætninger for de tre typer af investeringseffekter: nyinvesteringer, udvidelser og fastholdelser.²⁰
 - > **8. Indfør supplerende effektopgørelse:** Antallet af jobs, som man tæller med i dag, er utvivlsomt et maksimumtal. Det er det antal jobs, som Copenhagen Capacity har været involveret i – men ikke alle kan man tage direkte ansvar for. Her opfordrer vi til, at man overvejer at benytte to af

²⁰ Det kan have sine fordele ikke at specificere dette; primært det forhold, at enkeltvirksomheder kan fylde meget i statistikken og det kan målopnåelse inden for enkeltområder variere ganske meget fra år til år. Man har i øjeblikket størst fokus på at dokumentere succeser, hvilket vi også mener samlet set er det vigtigste i en løbende opfølgning mellem Region og Copenhagen Capacity.

spørgsmålene i det nye spørgeskema til at undersøge effekterne nærmere.²¹ Det giver mulighed for at arbejde med at tælle f.eks. 100 % med kun i de tilfælde, hvor virksomheden ikke overvejede København, og Copenhagen Capacity derved gjorde hele forskellen. Dette vil give et mere nuanceret billede af Copenhagen Capacitys grad af succes med større tydelighed om, hvilken form for succes det er, man har (f.eks. 'erobrer' man mange nye virksomheder, eller øger man sandsynligheden for dem, der har et blik på København i forvejen).

- › **9. Overvej at måle markedsandel og hitrate:** For at kunne sige noget mere kvantitativt om kvaliteten af Copenhagen Capacitys arbejde kan man overveje at måle på markedsandel og hitrate. Det kan fortælle noget om effektivitet: hvor bredt man er ude, og hvor stor en indsats skal der til for at vinde en sag. Det kan kvalificere diskussionen om nytten af eventuelle yderligere investeringer i Copenhagen Capacity.²² Tankegangen er illustreret nedenfor i Figur 3-5. Markedsandelen svarer til antallet af sager, som Copenhagen Capacity er involveret i (vundne og 'tabte'), divideret med det samlede antal potentielle, relevante investeringssager. Hit raten kunne være andelen af vundne sager ift. antallet, man er involveret i.²³

Figur 3-5 Illustreret koncept om 'markedsandel' og 'hit rate'



Øget læringspotentiale ved opfølgning

- › **Konklusion:** Copenhagen Capacity arbejder effektivt med at servicere virksomheder, når de er lokaliseret. Opfølgningen på de opnåede effekter er dog ikke systematiseret, og vi mener, at der kan være øget læringspotentiale i at in-

²¹ Det drejer sig om spørgsmålene om a) virksomhedens opmærksomhed på København/regionen som lokaliseringsmulighed og b) Copenhagen Capacitys bidrag til deres beslutning om at lokalisere sig.

²² Idéen er kort drøftet på et interview med Copenhagen Capacity analyseafdeling. Der er ikke en smart eller entydig måde at foretage en sådan opgørelse på, så anbefalingen skal ses mere som en ambition end som et konkret forslag.

²³ Forslagene om markedsandel og 'hit rate', som vi har præsenteret, er ikke nødvendigvis de bedste og er måske ikke direkte egnede til en resultatkontrakt (de er i et vist omfang procesmål).

tegrere dette i den løbende opfølgning med virksomhederne. Dette kan potentielt bidrage til endnu bedre after-care service. Det er hertil COWIs indtryk, at Copenhagen Capacity generelt er meget nysgerrig på, hvordan man lærer og forbedrer sit arbejde, og denne nysgerrighed udgør en fremadrettet stærk ressource for organisationen.

› **Anbefalinger (10-12)**

- › **10. Løbende opfølgning på opnåede effekter:** Man kan overveje løbende (hvert år i tre år) at få virksomhederne til at vurdere, hvor mange jobs, der er fulgt med den pågældende investering/fastholdelse/ekspansion. Vi foreslår, at man bruger dette til at skabe læring om, hvad der kendetegner historier, hvor virksomhedens forventninger ikke mødes, hvor de mødes, og hvor de overgås.
- › **11. Læring fra 'fiaskoer':** Vi foreslår, at man helt systematisk samler op på investeringer, som man engagerede sig i, men ikke vandt. Hvad er det, som i sidste ende holdt investeringen væk? På alle niveauer og særligt i forhold til rammevilkårenes betydning, kan dette være meget vigtigere viden end den, som kommer fra interviews med dem, der faktisk lykkedes. Vi foreslår også, at man anvender en sådan case-baseret læringsmetode på cases, hvor man måske burde have været i spil, men ikke var det. Det kan potentielt afsløre blinde vinkler og svage sider, som man har svært ved at opdage i dag.
- › **12. Læring via kobling af pipeline/kundesystem(CRM) og succeser/fiaskoer:** Copenhagen Capacity er ved at indkøre et nyt CRM-system. Vi foreslår, at man sikrer en maksimal kobling mellem dette nye system og muligheder for læring og optimering. Det er for eksempel oplagt at sammenholde pipelinevurdering af lokaliseringssandsynligheden med det resultat, der senere kommer (vundet eller ej). Med en sådan sammenligning af forventninger med realiteter kan man præcist se, hvilket typer af leads, man har størst succes med (i Return On Investment-forstand), og hvor man bør fokusere eller blive bedre.

Budgetmodellen

- › **Konklusion:** Gearing af midler er behæftet med høje transaktionsomkostninger for deltagende aktører og udfordringer internt i Copenhagen Capacity med at fastholde medarbejdere og opbygge kritiske kompetencer. Dermed kommer gearingens styrke i forhold til at 'tryk-teste' ideer ikke tilstrækkeligt i spil, og man risikerer i nogen grad at skabe offentlige støtteordninger, hvor succeskriteriet bliver at hente nye midler og i mindre grad at opnå resultater på et fastlagt område. På regionalt niveau kan der omvendt være et naturligt incitament til fortsat at gear midler.
- › **Anbefaling 13:** Det anbefales at tydeliggøre, at gearing ikke er et mål i sig selv, men et instrument til at opnå de definerede mål med. Når målene er skarpt definerede kan der udarbejdes en mere præcis opdeling på forventninger til gearing med hhv. offentlige og private midler. Det anbefales at øge op-

mærksomheden om ressourceforbruget til gearing sammenlignet med effekten af gearingen, herunder størrelsen af den skabte merværdi frem for blot forøgelsen af Copenhagen Capacitys budget udover basisbevillingen.

Balancen mellem investeringsfremme og erhvervsfremme

- > **Konklusion:** I Copenhagen Capacity er det en udfordring at ramme den optimale balance mellem investeringsfremme og andre indsatser (klynge, talent mv.). Det handler dybest set om fokusering omkring det som traditionelt har været en kerneydelse overfor udvikling af nye områder. Begge dele er godt for noget, men for meget af det ene går udover det andet. I den henseende bør Copenhagen Capacitys direktion, bestyrelse og Region Hovedstaden beslutte, hvad Copenhagen Capacitys rolle skal være i fremtiden.
- > **Anbefaling 14:** Copenhagen Capacity skal sikre sig at nye projekter i højere grad direkte understøtter investeringsfremme indsatsen. Det bør være investeringsfremmeindsatsen, som får mest fokus, i og med at den langt overvejende skaber resultaterne for Copenhagen Capacity.

Undgå projektitis

- > **Konklusion:** Copenhagen Capacity er dygtig til at rejse finansiering – og har efterhånden fået en meget høj gearing af basismidlerne fra Region Hovedstaden (123%). Kravet om en høj grad af gearing kan føre til manglende strategisk fokusering - "Follow-the-money" syndromet, hvilket kan gå udover en sammenhængende og overordnet strategi. Det sikrer innovation, men ikke nødvendigvis retning, fokus og kritisk masse og i sidste ende effekter.
- > **Anbefaling 15:** Copenhagen Capacity har ingen problemer med sin innovative kraft. Til gengæld kan der være problemer med at fokusere ressourcerne, så der sikres kritisk masse – og så midlerne ikke smøres for tyndt ud. Nye initiativer bør ikke gennemføres, hvis det sker på bekostning af investeringsfremme, hvor mange resultater og effekter i dag skabes.

Resultatkontrakten

- > **Konklusion:** Resultatkontrakten er i dag et for upræcist og dermed ineffektivt styringsværktøj med opstilling af strategi, mål og indsatser i en blandet orden. Der er ikke i tilstrækkelig detaljeret grad etableret en kausalkæde mellem input (bevillinger mv.), aktiviteter, resultater og effekter.
- > **Anbefaling 16:** Udvikling af en tydeligere forandrings- og vækstmodel, hvor det tydeligt og logisk fremgår, hvilke kausalkæder man styrer efter, dvs. hvilke input (DKK) der medfører hvilke aktiviteter, der giver resultater og i sidste ende effekter.

Samarbejde med IDK

- > **Konklusion:** Svagheden ved den danske model er, at der er mange overlap mellem forskellige aktører - IDK og Copenhagen Capacity har en parallel

struktur med to hjemmeorganisationer og udeorganisationer i visse lande.²⁴ Der er for nylig lavet en samarbejdsaftale, der skal skabe bedre koordinering mellem de to organisationer. Dette samarbejde bliver gradvist bedre og bedre, men det vurderes at være en længere proces at få optimeret dette samarbejde.

- > **Anbefaling 17:** Samarbejdet mellem Copenhagen Capacity og Invest in Denmark skal styrkes endnu mere, der skal opdyrkes tættere relationer mellem ledelse og evt. et element af fælles KPI'er og succesmål. Der skal løbende og kontinuerligt optimeres på samarbejdsflader, fælles strategier, vidensdeling og gensidig optimal ressourceudnyttelse. Man bør overveje 'udstationering' af medarbejdere i perioder og samarbejde i teams på tværs af organisationerne i konkrete indsatser, hvor det giver synergi og effektivitet.

Mere sammenhæng til national vækstplan

- > **Konklusion:** Ideelt set bør der være en sammenhængende national strategi for vækst og investeringsfremme, med en klar rollefordeling og beskrivelse. Der bør være et regionalt ophæng til den nationale strategi og en detaljeret beskrivelse af, hvad Copenhagen Capacity og andre regionale aktører har ansvaret for.
- > **Anbefaling 18:** I mangel af en samlet regional vækststrategi med tydeligt ophæng til den nationale vækststrategi bør Copenhagen Capacity sammen med regionen gå i dialog med de relevante vækstteams med henblik på at dele viden, hørte synergi og ikke mindst etablere en fælles og fokuseret vækstplan.

²⁴ Dette er ikke så udtalt som tidligere. I dag er Copenhagen Capacity primært til stede i Tyskland og England.

Bilag A Interviewpersoner

A. 1 Wonderful Copenhagen

- > Allan Agerholm, Direktør, Crown Plaza, Medlem, Wonderful Copenhagen's bestyrelse, Medlem, Vækstforum Region Hovedstaden, 19.09.2013
- > Anja Vorm Andersen, Erhvervs- og turistchef Ishøj Kommune, 04.09.2013
- > Birthe Becker Schultz, Koncerndirektør, Salg & Marketing, Arp-Hansen Hotel Group, 30.09.2013
- > Christian Have, Kreativ direktør, Have Kommunikation og medlem, Wonderful Copenhagen's bestyrelse og repræsentantskab, 18.09.2013
- > Christian Hede, Centerchef, Center for Strategi, Kommunikation og Administration, Kst. Centerchef, Center for Formidling, Nationalmuseet, 03.09.2013
- > Christian Wichmann Matthiessen, Professor, Københavns Universitet, 17.09.2013
- > Dorthe Kiilerich, Selvstændig, Living Concepts ApS 19.09.2013
- > Dorthe Weinkouff Barsøe, Underdirektør for Marketing, Tivoli, 24.09.2013
- > Eva Britt Kornfeldt, Projektleder, Visitolso, 27.09.2013
- > Garry White, Former managing director, European Cities Marketing, skriftlig besvarelse per mail, 03.10.2013
- > Henrik Madsen, Udviklingschef (Erhverv & Internationalisering) Region Hovedstaden, 08.10.2013
- > Henrik Peter Jørgensen, Kommunikationsdirektør, Copenhagen Airports, 21.10.2013
- > Jan Olsen, Direktør, VisitDenmark, 27.09.2013
- > Janus Krarup, Erhvervschef, Københavns erhvervsservice, 12.09.2013
- > Johan Hermansson, Turismedirektør, Malmö Turisme, 16.09.2013
- > John Rolund, Centerchef for Kultur og Fritid, Ishøj Kommune, 09.09.2013
- > Jonas Wilstrup, Politisk Direktør, Horesta, 12.09.2013

- > Joost Nielsen, Direktør for Koncern Regional Udvikling, Region Hovedstaden, 07.10.2013
- > Kim Høgh, Koncerndirektør, Region Hovedstaden, 08.10.2013
- > Lars B. Jørgensen, Administrerende direktør, Wonderful Copenhagen, 22.08.2013 og 27.09.2013. Workshop 09.10.2013
- > Lars H. Olsen, Direktør, Videnscenter for Kystturisme, 10.09.2013
- > Malene Haugaard, Direktør, Væksthus Hovedstadsregionen, 11.09.2013
- > Martin Bender, Underdirektør, Events og Destination Management, Wonderful Copenhagen, 27.09.2013. Workshop 09.10.2013
- > Mette Kynne Frandsen, Partner og Administrerende direktør, Henning Larsen Architects og Medlem, Wonderful Copenhagen's bestyrelse, 09.09.2013
- > Michael Metz Mørk, Bestyrelsesformand, Wonderful Copenhagen, 27.09.2013
- > Ole Kjær Mansfeldt, Chief Advisor, Research & Development, Wonderful Copenhagen
- > Per Ankær, Administrerende direktør, International Conference Services, 13.09.2013
- > Per Setup Knudsen, Regionsrådsmedlem og Bestyrelsesmedlem, Wonderful Copenhagen, 30.10.2013
- > Peter Hindstrup, Direktør, Dansk Gasteknisk Center, 20.09.2013
- > Peter Mørk, Administrerende direktør, Vulcano Concepts, 19.09.2013
- > Peter R. Hansen, Underdirektør, Strategy & Market Communications, Wonderful Copenhagen, 22.08.2013 og 27.09.2013. Workshop 09.10.2013
- > Pia Jönsson Rajgård, VD / MD, Tourism in Skåne AB, 24.09.2013
- > Sune K. Jensen, Fagleder, Dansk Industris turismeindsats, 12.09.2013
- > Thomas Thulstrup, Direktør, Esrum Kloster, 26.09.2013

A.2 Copenhagen Capacity

- > Allan Agerholm, Direktør, Crown Plaza, Medlem, Vækstforum Region Hovedstaden, 19.09.2013
- > Andreas Dressler, Managing Director, Terrain, 18.09.13
- > Charlotte Mark, Adm. Direktør, Forsknings- og udviklingsafdeling, Microsoft Development Center Copenhagen, d. 01.10.13
- > Christopher Loss, Managing Director, Motec, 25.09.13
- > Claus Juhl, Adm. Direktør, Københavns Kommune, 20.09.13
- > Elo Alsing, Market Manager, Skanska, 19.09.13
- > Heidi Sørensen, HR Manager, Actavis, 24.09.13
- > Helle Bunkenborg, Innovationschef, DTU, 12.09.13
- > Henrik Madsen, Udviklingschef, Erhverv og Internationalisering, Region Hovedstaden, d. 9.10.13
- > Henrik Peter Jørgensen, Kommunikationsdirektør, Københavns Lufthavne, d. 24.10.13
- > Janus Krarup, Erhvervschef, Københavns Erhvervsservice, 12.09.2013
- > Jette Nøhr, Chefkonsulent, Dansk Industri, 17.09.13
- > Joost Nielsen, Direktør, Koncern for Regional Udvikling, Region Hovedstaden, d. 9.10.13
- > Kim Høgh, Koncerndirektør, Region Hovedstaden, d. 08.10.13
- > Kristian Norup, Konsulent og projektleder, Medlem, SPI (Samarbejde om Proaktiv Investeringsfremme), Rudersdal Kommune Erhvervsservice, 09.09.13
- > Linda Wendelboe, Public Affairs & Brand Manager, Microsoft Development Center Copenhagen, Medlem af styregruppen Copenhagen Talent Bridge, d. 01.10.13
- > Nis Høyrup Christensen, Ph.D, konsulent, Dansk Industri, d. 24.09.13
- > Ole Søbæk, Regionsrådsmedlem, Medlem, Copenhagen Capacitys bestyrelse, 25.09.13

- > Per Seerup Knudsen, Regionsrådsmedlem, Medlem, Copenhagen Capacity's bestyrelse, 10.09.13
- > Peter Højland, Managing Director, Bikubenfonden, Bestyrelsesformand, Copenhagen Capacity, d. 14.10.13
- > Peter Johan Plesner, Team leader, Cleantech, Invest in Denmark, 10.09.13
- > Steen Donner, Adm. Direktør, DTU Scion, 18.09.13
- > Stefan Johansson, Managing Director, Invest in Skåne/Business Region Skåne, 11.09.13
- > Susanne Hyldelund, Director, Invest in Denmark, 10.09.13
- > Thomas Hofman-Bang, Adm. Direktør, NKT Holding A/S, Medlem, Copenhagen Capacity's bestyrelse, 01.10.13
- > Thomas Wichmann Mathisen, Professor Emeritus, KU, 09.09.13
- > Tine Howits, Director, Global Talent Consortium, d. 22.10.13
- > Vagn Thorup, Partner, Kromann Reumert, 10.09.13
- > Waldemar Schmidt, Medlem, Goodwill Ambassador Corps, Copenhagen Capacity, 11.09.13

Bilag B Skriftligt materiale

B.1 Wonderful Copenhagen

"Resultatkontrakten mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen for perioden 2011-2013", Region Hovedstaden

"Afrapportering 2011-2012 på resultatkontrakten mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen", Wonderful Copenhagen

"Understanding the demand for and supply of visitor accommodation in London to 2036", Greater London Authority, August 2013

"Woco's årsregnskab 2012, 1 til COWI", Wonderful Copenhagen

"Wonderful Copenhagen's strategi for hovedstadens turisme 2014-2016, Big Tourism", udkast

"NOTAT - Til Kommissorium for Fokuseret Vækstdagsorden, vedr. Wonderful Copenhagen's indsats og resultatskabelse i forhold til de af Region Hovedstaden otte efterspurgte områder.", Wonderful Copenhagen 2013

"Wonderful Copenhagen's strategi for 2010-2013 'Local Global Copenhagen'", Wonderful Copenhagen

"Copenhagen Citybreak, Strategy 2012-2014, revised edition december 2012", Wonderful Copenhagen 2013

"Copenhagen Welcome, Strategi 2012-2014", Wonderful Copenhagen 2013

"Your place og mine? Ours!, Strategi for Meetingplace, Wonderful Copenhagen, 2010-2012", Wonderful Copenhagen 2013

"Cruise Copenhagen Network Strategy, 2010-2012" Wonderful Copenhagen 2013

"Eventstrategi for Øresundsregionen", Wonderful Copenhagen 2013

Virksomhedsliste over større partnere, Wonderful Copenhagen

Præsentation, Evaluering af regionens erhvervsudviklingsstrategi og Wonderful Copenhagen, København, 26.08.2013.

"LBJ repræsentantskab", Powerpoint præsentation, Wonderful Copenhagen

Powerpoint præsentation "Evaluering af regionens erhvervsudviklingsstrategi & wonderful copenhagen", Powerpoint præsentation, Wonderful Copenhagen, 2013

"Stakeholderanalyse 2012 – Analyse af Wonderful Copenhagens stakeholderes holdninger til organisationen, indsatsen og den fremtidige udvikling" Wonderful Copenhagen, 2012

"Kundetilfredshedsundersøgelse – juni 2009", powerpoint præsentation, Wonderful Copenhagen

"Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi – Anbefalinger - Juni 2013", Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi

"Kommentarer til anbefalinger fra regeringens vækstteam for turisme og oplevelsesøkonomi", Wonderful Copenhagen

"Afrapportering 2008-2010 på resultatkontrakt mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen"

"UDKAST III -Resultatkontrakt Mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen for perioden 2011 – 2013", Region Hovedstaden, Wonderful Copenhagen

"Resultatkontrakt Mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen for perioden 2011 – 2013", Region Hovedstaden, Wonderful Copenhagen 'Hovedstaden – Nordeuropas Grønne, Innovative vækstmotor – erhvervsudviklingsstrategi for hovedstadsregionen 2011-2013', Region Hovedstadens Erhvervsudviklingsstrategi, Region Hovedstaden

Danmarks Statistik – Statistikbanken.

B. 2 Copenhagen Capacity

"Evaluering af lokaliseringssager afsluttet 2012", KPMG for Copenhagen Capacity februar 2013

"Resultatkontrakt for Copenhagen Capacity – 2011-2013", Region Hovedstaden

"Statusrapport 2012", Copenhagen Capacity, Bestyrelsesmøde 1. marts 2013

"Strategiplan 2011-2013", Copenhagen Capacity

"Måleværktøj til IDK og CopCap – Udenlandske investores bidrag til Dansk økonomi", Oxford Research, marts 2010

"Hovedstadsregionens vækstskeelse i den globale økonomi", v. Klaus Røvsing Kristiansen, Copenhagen Capacity, 3. juli 2013

"Input til 'En fokuseret Vækstdagsorden'", v. Claus Lønborg, Copenhagen Capacity, 4. april 2013

”Vedtægter for Copenhagen Capacity, Fonden til Markedsføring og Erhvervsfremme i Region Hovedstaden”, 22. december 2011

”Talentindsatsen i Danmark – nulpunktsmåling og første statusrapport”, Oxford Research, juli 2013

”Copenhagen Talent Bridge – Analyse af internationale talenter i Region Hovedstaden”, Rapport udarbejdet af DAMVAD for DEA, 16. april 2013

”Promoting Investment and Trade: Practices and Issues”, udgivet v. United Nations Conference on Trade and Development under Investment Advisory Series, 2009

“Optimizing Government Services: The Case for Joint Investment and Trade Promotion?” artikel udgivet i The IPA Observer v. United Nations Conference on Trade and Development under Investment, 2013

“Monitor Copenhagen Cleantech Cluster 2012” rapport udarbejdet af Oxford Research i samarbejde med Copenhagen Capacity, 2012

“Aktørlandskabet”, PowerPoint slideshow udarbejdet af Copenhagen Capacity, 19. december 2012

”Udenlandske Investeringer i Danmark og Investeringsfremmeindsatsen”, benchmarkingundersøgelse foretaget af Copenhagen Economics for Invest in Denmark, august 2012

”Organigram”, PowerPoint slideshow udarbejdet af Copenhagen Capacity, 30. oktober 2013

”Samarbejdsaftale mellem Udenrigsministeriet/Eksportrådet ved Invest in Denmark & Copenhagen Capacity”, 2012

”Aktivitetsstatus 10/9 2013”, statuspapir, Copenhagen Talent Attraction, v. Copenhagen Capacity, 2013

Bilag C Wonderful Copenhagen resultatkontrakt

Resultatmål 2011-2013

Flere begivenheder 2011-2013

Kongresser og møder

1.1.1 Wonderful Copenhagen skal sikre, at regionens aktører har mulighed for synlighed på de vigtigste internationale markeder og over for de vigtigste beslutningstagere inden for møde- og kongresområdet

1.1.2 Wonderful Copenhagen skal i perioden 2011-2013 byde på minimum 240 internationale kongresser og møder til afholdelse i Hovedstaden

1.1.3 Wonderful Copenhagen skal i perioden 2011-2013 medvirke til fastlæggelse af værtsskabet for minimum 135 internationale og større møder i Hovedstadsregionen. Heraf 5-10 store og strategiske betydningsfulde kongresser

Kultur og Sports begivenheder

1.2.1 Wonderful Copenhagen skal udvikle og videreudvikle to tilbagevendende markante begivenheder inden for bl.a. mad, musik og mode

1.2.2 Wonderful Copenhagen skal årligt tiltrække to store internationale sportsbegivenheder

Bedre international tilgængelighed gennem stærk markedsføring

2.1.1 Wonderful Copenhagen skal gennem projekt Copenhagen Connected i fase 1 bidrage til to nye flyruter for internationale – primært interkontinentale – destinationer, som anses for væsentlige for Hovedstaden, Danmark og Skåne. I projektets fase 2 er målsætningen at bidrage med ca. 8 yderligere sådanne flyruter. Wonderful Copenhagen skal endvidere gennem projektet bidrage til at fastholde forsyningen af flytrafik på udvalgte vigtige markeder

2.1.2 Wonderful Copenhagen skal årligt bidrage med 15 mio. eksponeringer med henblik på fastholdelse af eksisterende feeder ruter

2.1.3 Wonderful Copenhagen's internationale markedsføringsarbejde skal muliggøre, at regionens turisme- og oplevelsesprodukter effektivt gives mulighed for syn-

	<p>lighed på vigtige markeder og i Distributionskanaler</p> <p>2.1.4 Wonderful Copenhagen vil i resultatkontraktperioden tage initiativ til at udvikle en strategi og forslag til en koordineret indsats for at udnytte mulighederne på de nye vækstmarkeder, især Kina der er det største og hurtigst voksende. Selve det efterfølgende projekt vil skulle finansieres særskilt og med forventede bidrag fra en bred kreds af offentlige og private parter</p>
Flere krydstogter	
	<p>3.2.1 Øgning af antallet af krydstogtgæster fra 662.000 passagerer i 2010 til 800.000 i 2013</p> <p>3.2.2 Øgning af antallet af årlige anløb fra 307 i 2010 til 370 i 2013</p>
Fokus på turisterne	
Reasons to go	<p>4.1.1 Tre gange årligt vil Wonderful Copenhagen igangsætte begivenhedsdrevne markedstingskampagner på regionens nærmarkeder</p> <p>4.1.2 Wonderful Copenhagen vil tage initiativ til en fælles indsats blandt turismens aktører om at øge turismeforretningen i første kvartal, der er årets svageste</p> <p>4.1.3 Wonderful Copenhagen vil gennem sine digitale platforme tilsikre, at der til stadighed er synlighed om regionens aktuelle oplevelsesmuligheder</p>
Destinationsudvikling af kongernes Nordsjælland	<p>4.2.1 Wonderful Copenhagen bidrager til udviklingen af turismen i Nordsjælland gennem projektet 'Destinationsudvikling i Kongernes Nordsjælland'. Projektet gennemføres i tæt samarbejde med VisitNordsjælland. Projektets målsætning er at skabe en forøgelse af turismeovernatninger (ekskl. feriehuse) i regionen på godt 6% i forhold til 2012 i perioden 2010-2018. I givet fald vil der i 2018 være 721.762 overnatninger mod 680.000 i 2010. Omregnes dette til en effekt på beskæftigelsen, svarer det til 648 årsværk i 2018</p>
Copenhagen Card	<p>4.3.1 I kontraktperioden skal afsættes 130.000 Copenhagen Cards</p>
Inspiration og Servicekoncepter	<p>4.4.1 Wonderful Copenhagen vil gennem turistinformation, Copenhagen Right Now, digitale informationsmedier, mobillæsninger med mere årligt servicere minimum 4 mio. personer</p>

Effektiv branding	<p>5.1.1 OPEN brandet skal gradvist findes anvendelse hos en bred kreds af regionens virksomheder og offentlige parter i deres internationale kommunikation. Brand Copenhagen skal øge antallet af medlemmer til 45 ledende virksomheder og offentlige parter inden udgangen af 2013</p> <p>5.1.2 Wonderful Copenhagen skal over hele året producere pressekommunikation, der sikrer international opmærksomhed om hovedstaden som besøgs mål. Tillige skal Wonderful Copenhagen sikre serviceminded og effektiv modtagelse af årligt ca. 500 udenlandske journalister</p>
Viden og udvikling	<p>6.1.1 Wonderful Copenhagen skal være et anerkendt videnscenter, der sikrer sine samarbejdspartnere adgang til viden fra løbende og metodiske analyseaktiviteter. Organisationen skal inspirere, forny og være katalysator og samlingspunkt for udviklingen af regionens oplevelsesindustri gennem analyser, fælles strategier og initiativtagning til udviklingsprojekter. Arbejdet vil ske i samarbejde og koordination med regionen. <i>(WOCO skal udvikle min 2-3 værdiskabende udviklingsprojekter årligt)</i></p> <p>6.1.2 Wonderful Copenhagen vil i perioden 2010-2013 årligt afholde en viden- og /eller visionskonference, som sætter fokus på udviklingen af oplevelsesturismen i Hovedstadsregionen. Konferencen skal henvende sig til alle regionens aktører inden for turisme- og oplevelsesøkonomien</p>
Gearing og opbakning	<p>7.1.1 Over 300 virksomheder og andre aktører i Region Hovedstaden skal som samarbejdspartnere deltage i Wonderful Copenhagen's aktiviteter</p> <p>7.1.2 Wonderful Copenhagen skal geare grundfinansieringen fra Region Hovedstaden på gennemsnitligt 200 pct. i hele kontraktperioden på Wonderful Copenhagen relaterede aktiviteter, således at den samlede omsætning beløber sig til ca. 120 mio. kr.</p>

Kilde: 'Afrapportering 2011-2012 på resultatkontrakten mellem Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen'.