

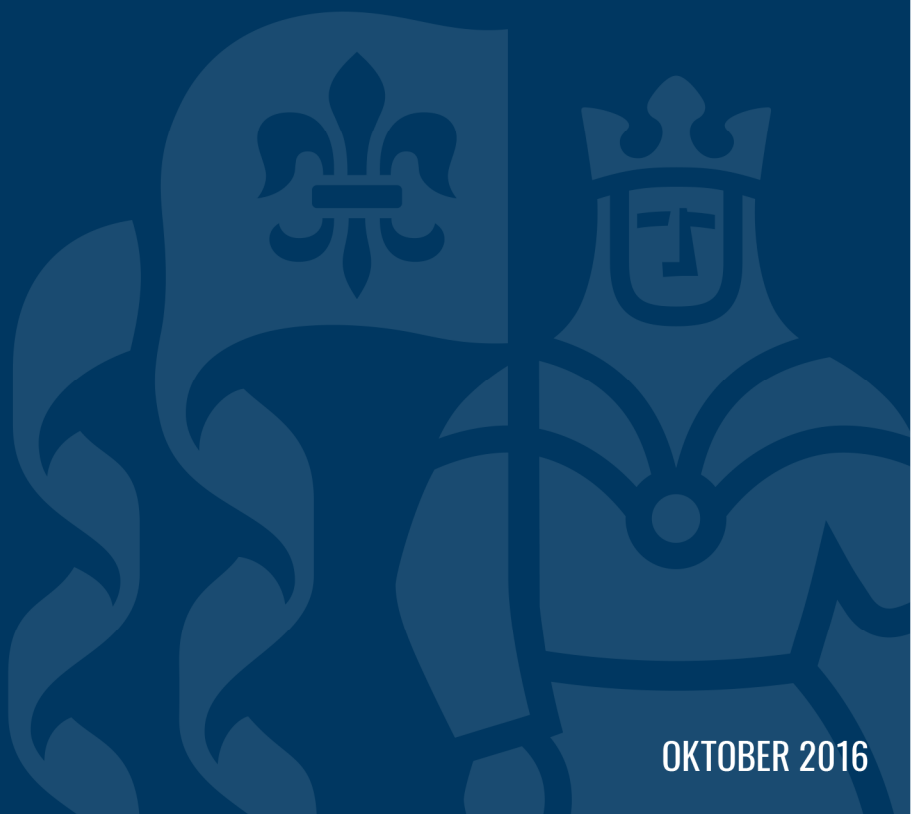


ODENSE
KOMMUNE

BILAG 1

OVERORDNET EVALUERING AF ODENSE&CO

Fra januar 2014 til juli 2016



OKTOBER 2016

Indholdsfortegnelse

1. Indledning og overordnede anbefalinger	3
1.1 Læsevejledning.....	4
1.2 Metode.....	5
2. Vækstpolitikken: Vækst Sammen	6
3. Organisering	8
4. Økonomi, monitorering og effektmåling	9
5. Indsatser og effekter	10
5.1 Vækst Sammen – de overordnede mål.....	10
5.2 Oplevelser	10
5.2.1 Events for den brede målgruppe	11
5.2.2 Kompromisløse events	12
5.2.3 Ekstraordinære events.....	12
5.2.4 Erfaringer inden for oplevelser.....	12
5.3 Tiltrækning	13
5.3.1 Klyngeudvikling – en forudsætning for tiltrækning	13
5.3.2 Vækst via partnerskaber	14
5.3.3 Metoder til tiltrækning.....	14
5.3.4 Erfaringer indenfor Tiltrækning	15
5.4 Iværksætter.....	16
5.4.1 Erfaringer med iværksætter	16
5.5 Opsamling	16
6. Ledelse, organisering og administration.....	17
6.1 Forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige forhold og interne procedurer.....	18
6.1.1 Journalisering.....	18
6.1.2 Dokumentation i form af skriftlige aftaler eller notater	19
6.1.3 Afholdelse af udgifter til rejser, transport og repræsentation.....	19
6.2 Opsamling	20
7. Konklusion	21
7.1 Anbefalinger.....	22
8. Bilag 1. Fra 100 mio. kr. til ca. 60 mio. kr.....	24
9. Bilag 2: Indsatser i Odense&Co i 2014-2015	25

1. Indledning og overordnede anbefalinger

Odense Kommune igangsatte med vedtagelsen af vækstpolitikken i december 2013 den hidtil mest markante vækstsatsning i byens historie. Et enigt byråd¹ bakkede op om satsningen og besluttede at etablere Odense&Co som den organisatoriske enhed, der skulle medvirke til at føre ambitionerne i vækstpolitikken ud i livet.

På baggrund af Økonomiudvalgets konkrete beslutning i bl.a. sagerne om International Community og iværksætterindsatsen (Stjerneskipet) skulle der i efteråret 2016 foretages en evaluering af nogle af Odense&Co's indsatser. Stadsdirektøren har i den forbindelse – og på baggrund af en konkret vurdering – besluttet at gennemføre en mere omfattende evaluering af Odense&Co.

Interne iagttagelser i Odense Kommune kombineret med en række aktindsigtsanmodninger og offentliggørelser omhandlende økonomien og organiseringen i Odense&Co har ligeledes bidraget til beslutningen om en samlet evaluering af Odense&Co.

Evalueringen viser, at Odense&Co har gennemført en række indsatser og arrangementer, der – på trods af interne udfordringer i Odense&Co – har haft en positiv effekt på byens udvikling og væksten i Odense. Selvom ikke alle ambitioner har vist sig at blive indfriet, har der siden 2014 været fremgang på samtlige af de mål, der er opsat i vækstpolitikken. Odense har således oplevet en generel vækst i produktiviteten, fået flere private arbejdspladser, en øget beskæftigelse og vækst i realindkomsten. Byen har samtidig fået mere positiv synlighed i omverdenen, ligesom der er en opfattelse af en øget bystolthed blandt Odenses indbyggere.

Overordnet bør det på resultatsiden fremhæves, at Odense på grund af et langt sejt træk – og i den sidste periode også på grund af Odense&Co's indsats – har opnået en god erhvervsmæssig position, herunder på Robotteknologi og relaterede teknologier som droner. På oplevelsessiden er Odense løftet med en række stærke events som Tinderbox, H. C. Andersen Festivals m.fl. Samlet set bidrager elementerne til Odenses nye image som en innovativ erhvervs- og oplevelsesby. Dette er betydelige landvindinger, der er grund til at fremhæve. I et fremadrettet perspektiv er der endvidere grund til at have store forventninger til eksempelvis Thinkers50, som kan give Odense en meget markant position bl.a. via tiltrækning af markante erhvervs personer og erhvervsforskere, samt yderligere tiltrækningsindsatser, der også – hvis de endelige tilsagn bliver givet – vil have en betydelig positiv indvirkning på byen.

Evalueringen viser samtidig med al tydelighed, at der i Odense&Co har vist sig en række udfordringer forbundet med

- fokus på eksekvering og beslutningshastighed i opstartsfasen, som har betydet, at der ikke i udgangspunktet har været etableret faste procedurer og retningslinjer for beslutningsgange,
- overholdelse af forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige principper og interne retningslinjer, samt
- arbejdsforholdene og trivslen i Odense&Co.

Ovenstående forhold er kritisable, og med start ultimo 2015 er der derfor på baggrund af interne iagttagelser og erfaringer nedfældet skriftlige procedurer og retningslinjer, ligesom der er taget fat på problemstillinger ift. overholdelsen af forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige principper og interne retningslinjer. Der er endvidere igangsat en indsats, der har til formål at forbedre trivslen internt i Odense&Co.

¹ Den 19/9 2013 blev der indgået aftale om budget 2014 mellem Socialdemokratiet, Det Konservative Folkeparti, SF – Socialistisk Folkeparti, Venstre – Danmarks Liberale Parti og Dansk Folkeparti (forligspartierne). Enhedslisten og Den Frie Liste var dermed ikke med i forliget, men ved byrådsbeslutningen fra 4/12 2013 om vækstpolitikken, stemte alle for, idet Enhedslisten dog stemte imod Økonomiudvalgets tilføjelse om dækningsafgiften.

Det er dog tydeligt, at de igangsatte tiltag ikke i tilstrækkeligt omfang har fået løst udfordringerne. Derfor fremkommer denne evaluering med nedenstående anbefalinger, der skal sikre, at der arbejdes indgående med løsningen af problemstillingerne.

Anbefalingerne rummer dels en intensivering af allerede iværksatte initiativer, dels anbefalinger der fremadrettet skal udvikle Odense&Co's muligheder for at understøtte og indfri kommunens vækstpolitik.

1. For at adressere udfordringer forbundet med overholdelse af interne retningslinjer i Odense Kommune skal der udarbejdes en samlet introduktion til, hvilke forpligtelser der er for ansatte i Odense Kommune, herunder bl.a. krav om journalisering og skriftlig dokumentation, samt overholdelse af interne retningslinjer for rejser i embedsmedfør. Alle medarbejdere skal introduceres til de forpligtelser, der er gældende for ansatte i Odense Kommune. Endelig skal forpligtelserne for ansatte i Odense Kommune mindst én gang om året gennemgås på et fælles personalemøde i staben.
2. For at adressere udfordringer forbundet med journalisering gennemføres der i regi af Odense&Co et intensivt forløb for ledere og medarbejdere, der skal indskærpe regler og retningslinjer, samt afdække eventuelle udfordringer ved normale kommunale procedurer som journaliseringer og notatpligt.
3. For at adressere udfordringer forbundet med skriftlig dokumentation af aftaler mv. skal Odense&Co gennemgå alle kontrakterne med henblik på at vurdere, om kontrakterne lever op til forvaltningsretlige principper samt interne procedurer og retningslinjer.
4. For at adressere udfordringer forbundet med trivslen i Odense&Co er der i samarbejde med HR & Personale udarbejdet en handlingsplan for forbedringen af trivslen. Der skal som minimum gennemføres halvårlige opfølgninger på dette arbejde med stadsdirektøren.
5. For at adressere udfordringer forbundet med effektmåling skal det gennemgås, om der er indsatser der i dag ikke er omfattet af den eksisterende effektmåling, men bør være det.
6. For at skabe de bedste forudsætninger for, at ambitionerne i Odense Kommunes vækstpolitik nås, får Odense&Co til opgave at intensivere samspillet med de øvrige dele af den kommunale forvaltning, der på anden vis arbejder med byens vækst. Dette skal skabe fornyet synergi og dermed bedre forudsætninger for indfrielsen af vækstpolitikken.
7. For tydeligt at definere og udvikle Odense&Co's rolle fremadrettet får den øverste ledelse af Odense&Co til opgave at formulere en revideret forretningsplan, der skal beskrive de arbejdsmetoder og -tilgange som Odense&Co fremadrettet vil benytte. Denne forretningsplan forelægges hhv. partnerskabet og Økonomiudvalget.

1.1 Læsevejledning

Evalueringen giver først et indblik i de metodiske overvejelser, der ligger bag udarbejdelsen af evalueringen. Herefter redegøres der for baggrunden for etableringen af Odense&Co samt et kort indblik i fordelingen af vækstmidlerne.

Herefter følger et afsnit om indsatser og effekter, der giver et indblik i udvalgte erfaringer på tværs af de tre spor: Oplevelser, Tiltrækning og Iværksætteri. Afslutningsvis gives der et indblik i de udfordringer, der har vist sig ift. ledelse, organisering og administration i Odense&Co.

I konklusionen samles der op på de udfordringer og erfaringer, der er identificeret i evalueringen.

1.2 Metode

Evalueringen har ikke haft som ambition at berøre samtlige initiativer igangsat i Odense&Co. Tilgangen har været at komme rundt om de væsentligste indsatser indenfor hvert af de tre spor, samt at forholde sig til ledelse, administration og organisering, da dette område på baggrund af løbende interne iagttagelser har vist sig behæftet med væsentlige problemstillinger.

Samlet er det Borgmesterforvaltningens vurdering, at evalueringen udgør et godt læringsgrundlag, der kan danne baggrund for en forbedret indsats i Odense&Co og dermed for kommunens vækstpolitik.

Evalueringen er udarbejdet i oktober 2016 og er baseret på sagsdokumenter, organisatorisk viden samt medarbejdernes og ledelsens personlige erfaringer og erindringer daterende tilbage til Odense&Co's begyndelse i 2014 og frem til 1. juli 2016.

Evalueringen af Odense&Co er en intern evaluering udført af Borgmesterforvaltningen på opdrag fra stadsdirektøren.

2. Vækstpolitikken: Vækst Sammen

Odense&Co blev første gang nævnt af Odense Business Task Force (OBTF) i august 2013. OBTF var en hurtigtarbejdende task force nedsat af Økonomiudvalget i maj 2016 med det formål at levere deres anbefalinger til, hvordan der kunne skabes vækst i et Odense, der ikke havde formået at vende udviklingen ovenpå den økonomiske krise.

OBTF blev nedsat ud fra de kriterier, at formanden skulle besidde en betydelig indsigt i både det private erhvervsliv og offentlige organisationer, såvel som den generelle samfundsudvikling. Derudover skulle ét medlem være fra universitetsverdenen og være vidende om erhvervsøkonomisk udvikling. De øvrige medlemmer skulle være toneangivende og vidende med såvel kommerciel som samfundsmæssig indsigt.

De fem anbefalinger udarbejdet af OBTF i august 2013 mødte opbakning i et enigt Økonomiudvalg² og blev senere grundlaget for vækstpolitikken.

Et enigt byråd besluttede med vækstpolitikken, Vækst Sammen, den 4. december 2013, at fremtidens velfærd i Odense kun kan fastholdes og udvikles, hvis Odense fremadrettet formår at skabe vækst.

Vækstpolitikken blev til på en baggrund af lav produktivitet, lav beskæftigelse og et lavt indkomstniveau. Derfor er budskabet i vækstpolitikken klart: Fremtidens velfærd kan kun fastholdes og udvikles gennem vækstska-belse. Og netop derfor er der i vækstpolitikken også enighed om en ny retning for vækstska-belse i Odense. En retning, der hylder modet til at drømme store drømme og udfordre vanetænkning. Væksten i Odense skal skabes gennem alternative metoder, hvor det gængse ikke nødvendigvis er det rigtige, og hvor risikoen for at fejle er til stede.

Den politiske ramme blev klart defineret: Der blev afsat 100 millioner, der skulle følge strategiske hensyn – også selvom dette betyder, at de strategiske hensyn afviger fra andre hensyn. Sagt med andre ord: Odense skal have modet til at gå nye veje og turde bryde med det eksisterende; hvis vi gør, som vi plejer, får vi de resultater, vi plejer at få.

Der er opstillet seks mål i Vækst Sammen:

- Flere private arbejdspladser
- Vækst i produktiviteten
- Øget beskæftigelse
- Vækst i realindkomsten
- Øget bystolthed
- Øget positiv synlighed i omverdenen

Vækst Sammen indeholder derudover tre meget konkrete mål, der skal være opfyldt i 2020:

- 2% årlig vækst i produktiviteten
- 10.000 flere private arbejdspladser
- 2% årlig vækst i realindkomsten

Ovenstående mål søges indfriet gennem følgende værdisæt:

- Et ambitiøst og forpligtende partnerskab

² OBTF's fem anbefalinger var en del af Økonomiudvalgets budgetforslag for 2014 og overslagsårene 2015-2017. Den 11/9 2013 godkendte Økonomiudvalget udvalgets budgetforslag og gav dermed opbakning til OBTF's anbefalinger.

- Bryde mønstre og udfordre
- Globalt udsyn og lokal indsigt
- Brobygger mellem to verdener
- Vi sætter os selv i spil
- Fokuserer og prioriterer

På den baggrund blev Odense&Co nedsat som omdrejningspunktet for at skabe vækstpartnerskaber, der kan bidrage til flere arbejdspladser, at hæve produktiviteten, øge borgernes indkomst og ikke mindst øge bystoltheden og troen på, at Odense kan og vil vækst og udvikling.

3. Organisering

Odense&Co blev på baggrund af vækstpolitikken etableret i januar 2014. Opdraget til Odense&Co var klart fra både OBTF og byrådets side; Odense&Co skulle være noget unikt og kunne noget andet og mere end det øvrige Odense Kommune. Odense&Co skulle overvejende fungere som en lille bestiller-organisation, der alene fokuserede på at få mest mulig effekt ud af de afsatte vækstmidler.

Fra begyndelsen af 2014 påbegyndtes rekrutteringen af medarbejdere og chefer i Odense&Co. Det har i den forbindelse været helt centralt, at chefer og medarbejdere skulle besidde en række kompetencer, som man ikke traditionelt forbinder med det at være ansat i en kommunal administration. Ambitionen var gennem rekrutteringen at skabe et Odense&Co med en iværksætter- og pionerånd samt et veludbygget netværk, der kunne være med til at sikre, at Odense Kommune gik nye veje.

Odense&Co har som alle organisationer gennemgået en udvikling baseret på de erfaringer, der er opnået i organisationens første leveår. Erfaringerne har bl.a. betydet, at Odense&Co i enkelte tilfælde selv er udførende på indsatser; dels fordi det for nogle indsatser har vist sig vanskeligt at finde frem til professionelle aktører, der har kunne løfte opgaven; dels fordi det vurderes, at der for nogle indsatser kan være et tab af synergi, hvis de udliciteres. Erfaringerne opnået i Odense&Co's første leveår har ligeledes vist, at det ikke i alle tilfælde giver mening alene at fokusere på, hvad der skaber mest vækst. I en kommunal kontekst er der andre regler og rammer end for det private marked, hvilket nødvendigvis også får konsekvenser for investeringen af vækstmidlerne.

Ovenstående ændrer dog ikke på, at opdraget om, at Odense&Co skulle være en unik enhed i kommunal sammenhæng stadig er gældende og fortsat afspejler sig dels i opgaveporteføljen, dels i den unikke sammensætning af medarbejderkompetencer på tværs af Odense&Co.

4. Økonomi, monitorering og effektmåling

I vækstpolitikken er formuleret en klar målsætning om vækst, som skal indfries gennem de afsatte vækstmidler.

Byrådet har på den baggrund dedikeret 100 mio. kr. årligt til vækstindsatsen i Odense&Co. Hertil er der på baggrund af budgetforliget 2014 en række på forhånd givne disponeringer, der betyder, at Odense&Co i praksis råder over et budget på ca. 60 mio. kr.³

Forskellen mellem det faktiske budget og de 100 mio. kr. er den politisk aftalte finansiering af en markant sænkning af dækningsafgiften (ca. 20 mio. kr.), afskaffelse af byggesagsgebyret (ca. 7 mio. kr.), en øget H.C. Andersen-indsats gennem H.C. Andersen Fonden (ca. 5 mio. kr.), samt finansiering af monitorering (1,5 mio. kr.) og strategisk interessevaretagelse (1,5 mio. kr.).

I vækstpolitikken er formuleret et klart opdrag ift., hvordan der med monitorering og opfølgning på resultater løbende skal følges op på, hvilken effekt vækstmidlerne skaber⁴. Der skal måles på effekten af handlingerne – ikke på ord og visioner. Der skal løbende måles på udviklingen i produktiviteten, antal arbejdspladser og væksten i realindkomsten. Der skal prioriteres og fokuseres på få men effektfulde initiativer, der skaber værdi for virksomhederne, bl.a. ved at implementere mål- og effektstyring. Når noget virker, skal det styrkes, og når noget ikke virker, skal det stoppes.

Den løbende monitorering varetages ikke af Odense&Co selv, men af Effekt & Analyse, der blev etableret i foråret 2014. Monitoreringen tager afsæt i samme principper som den politiske effektstyring, hvor indsatser, forandringsteorier og indikatorer kobles til de strategiske mål med henblik på at vælge de indsatser, der bedst muligt understøtter de overordnede målsætninger. Monitoreringen er således todelt. Overordnet følges udviklingen i de strategiske mål, og der måles på en lang række forhold, som har betydning for indfrielsen af de strategiske mål – dels for at opnå en tidlig indikation på målopfyldelsen, dels for at opnå en bedre viden om de faktiske effekter. Samtidig laves der effektmålinger af de enkelte indsatser under Odense&Co. Som udgangspunkt måles der på alle indsatser.

I praksis er der dog enkelte områder, hvor det ikke har været muligt at effektmåle: Dels i forhold handlinger, som har til formål at påvirke helt grundlæggende erhvervsforhold, f.eks. sænkning af dækningsafgift og afskaffelse af byggesagsgebyret. Dels ift. medfinansiering af eksisterende indsatser, hvor vækstperspektivet ikke står alene, som eksempelvis tilskuddet til H.C. Andersen Fonden. Siden sommeren 2015 er der dog målt på alle større events og en række andre indsatser inden for tiltrækning, vækst og iværksætterier.

Monitoreringen af de enkelte aktiviteter afspejler, at en del af aktiviteterne i Odense&Co blev besluttet, før der var et setup for monitoreringen. Der er derfor senere indført procedurer i Odense&Co, der sikrer, at effektmåling så vidt muligt tænkes ind allerede i forbindelse med, at det besluttes at igangsætte eller finansiere aktiviteter.

³ Bilag 1: Fra 100 mio. kr. til ca. 60 mio. kr.

⁴ Bilag 2: Indsatser i Odense&Co i 2014 og 2015.

5. Indsatser og effekter

Siden etableringen af Odense&Co er der gennemført adskillige indsatser i regi af Odense&Co. Det er effekten og erfaringer fra disse indsatser, der er omdrejningspunktet for dette afsnit.

Afsnittet er struktureret efter de tre hovedspor i Odense&Co: Oplevelser (afs. 5.2), Tiltrækning (afs. 5.3) og Iværksætterier (afs. 5.4). Under hvert spor gives en kort introduktion til området, hvorefter der fokuseres på effekten af og erfaringerne med udvalgte indsatser. Indledningsvis gives en kort status på de overordnede mål i Vækst Sammen.

5.1 Vækst Sammen – de overordnede mål

Med vækstpolitikken blev der besluttet seks overordnede mål: flere private arbejdspladser, vækst i produktiviteten, øget beskæftigelse, vækst i realindkomsten, øget bystolthed og øget positiv synlighed i omverdenen.

I 2014 – vækstpolitikens første leveår – voksede antallet af private arbejdspladser med 1568. Prognoser tyder på, at væksten i antallet af private arbejdspladser er fortsat i 2015 og 2016, dog med lidt mindre kraft i 2015.

De foreløbige opgørelser viser, at produktiviteten i 2014 ser ud til at stige med mere end målsætningen på 2 procent. Den absolutte produktivitet i Odense er dog stadig lav sammenlignet med de øvrige 6-byer.

Beskæftigelsen er vokset uafbrudt i hele vækstpolitikens levetid. I april 2016 var der godt 2.500 flere odenseanere i beskæftigelse, end der var i januar 2014. Udviklingen er på niveau med udviklingen i resten af landet, men beskæftigelsen er vokset mindre i Odense end i Aarhus og København.

Realindkomsten voksede med 0,6 procent i 2014, altså betydeligt mindre end målsætningen på 2 procent. Realindkomsten voksede også mindre end på landsplan og mindre end i Aarhus og København. En medvirkende faktor i denne udvikling er dog, at udviklingen i den gennemsnitlige realindkomst også er et udtryk for ændringer i befolkningssammensætningen, hvor Odense i disse år oplever en stor vækst i antallet af studerende.

Øget positiv synlighed måles ved positiv omtale af Odense i landsdækkende medier. Generelt er kulturområdet det område, der generer mest positiv omtale. Samlet set – når al omtale af Odense medtælles og negativ omtale modregnes – har omtalen af disse events bevirket, at den positive omtale (netto) har været dobbelt så stor som ellers – altså ift., hvis de pågældende events ikke havde været gennemført.

Evalueringen af øget bystolthed har vist sig metodisk vanskelig og deraf i praksis ikke mulig at gennemføre i de første år. På baggrund af eksisterende data er det dog vurderingen, at der har været en let stigende bystolthed i perioden efter vækstpolitikens indførelse.

Sammenfattende kan det konkluderes, at der er fremgang på alle de i vækstpolitikken opsatte mål, om end denne fremgang ikke er så stor som ambitionerne i vækstpolitikken. Undtagelsen er den øgede positive synlighed, hvor der har været en markant fremgang.

5.2 Oplevelser

I Vækst Sammen defineres formålet med "Vækst med Oplevelser" som: "Odense skal være kendt som en dynamisk og aktiv by, fordi det fastholder og tiltrækker virksomheder, studerende og arbejdskraft." Eventstrategien, som har sit afsæt i Vækst Sammen, blev vedtaget af Økonomiudvalget den 17. december 2014.

Der er gennemført en række events under Odense&Co inden for de tre strategiske indsatsområder, som udpeges i Eventstrategien: Den brede målgruppe, det kompromisløse og det ekstraordinære. Events i regi af Odense&Co har alle den fællesnævner, at de passer ind i eventstrategiens forskellige effektmål.

Det har været et fokus, at Odense&Co og vækstsatsningen kom markant fra start, hvorfor flere af de ekstraordinære og enkeltstående events er vedtaget i den tidlige fase af Odense&Co. Senere er der i højere grad fokuseret på årligt tilbagevendende events inden for den brede målgruppe samt de kompromisløse events. For alle events gælder det, at der er tale om events, der er hjulpet i gang med et skarpt fokus på at sikre en forretningsdrevet bæredygtig model fra begyndelsen, og/eller hvor der er ydet tilskud til specifikke udviklingsprojekter i allerede eksisterende events med et hidtil uudnyttet potentiale.

Investeringen og samarbejdet med den enkelte event-aktør reguleres som hovedregel gennem en sponsoraftale og i visse tilfælde gennem en tilskudsaftale. For at sikre mest mulig effekt af de investerede midler, vil der typisk blive udpeget konkrete udviklingsprojekter og/eller specifikke KPI'er for den enkelte event. Sponsoraftalen fungerer på den måde som et styringsværktøj, der både danner grundlaget for samarbejdet med eventaktøren og danner grundlaget for effektmålingen af den konkrete event. Outputtet af sponsoraftalerne er således ikke alene branding, men i lige så høj grad specifikke projekter, som udvikler eventen og dermed også skaber branding og/eller muligheder for aktivering af sponsoratet ved fx at skabe en platform for tiltrækning af virksomheder.

5.2.1 Events for den brede målgruppe

Events for den brede målgruppe dækker bl.a. Tinderbox, Karrusel, Odense Horse Festival og Odense Horse Show, H.C. Andersen Festivals, Odense Sommerrevy og på sigt også Odense Gaming Week. Disse events er kendetegnet ved at være årligt tilbagevendende og stærkt knyttet til byen. De skal tiltrække både lokale, nationale og potentielt internationale besøgende. De skal foregå over flere dage, så de dermed har potentiale til at genere overnatninger i byen og direkte omsætning til hoteller og erhvervsdrivende.

Flere events i denne kategori har ikke formået at indfri ambitionerne for billetsalg det første år. Dette er dog i nogen grad forventeligt, da det erfaringsmæssigt er vanskeligt at opnå succes i en festivals første år. Tinderbox tjener i den forbindelse som et eksempel på, at festivaler er svære at løbe i gang. I 2015, festivalens første år, var der blot 69.000 dagsgæster, mens der allerede i 2016 var 120.000 dagsgæster. Desuden er det værd at bemærke, at Tinderbox allerede i 2015 generede stor positiv synlighed og stod for mere end 70 procent af eksponeringen af de forskellige events under Odense&Co.

For Odense Sommerrevy har besøgstallet i 2016 på samme måde vist sig at være lavere end estimeret i det første år. Potentialet forventes dog fortsat at være til stede. På trods af at ambitionen for billetsalget ikke blev indfriet, har den turismeøkonomiske effekt af revyen et solidt niveau med 4,4 mio. kr.

Odense Horse Show stod omvendt for kun én procent af den positive synlighed i 2015. På trods af den manglende eksponering generede eventen dog en ekstraomsætning på 5,5 mio. kr. til det odenseanske næringsliv. Det er således ikke nødvendigvis en dårlig investering, når events ikke klarer sig godt på samtlige effektmål.

Effekten af en event kan bl.a. beregnes ud fra besøgstal. Imidlertid er det en udfordring at opgøre antallet af gæster til begivenheder uden billetsalg og begivenheder, som ikke foregår på én lukket eventplads. I 2015 gav det oplyste besøgstal fra H.C. Andersen Festivals således også anledning til debat. Med henblik på at kvalificere

sådanne skøn fremadrettet, er der på strategisk udvalgte steder i bymidten nu ophængt særlige kameraer, der kan tælle mennesker og således hjælpe til at beregne besøgstal.

5.2.2 Kompromisløse events

De kompromisløse events er defineret ved oplevelser, der stikker ud fra bredden, og som kendetegner visionære storbyer med et kunstnerisk, kreativt og udviklingsorienteret miljø. De kompromisløse events er ligesom events for den brede målgruppe årligt tilbagevendende. I denne kategori kan bl.a. nævnes Odense Film Festival, SPIS! og Phono festival. Fælles for de kompromisløse events er, at der typisk indgås sponsoraftaler, der dækker specifikke udviklingsprojekter med opsatte KPI'er for projekterne.

De kompromisløse events spænder fra nye events, som Odense&Co har været med til at drive i gang fx Spis!, til specifikke udviklingsprojekter i events med en lang historie i Odense, fx Odense Film Festival, hvor fokus har været at indfri et hidtil uudnyttet potentiale.

Odense&Co's investering i Phono festivalen i 2014 viste sig skuffende ift. effekten af investeringen, mens investeringen i 2015 stod i et langt bedre forhold til effekten. Ønsket i 2014 var at booste festivalen, så den kunne nå et større publikum og en større volumen. Erfaringen viste dog, at tilskuddets volumen ikke understøttede en organisk vækst, men i højere grad var styret af ønsket om at booste en lokal festival med et stort uforløst potentiale. Erfaringen herfra er siden udnyttet ift. alle events og ikke mindst de kompromisløse; væksten må tage udgangspunkt i det eksisterende og derfra skabes organisk.

5.2.3 Ekstraordinære events

Endelig er der gruppen af ekstraordinære events, som defineres ved at være cost-effektive events, en ekstraordinær god historie eller et regulært scoop. I denne kategori er der bl.a. gennemført studenterarrangementet med Branson & Lund og dobbeltkoncerten med Paul Simon & Sting. De to events var blandt de tidligste events, Odense&Co gav tilsagn om med det formål at sikre, at event-satsningen kom markant fra start.

Begge events er afviklet før effektmålingerne var en fast del af procedurerne for Odense&Co, hvorfor succeserne alene kan måles på megen omtale og fulde huse.

Nogle events har skabt den opmærksomhed til byen, der var tilsigtet og forventet, mens andre events ikke har indfriet målsætninger om merværdi for både eventen og Odense. Som et eksempel opnåede udstillingen Planet Shark et antal besøgende væsentligt under det budgetterede. Den turismeøkonomiske effekt af udstillingen var også begrænset, idet Planet Shark blot generede 700.000 kr. i ekstraomsætning til byens næringsliv.

Erfaringen fra bl.a. Planet Shark viser, at det er væsentligt, at Odense&Co påtager sig rollen som partner i den enkelte event, så fagligheden og erfaringerne udnyttes på tværs af området, i særlig grad når eventarrangøren bevæger sig ind på et nyt område. Og denne præmis skal være klar fra begyndelsen.

5.2.4 Erfaringer inden for oplevelser

Fra begyndelsen i 2014, hvor der var en ambition om at få skudt event-satsningen i gang med et brag, over en fokuseret eventstrategi til effektivering af strategien gennem langsigtede og udviklende samarbejder har arbejdet med events skabt en række erfaringer, som har påvirket arbejdsgange og procedurer i Odense&Co.

Det har i den forbindelse været tydeligt, at der fra starten har været fokus på at sikre en høj beslutningshastighed, hvilket i nogle tilfælde har ført til, at aftaler om en given event er udført på et ikke tilfredsstillende grundlag, hverken for selve eventen eller Odense&Co. Særligt det meget omfattende arbejde med indgåelse af kontrakterne for Tinderbox har sat nye standarder for, hvordan der indgås aftaler på eventområdet.

Tilskuds- og sponsoraftaler er udviklet på en sådan måde, at de tjener som et styringsværktøj i relationen mellem Odense&Co og den enkelte eventaktør. Ligesom der siden chefen for Oplevelser blev ansat – og eventstrategien efterfølgende blev vedtaget – anvendes forudgående analyser og business cases som fast værktøj.

De seneste års erfaringer med events har samtidig bekræftet strategien omkring overvejende at fokusere på de årligt tilbagevendende events, da disse ofte viser sig mere økonomisk rentable end de enkeltstående events. Samtidig viser erfaringer og effektmålinger på de konkrete events, at en event ikke nødvendigvis skal have positiv effekt på samtlige af vækststrategiens effektmål for at kunne bidrage positivt til byens udvikling.

Den samlede årsrapport for eventindsatsen i 2015 kan hentes på Odense Kommunes hjemmeside.

5.3 Tiltrækning

I Vækst Sammen defineres formålet med "Vækst med tiltrækning" at tiltrække viden, teknologi, kapital og kvalificeret arbejdskraft til Odense til gavn for det lokale, private erhvervsliv.

Enheden for Tiltrækning består i dag af tre fokusområder, der blev igangsat under andre tidligere organiseringer.

- Indsatsen for den sundheds- og velfærdsteknologiske klynge og vækst i området ved Cortex Park. Indsatsen lå indtil sommeren 2014 i Bystrategisk Stab.
- Indsatsen for drone testcentret i HCA Airport og det nationale drone netværk/klyngeaktiviteter, der tidligere lå i Borgmesterkontoret.
- Indsatsen for industrirobotklyngen, der i efteråret 2014 blev vedtaget som fokusområde i Udvikling Fyn.

5.3.1 Klyngeudvikling – en forudsætning for tiltrækning

Især før de tre områder blev del af Odense&Co, var det gældende for alle tre områder, at klyngefremmende aktiviteter fyldte mindst ligeså meget som de egentlige tiltrækningscases. Formålet med indsatserne var at skærpe og markedsføre styrkepositionerne og skabe de samarbejder indenfor branchen, som er nødvendige, når virksomheder skal overbevises om at vælge Odense.

For at styrke klyngerne og argumenterne i tiltrækningscases finansierer vækstmidlerne fx:

- Bosætningskontoret og indsatsen for expats: Det er ikke muligt at måle direkte vækstresultater, men indsatsen er medvirkende til, at Odense bliver en mere imødekommende by for tilflyttere. Samtidig gør indsatsen det lettere for byens virksomheder at ansætte internationale talenter.
- En del af CoLab Odense: Et testmiljø, hvor virksomheders produkter bliver testet og udviklet i tæt samspil med Odense Kommunes drift og OUH som potentielle kunder til produkterne. Odense Kommunes vækstmidler dækker kun en mindre del af CoLabs aktiviteter, og tiltrækning og vækst i virksomhederne er ikke CoLabs primære formål.

- En del af Odense Robotics: Odense Robotics varetages af Udvikling Fyn og arbejder med markedsføring af robotklyngen samt aftercare (forretningsudvikling af virksomheder, oprettelse af projekter og indsatser, som virksomhederne efterspørger).

5.3.2 Vækst via partnerskaber

Odense&Co har et generelt fokus på at skabe vækst gennem partnerskaber, både indenfor de tre klynger og i andre brancher.

Technology Denmark er et eksempel på et partnerskab mellem erhvervsliv, offentlige institutioner og uddannelsesinstitutioner, hvor man ved at samle kræfterne står langt stærkere end hver for sig. Formålet er at tiltrække talenter, samt at uddanne/omskole ledige til de kompetencer, IT- og tech-branchen efterspørger. Ved hjælp af korte, specifikke og målrettede uddannelsesforløb, hvor der står virksomheder klar i den anden ende, er det lykkedes at få ledige i beskæftigelse i IT branchen, samtidig med at byens IT-virksomheder får en større mængde talenter at vælge imellem til deres ledige stillinger.

Next Level er et andet eksempel på vækst gennem samarbejde. Next Level er et projekt, der kobler business advisors til ejerledede virksomheder med henblik på at udvikle virksomheden, skabe øget vækst og udvide medarbejderstaben. I de 26 virksomheder, der begyndte i projektet for mere end et år siden, er der skabt 92 nye arbejdspladser, og bruttofortjenesten er vokset med næsten 30 mio. kr. Indsatsen drives af Fynsk Erhverv.

5.3.3 Metoder til tiltrækning

Virksomheders behov er forskellige, og der er ikke én opskrift på, hvad virksomheder lægger vægt på i forbindelse med etablering. Samtidig er virksomhedernes og forretningsideernes potentialer og potentielle strategiske værdi er forskellig. For at sikre, at der fokuseres på de rigtige virksomheder, der kan skabe mest mulig effekt for Odense, er der derfor indført en række faste procedurer og arbejdsgange for tiltrækningsindsatsen.

Arbejdet med tiltrækning er centreret omkring de to spor "inbound cases" og "kapitalfremme". Inbound cases er de virksomheder, der selv henvender sig for at flytte til Odense, og som ikke nødvendigvis er en del af de tre klynger. Som et eksempel på inbound cases kan nævnes indsatsen omkring virksomheden Corporate Health. I forbindelse med tiltrækning af Corporate Health betalte Odense&Co Accelerace for arbejdet med at tiltrække virksomheden. Det skete pga. Accelerace's faglige kendskab til det danske og tyske marked for sundhedsteknologi og mulighederne i den sundhedsteknologiske klynge i Odense. Introduktion til klyngen (til fx OUH og relevante data-organisationer) var del af det arbejde. Inden for arbejdet med inbound cases er det desuden værd at bemærke, at Odense&Co gennem de seneste halvandet år har dedikeret en betydelig del af stabens ressourcer til to endnu ikke afsluttede tiltrækningsager, der som følge af fortrolighedserklæringer ikke kan beskrives yderligere. Vurderingen af de to virksomheder, er at potentielt kan bidrage betydeligt til byens udvikling.

Arbejdet med kapitalfremme fokuserer modsat inbound cases på de virksomheder, der allerede er etableret i Odense. Med kapitalfremme arbejdes der på at skaffe kapital til odenseanske virksomheder for ad den vej at skabe vækst i virksomhederne. Med erhvervsklyngerne som argument er der bl.a. tiltrukket et investornetværk på over 50 private Business Angels samt nationale og internationale netværk af investorer. Gennem disse netværk er det i løbet af de seneste 12 måneder lykkedes at hente et mindre to cifret millionbeløb til Odenses virksomheder.

Hvad enten det er en tiltrækningscase, en investorcase, en start-up case eller en forretningsudviklingsidé hos en etableret virksomhed, arbejder Odense&Co ud fra tre kriterier, når indsatser og investeringer prioriteres og besluttes:

- Strategisk fit: Vil virksomheden/virksomhedens idé bidrage med produkter, kompetencer og netværk, der er til gavn for Odenses øvrige erhvervmiljøer?
- Teamet: Er der den troværdighed, professionalisme og de kompetencer, der kræves, for at virksomheden kan løfte de planer, virksomheden har for sit engagement i Odense?
- Økonomi: Vurderes det, at økonomien kan bære den udvikling, som virksomheden har planer om?

Med indførelsen af ovenstående kriterier er der sket en stigende systematisering i vurderingen af de enkelte cases/virksomheder. Kriterierne frasorterer nogle, mens det i andre tilfælde resulterer i, at Odense&Co trækker støtte og deltagelse undervejs i et projekt, hvis det vurderes, at et eller flere af de tre kriterier alligevel ikke er opfyldt i tilstrækkelig grad.

Samtidig er der indført faste procedurer for, hvornår der indhentes juridiske og udbudsmæssige afvejninger og vurderinger. Erfaringer har vist, at man med fordel kunne have inddraget fx jurister i opstarten af flere af de tidligere tiltrækningscases.

Erfaringer viser, at arbejdet med klyngerne og tiltrækning af private virksomheder frem til foråret 2015 var præget af manglende systematisering og videndeling på tværs af indsatserne. Med ansættelsen af en chef for Tiltrækning i maj 2015 blev der arbejdet indgående med den strategiske retning og prioriteringer for området. Og det var i forlængelse af pågældende chefs ansættelse, at der blev indført en række faste procedurer, lagt et skærpet fokus på tiltrækning af private virksomheder inden for de tre klynger og skabt det fælles brand, Invest in Odense.

5.3.4 Erfaringer indenfor Tiltrækning

Siden 2014 har Odense&Co arbejdet med at tiltrække viden, teknologi, kapital og kvalificeret arbejdskraft til Odense til gavn for det lokale, private erhvervsliv. Ovenstående viser, at indsatsen har båret succeser med sig, særligt i form af tiltrækning af en række virksomheder til byen. Ovenstående viser samtidig også, at der har manglet systematisering i arbejds gange.

Med ansættelsen af den første chef for Tiltrækning i maj 2015 blev fokus på tiltrækning af virksomheder skærpet, og der blev skabt det fælles brand Invest in Odense.

Erfaringerne har helt konkret betydet, at der nu eksisterer faste procedurer og kriterier for Odense&Co's investeringer. Kriterierne øger sandsynligheden for, at der investeres i de rigtige projekter, og at Odense&Co trækker sig i tide fra de projekter, der viser sig ikke at være bæredygtige. Der er samtidig skabt faste procedurer med det formål at sikre, at juridiske og udbudsmæssige vurderinger indhentes i de projekter, hvor det er hensigtsmæssigt og/eller påkrævet.

Dette vurderes at kunne forhindre nogle af de fejlvurderinger, der blev begået i Odense&Co tidligere, hvor der i nogle tilfælde blev kastet arbejdstid og finansiering efter tiltrækningscases eller andre klyngeaktiviteter, der gav få arbejdspladser og begrænset effekt.

5.4 Iværksætteri

I Vækst Sammen er et af målene for Vækst med Samarbejde, at Odense skal udvikle og fastholde talenter og sikre, at der kommer flere succesfulde iværksættere til byen. Iværksætteri er et væsentligt indsatsområde ift. bl.a. at skabe private arbejdspladser og viden og deraf generere vækst i Odense.

Odense Kommunes grundlæggende iværksætterindsats er finansieret af vækstmidler fra Odense&Co og varetages i regi af Stjerneskipet. Undersøgelser viser, at der generelt er en høj tilfredshed blandt de iværksættere, der har gjort brug af Odense Kommunes tilbud; fx mener 95 procent af de adspurgte, der modtog iværksættervejledning i 2015, at den individuelle vejledning har været relevant og brugbar.

Odense Robotics start-up hub, som åbnede i efteråret 2015, er et af de øvrige tilbud til de odenseanske iværksættere. Robot-hub'en er skabt som et samarbejde mellem Odense Robotics, Teknologisk Institut og Odense Kommune med det formål at bidrage til at tiltrække og styrke nye virksomheder på robotområdet. Odense&Co's indsats består konkret i arbejdet med at tiltrække investorer til start-up virksomhederne.

Robot-hub'en huser indtil videre fem virksomheder og viser allerede gode resultater. En af start-up virksomhederne er på markedet med et færdigt produkt, mens flere vurderes til at være markedsparete. En del af virksomhederne har fået tildelt offentlige investeringer, mens det for en enkelt er lykkedes at tiltrække en privat investor. For den pågældende investor var virksomhedens deltagelse i Robot hub'en afgørende for aftalen, idet deltagelsen gav virksomheden ekstra troværdighed og blåstempling.

5.4.1 Erfaringer med iværksætteri

Resultaterne fra iværksætterindsatsen i regi af Odense&Co viser, at der siden 2014 er gennemført en række indsatser siden 2014, der har haft en positiv indvirkning på iværksætermiljøet i Odense. I den forbindelse kan det bl.a. nævnes, at iværksætterlysten målt ved etableringsraten har været voksende siden 2014 og nu nærmer sig Aarhus' niveau, samt at Odense i 2015 blev kåret til årets iværksætterkommune.

I Odense&Co vurderes det dog, at der med en tydeligere strategisk indsats for iværksætteri kan opnås bedre resultater. Det er i den forbindelse væsentligt at nævne, at det i sommeren 2015 blev besluttet at udskyde det strategiske arbejde med iværksætteri på grund af manglende kontinuitet i ledelsesniveauet. Situationen i Odense&Co er nu en anden, og det er på den baggrund besluttet igen at opprioritere iværksætterindsatsen fra 2017.

5.5 Opsamling

Helt overordnet har Odense&Co gennemgået en lærende udvikling fra vedtagelsen af vækstpolitikken og frem til nu. I takt med ansættelser af chefer og personale samt vedtagelse af strategierne for områderne, har de enkelte spor i Odense&Co fundet en form, hvor de nødvendige vækstinitiativer kan sættes i søen, samtidig med at initiativerne styres på en hensigtsmæssig måde. Det ligger i Odense&Co's natur at skulle udfordre og udvikle, hvorfor indhold og form fortsat skal udvikles og forandres.

6. Ledelse, organisering og administration

Dette afsnit beskriver nogle af de organisatoriske rammer, der har haft betydning for den måde Odense&Co har fungeret siden opstarten i 2014. Blandt de centrale organisatoriske rammer er bl.a. ledelsesniveauet, den konkrete organisering i enheden, samt de administrative procedurer og retningslinjer, der skal være styrende i enhver kommunal organisation. Formålet med dette afsnit er at afdække nogle af de udfordringer, der har kunnet konstateres vedrørende de nævnte organisatoriske rammer.

Ledelsesniveauet i en organisation har stor betydning – både direkte og indirekte – på de resultater, der skabes i en given organisation. Dels er det ledelsen, der sætter den strategiske retning og definerer organisationens mål. Dels er det ledelsens ansvar at sikre hensigtsmæssige rammer for udførelsen af arbejdet i organisationen. På den baggrund har dette afsnit til formål at adressere ledelsesniveauet samt rammerne for arbejdet i Odense&Co.

I forbindelse med rekruttering af ledelsen i Odense&Co blev der i vidt omfang søgt efter kompetencer, der ikke nødvendigvis havde rødder i det offentlige system. Målet var, at man gennem rekrutteringen kunne skabe et Odense&Co med en iværksætter- og pionerånd, der kunne være med til at sikre, at Odense Kommune gik nye veje. Det var endvidere et mål at sikre medarbejdere og chefer med et netværk, der kunne anvendes i bestræbelserne på at udvikle noget nyt. Der har i forbindelse med rekrutteringen vist sig at være væsentlige udfordringer forbundet hermed, hvilket har medført, at Odense&Co har haft tre stabschefer (niveau 2-chefer) på knap tre år. Hertil kommer, at der i perioderne mellem de enkelte chefansættelser blev udpeget flere personer, der midlertidigt kunne varetage cheffrollen. Regnes disse personer med, har Odense&Co haft syv chefer på knap tre år. Der har ligeledes for kontoret Tiltrækning været udfordringer forbundet med rekrutteringen på chefniveau, og der er således først reelt blevet ansat en chef for området i maj 2015.

En så stor udskiftning på så centrale poster må antages at have indflydelse på produktiviteten og resultaterne i Odense&Co. Dels på grund af den usikkerhed, det nødvendigvis skaber i en organisation, der har så stor udskiftning på chefposten. Dels på grund af den viden, der hver gang skal genopbygges hos en ny chef, hvilket nødvendigvis også kræver ekstra ressourcer hos såvel medarbejderne som den nye leder. Den store udskiftning har samtidig betydet, at rammerne for at udøve ledelse har været vanskelige. Den manglende kontinuitet har bl.a. betydet, at ledelsen ikke har haft et veletableret fundament at arbejde ud fra.

I forlængelse heraf er det væsentligt at pointere, at der er tale om en ny enhed, der på grund af den manglende kontinuitet på ledelsesniveau ikke har haft tilstrækkelige forudsætninger for at få etableret en fast kultur for arbejdsgange, herunder for hvilke formelle forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige forhold, der skal overholdes, og hvilke interne procedurer der skal iagttages. Helt konkret kan der argumenteres for, at manglende og/eller udskiftende chefer har medført, at der ikke rettidigt er etableret faste procedurer og kriterier for anvendelsen af vækstmidlerne.

Den store udskiftning har endvidere afspejlet sig i trivslen blandt medarbejderne i Odense&Co, der igennem en længere periode har oplevet trivselsproblemer, ligesom der har været samarbejdsproblemer på ledelsesniveau i Odense&Co.

Såvel ledelsen i Odense&Co som linjeledelsen i Borgmesterforvaltningen har været bekendt med udfordringerne ift. trivsel og samarbejde i Odense&Co. Det kan i den forbindelse konkluderes, at der på trods af dårlige trivselsmålinger ikke har været igangsat tilstrækkelige indsatser med det formål at forbedre afdelingens trivsel. Dette vurderes til dels at skyldes den manglende kontinuitet i ledelsen, der har betydet, at det ikke har været muligt for den enkelte leder at gennemføre tilstrækkelige og/eller længerevarende trivselsindsatser.

I lyset af ovenstående vil der fremadrettet blive arbejdet indgående med trivslen i Odense&Co. På baggrund af dialog med medarbejderne, samt ledelsens generelle vurdering af væsentlige udfordringer ved trivslen, er der primo september 2016 igangsat en intensiv trivselsindsats, der har til formål at komme i dybden med de konkrete årsager til trivselsproblematikken samt identificere mulige løsninger. Odense Kommunes årlige trivselsundersøgelse blev offentliggjort i oktober 2016 og har bekræftet formodningen om, at der fortsat er væsentlige trivselsudfordringer i Odense&Co. Det skal dog i den forbindelse nævnes, at Odense&Co sammenlignet med tidligere trivselsundersøgelser har oplevet forbedring på en række parametre.

6.1 Forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige forhold og interne procedurer

Odense&Co er på lige fod med andre offentlige organisationer og det øvrige Odense Kommune underlagt forvaltningsmæssige og forvaltningsretlige procedurer, ligesom der internt i Odense Kommune er udarbejdet særlige interne retningslinjer. På baggrund af interne iagttagelser og en række aktindsigtsanmodninger omhandlende Odense&Co har der vist sig et behov for at disse forhold indgår i evalueringen.

6.1.1 Journalisering

Odense Kommune er som offentlig myndighed underlagt et krav om journalisering. Dette er lovfæstet ved offentlighedslovens § 15, stk. 1, hvorefter:

”Dokumenter, der er modtaget eller afsendt af en forvaltningsmyndighed som led i administrativ sagsbehandling i forbindelse med dens virksomhed, skal journaliseres, i det omfang dokumentet har betydning for en sag eller sagsbehandlingen i øvrigt. Det samme gælder interne dokumenter, der foreligger i endelig form.”

En gennemgang af konkrete sager har vist mangelfuld eller slet ingen journalisering af relevante dokumenter i nogle af sagerne. Undervisning og indskærpelse af journaliseringspligten er sket fra ultimo 2015, hvorfor det forventes, at journaliseringen i Odense&Co er forbedret. Der vil løbende blive fulgt op på journaliseringen af sagerne.

Udfordringerne med journalisering og videndeling internt i Odense&Co er et faktum, ligesom der i mange tilfælde ikke har været den ønskede kontinuitet i sagerne grundet udskiftning af medarbejdere og på chefniveau. Den mangelfulde journalisering har også medført et betydeligt merarbejde for medarbejderne i Odense&Co, da det på grund af den manglende journalisering har vist sig særdeles vanskeligt at fremfinde relevant materiale i nogle af sagerne i forbindelse med anmodninger om aktindsigt. Dette er særligt udtalt i tilfælde, hvor de medarbejdere, der har været involveret i de konkrete sager, ikke længere er ansat i kommunen. Herudover har manglende journalisering medført et generelt videnstab i Odense&Co.

Den manglende journalisering i nogle af sagerne og dermed den manglende overholdelse af en lovfæstet forpligtelse er yderst kritisabel og uacceptabel, hvorfor det er indskærpet, at der skal journaliseres i overensstemmelse med offentlighedslovens krav herom.

6.1.2 Dokumentation i form af skriftlige aftaler eller notater

Odense Kommune er som offentlig myndighed ligeledes underlagt en såkaldt notatpligt, hvorefter der skal gøres notat om væsentlige sagsoplysnings- og ekspeditionsskridt, såfremt de pågældende oplysninger ikke fremgår af sagens akter i øvrigt. Dette gælder såvel interne oplysninger, som oplysninger modtaget udefra.

Såfremt der er tale om en sag, hvori der træffes afgørelse af kommunen som myndighed, er notatpligten lovfæstet i forvaltningslovens § 13. Når der er tale om andre sager eksisterer der en notatpligt på et ulovbestemt grundlag, som udledes af almindelige forvaltningsretlige principper. I det omfang væsentlige sagsoplysnings- eller ekspeditionsskridt ikke fremgår af øvrige skriftlige akter, skal der således gøres notat herom.

En gennemgang af konkrete sager fra 2014 og 2015 i forbindelse med en aktindsigtsanmodning fra Fyens Stiftstidende har vist, at der i Odense&Co ved mindst én lejlighed er oplevet brud på de faste procedurer, og at der ved en enkelt lejlighed er indgået en større mundtlig aftale uden efterfølgende at udarbejde et egentligt dokumenterbart grundlag i form af fx en skriftlig aftale eller et notat.

Dette har bl.a. givet sig til udslag i konkrete tilfælde af manglende videndeling, både ift. den enkelte sag og på tværs i Odense&Co. Det har endvidere vanskeliggjort håndteringen af aktindsigtsanmodninger, herunder håndtering af spørgsmål fra pressen ift., hvilke ydelser Odense&Co konkret har modtaget i relation til f.eks. en bestemt faktura.

Det har tilsvarende vist sig i konkrete tilfælde, at der ikke i tilstrækkeligt omfang er fulgt op på de aftaler, der er indgået og dermed ikke i tilstrækkeligt omfang er gjort brug af de ydelser, der er betalt for som følge af aftalerne. Der synes således ikke at have været tilstrækkelig kommunikation og videndeling ift. disse sager, ligesom der ikke synes at have været en tilstrækkelig afklaring af rollefordelingen ift. at få fulgt op på de indgåede aftaler.

Det manglende fokus på såvel journalisering som dokumentation af indgåede aftaler mv. har sammen med den forholdsvise store udskiftning på chefniveau i Odense&Co medvirket til, at den viden, der er blevet oparbejdet hos den enkelte medarbejder og chef, ikke er forblevet i Odense&Co i forbindelse med de enkelte medarbejders eller chefers ophør i kommunen.

Som tilfældet er ift. journalisering er det tilsvarende blevet indskærpet, at der skal være fokus på at få dokumenteret aftaler og leverancer mv. i Odense&Co.

6.1.3 Afholdelse af udgifter til rejser, transport og repræsentation

Udover den manglende fokus på de forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige forhold som journalisering og dokumentation, synes der også at være tilfælde, hvor interne retningslinjer i Odense Kommune ikke har været iagttaget i tilstrækkeligt omfang.

Således giver oversigter udarbejdet i forbindelse med en aktindsigt i Odense&Co's udgifter til rejser, repræsentation og kørsel i 2014 og 2015 et indtryk af, at der har været et betydeligt antal poster og dermed udgifter til disse poster. Dette kan til dels forklares med den særlige type af opgaver, der varetages af Odense&Co, og som i modsætning til størstedelen af den kommunale administration indbefatter en del rejseaktivitet såvel indenlands som udenlands. Det kan endvidere til dels forklares med, at Odense&Co i perioden juni 2014 til februar 2015 havde til huse i Forskerparken, hvilket har medført en øget transport mellem bl.a. rådhuset og Forskerparken.

En del af omkostningerne må imidlertid tilregnes, at der ikke har været et tilstrækkeligt fokus på omfanget af udgifterne til rejser, repræsentation og kørsel. Dette er der efterfølgende taget hånd om, og der er fra efteråret 2015 indført interne retningslinjer i Odense&Co for i hvilket omfang, der kan afholdes udgifter til rejser, transport og repræsentation.

6.2 Opsamling

Ovenstående viser med al tydelighed, at der har vist sig væsentlige problemstillinger ift. at leve op til interne retningslinjer i Odense Kommune samt udfordringer forbundet med at overholde almindelige forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige principper gældende for offentlige organisationer. I ambitionen om at gå nye veje og skabe noget nyt med nye kræfter har der tilsyneladende ikke fra den øvrige kommunale organisation været tilstrækkelig fokus på at understøtte ledelsen i Odense&Co på en sådan måde, at Odense&Co var i stand til at overholde de krav, der gælder for arbejdet i en offentlig organisation.

Der har fx vist sig problemstillinger ift. at overholde almindelige krav til journalisering og dokumentation. Ansvar for samt kontrolforpligtelsen ligger generelt i linjeledelsen, bl.a. gennem det etablerede ledelsestilsyn.

Med erkendelsen af disse udfordringer er der indført procedurer, der fremadrettet skal sikre, at Odense&Co lever op til de forpligtelser, der er for offentlige organisationer. Det er ligeledes blevet indskærpet for chefer og medarbejdere i Odense&Co, at der skal være fokus på overholdelse af forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige principper samt interne procedurer.

Den manglende fokus på såvel journalisering samt dokumentation af indgåede aftaler mv. har sammen med den forholdsvis store udskiftning på chefniveau i Odense&Co medvirket til manglende kontinuitet og videnoverføring. Den manglende kontinuitet har samtidig bevirket, at den enkelte leder ikke har haft et eksisterende fundament at arbejde ud fra.

Der har ligeledes vist sig et behov for forsat at arbejde indgående med trivslen i afdelingen. I forlængelse heraf er det gjort klart for ledelsen, at indsatsen ikke har været tilstrækkelig, ligesom der er udtalt eksplicit anerkendelse af medarbejdernes indsats under vanskelige omstændigheder med manglende og udskiftende chefer. Fra primo september 2016 er der iværksat et intensivt trivselsforløb i Odense&Co.

7. Konklusion

Denne evaluering har haft til formål at skabe en samlet og overordnet evaluering af Odense&Co, samt de resultater stabens indsatser har skabt i perioden januar 2014 til juni 2016. Odense&Co blev skabt som en del af Odense Kommunes vækstpolitik – Vækst Sammen – der grundlæggende har til formål at skabe de bedste forudsætninger for væksten i Odense Kommune.

Evalueringen har vist, at Odense&Co i de seneste år har bidraget positivt til kommunens erhvervsmæssige styrkeposition, særligt inden for robotteknologi og relaterede teknologier som droner. Samtidig viser evalueringen, at Odense på oplevelsessiden er styrket med en række stærke events som Tinderbox, H.C. Andersen Festivals, o.l. Begge dele bidrager til et samlet billede af Odense som en innovativ erhvervs- og oplevelsesby, der i disse år ændrer sit image. Samlet set er der tale om betydelige landvindinger, der er grund til at fremhæve. Herudover viser erfaringerne, at der fremadrettet er grund til at have store forventninger til eksempelvis Thinkers50, kan give Odense en meget markant position via tiltrækning af markante erhvervs personer og erhvervsforskere, samt større tiltrækningsindsatser der også – hvis de endelige tilsagn bliver givet – vil have en betydelig positiv indvirkning på byen.

Odense&Co har helt grundlæggende bidraget til fremgang på alle vækstpolitikens mål. Der er således skabt flere private arbejdspladser, beskæftigelsen og produktiviteten er vokset. Odenseanernes realindkomst er steget, og Odense har oplevet en markant fremgang på den positive synlighed i medie billedet.

Dette er sket på trods af, at de første år af Odense&Co's eksistens har været turbulente med bl.a. mange skiftende chefer og manglende fokus på organisationsopbygning. Odense&Co har på den baggrund været igennem en for lang opbygningsfase på det organisatoriske plan, hvilket har haft en afsmittende virkning på både arbejdsgange og overholdelse af forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige procedurer og interne retningslinjer i Odense&Co. Den manglende kontinuitet på ledelsesniveau har samtidig betydet, at den enkelte leder ikke har haft et eksisterende ledelsesgrundlag og fundament at arbejde ud fra. På baggrund af disse udfordringer er der grund til at formode, at der fortsat er et ikke uvæsentligt potentiale at hente i udmøntningen af vækstmidlerne.

Evalueringen af Odense&Co efterlader dog ikke nogen tvivl om, at der på en række områder kan udtales væsentlig kritik. I den forbindelse må det bemærkes, at der med den markante vækstsatsning og etableringen af Odense&Co blev skabt en – i kommunale sammenhænge – ny konstruktion og et nyt opgaveområde. Der har derfor været behov for at opbygge en række erfaringer undervejs, før der har kunne etableres passende og nødvendige procedurer og retningslinjer for udmøntningen af vækstmidlerne.

De væsentligste kritikpunkter, der kan udtales for Odense&Co er særligt:

- Manglende fokus på effektmåling af de tidligste indsatser i Odense&Co.
- Mangel på faste procedurer og kriterier for tildeling af vækstmidler i den første fase.
- Manglende opfølgning på indgåede aftaler og deraf ikke optimal udnyttelse af vækstmidlerne – særligt i den første fase.
- Manglende fokus på videndeling på tværs af Odense&Co.
- Manglende fokus på overholdelse af forvaltningsmæssige/forvaltningsretlige principper samt interne retningslinjer i Odense Kommune – særligt i den første fase.
- Ikke tilstrækkeligt fokus på trivselsudfordringer i Odense&Co.
- Mangel på og stor udskiftning på chefposter.

I Odense&Co og i linjeledelsen i Borgmesterforvaltningen er man løbende blevet opmærksom på ovenstående kritikpunkter. I den forbindelse er der fra medio/efteråret 2015 igangsat en række tiltag, der alle har til formål at adressere de nævnte kritikpunkter. Det drejer sig særligt om følgende:

- Indførelse af procedurer, der sikrer, at effektmåling så vidt muligt tænkes ind allerede i forbindelse med, at det besluttet at igangsætte eller finansiere aktiviteter.
- Indførelse af faste procedurer og kriterier, der skal sikre, at vækstmidlerne investeres i de projekter/indsatser, der skaber mest mulig effekt.
- Udarbejdelse af kontrakter og sponsoraftaler, der tjener som et styringsværktøj i relationen mellem Odense&Co og eksterne parter.
- Indskærpelse af kravet om at overholde retlige principper og interne retningslinjer i Odense Kommune.
- Øget ledelsesfokus.

Det er afslutningsvis værd at bemærke og anerkende, at de succeser, der er opnået, er blevet til under vanskelige arbejdsforhold for de involverede medarbejdere.

7.1 anbefalinger

Nedenstående anbefalinger er udarbejdet på baggrund af løbende iagttagelser samt indeværende evaluering og har til formål at adressere de nævnte udfordringer og bidrage til, at Odense Kommune får mest mulig effekt af de afsatte vækstmidler.

Anbefalingerne rummer dels en intensivisering af allerede iværksatte initiativer, dels anbefalinger der fremadrettet skal udvikle Odense&Co's muligheder for at understøtte og indfri kommunens vækstpolitik.

1. For at adressere udfordringer forbundet med overholdelse af interne retningslinjer i Odense Kommune skal der udarbejdes en samlet introduktion til, hvilke forpligtelser der er for ansatte i Odense Kommune, herunder bl.a. krav om journalisering og skriftlig dokumentation, samt overholdelse af interne retningslinjer for rejser i embedsmedfør. Alle medarbejdere skal introduceres til de forpligtelser, der er gældende for ansatte i Odense Kommune. Endelig skal forpligtelserne for ansatte i Odense Kommune mindst én gang om året gennemgås på et fælles personalemøde i staben.
2. For at adressere udfordringer forbundet med journalisering gennemføres der i regi af Odense&Co et intensivt forløb for ledere og medarbejdere, der skal indskærpe regler og retningslinjer, samt afdække eventuelle udfordringer ved normale kommunale procedurer som journaliseringer og notatpligt.
3. For at adressere udfordringer forbundet med skriftlig dokumentation af aftaler mv. skal Odense&Co gennemgå alle kontrakterne med henblik på at vurdere, om kontrakterne lever op til forvaltningsretlige principper samt interne procedurer og retningslinjer.
4. For at adressere udfordringer forbundet med trivslen i Odense&Co er der i samarbejde med HR & Personale udarbejdet en handlingsplan for forbedringen af trivslen. Der skal som minimum gennemføres halvårlige opfølgninger på dette arbejde med stadsdirektøren.
5. For at adressere udfordringer forbundet med effektmåling skal det gennemgås, om der er indsatser der i dag ikke er omfattet af den eksisterende effektmåling, men bør være det.
6. For at skabe de bedste forudsætninger for, at ambitionerne i Odense Kommunes vækstpolitik nås, får Odense&Co til opgave at intensivere samspillet med de øvrige dele af den kommunale forvaltning, der på anden vis arbejder med byens vækst. Dette skal skabe fornyet synergi og dermed bedre forudsætninger for indfrielsen af vækstpolitikken.
7. For tydeligt at definere og udvikle Odense&Co's rolle fremadrettet får den øverste ledelse af Odense&Co til opgave at formulere en revideret forretningsplan, der skal beskrive de arbejdsmetoder

og -tilgange som Odense&Co fremadrettet vil benytte. Denne forretningsplan forelægges hhv. partnerskabet og Økonomiudvalget.

8. Bilag 1. Fra 100 mio. kr. til ca. 60 mio. kr.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Bemærkning
Afskaffelse af byggesagsgebyr	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	Byrådet 4/12-2013
Sænkning af dækningsafgift	18,7	18,8	19,7	19,5	19,5	19,5	19,5	Byrådet 4/12-2013
Monitorering	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	Byrådet 4/12-2013 - to medarbejdere i Økonomi og Effekt
H.C.Andersen	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	Byrådet 4/12-2013 - H.C. Andersen Fonden
Strategisk varetagelse	0,9	1,5	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 25/6-2014. Evalueres i 2016
Center for Borgernær Velfærdsteknologi	0,9	1,5	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 25/6-2014. Evalueres i 2016
Etablering af foreningen Byg til Vækst	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 23/4-2014
Bosætning og International Community	0,0	0,9	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 25/3-2015. Evalueres i 2016
Målrettede indsatser for iværksættere	0,0	0,4	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 25/3-2015. Evalueres i 2016
Basal Erhvervs-service	0,0	1,3	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 25/3-2015. Evalueres i 2016
Stjerneteknik til BKU	0,0	0,2	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 24/6-2015
Aktivitetbudget	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 24/6-2015
Omkonvertering af driftsmidler til anlægsinvestering	0,0	5,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 28/1-2015
Til læg til budgetforlig 2016 (mindreforbrug overført til BUU)	0,0	10,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Byrådet 27/1-2016
Opgradering af eventforhold Tusindårsskoven til BKU	0,0	0,0	1,5	1,5	1,5	0,0	0,0	Byrådet 10/2-2016
Pris- og lønreguleringer	0,0	-1,3	-2,1	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	
Interne røkeriger Borgmesterforvaltningen	0,2	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Overførsler/periodiseringer	7,2	-13,6	-10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Andel af fællesudgifter Borgmesterforvaltningen	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
Budgetforlig 2017 - omprioritering af vækstindsatsen	0,0	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	Byrådet 12/10-2016
I alt	41,7	39,5	39,9	41,6	41,6	40,1	40,1	
Odense&Co	58,2	60,5	60,0	58,4	58,4	59,9	59,9	
Afstem vækstpuljen 100 mio. kr.	100	100	100	100	100	100	100	

Note: for posten "Budgetforlig 2017 – omprioritering af vækstindsatsen" er mindreforbruget i 2016 på 10 mio.kr. overført til budgetåret 2017.

9. Bilag 2: Indsatser i Odense&Co i 2014-2015

Område	Indsats	Beskrivelse af indsats		
			2014	2015
Tiltrækning af virksomheder	-			
	<u>Forretningsplan for National Football center Denmark</u>	Partnerskab mellem SDU, Boordinggaard Football og Odense Kommune om udarbejdelse af en forretningsplan for et nationalt fodboldcenter ved SDU.	495.000,00	
	<u>Analyse af erhvervmæssige styrkepositioner</u>	Analyse af erhvervmæssige styrkepositioner, potentialemåling, nulpunktsmåling Bystolthed, opfattelsesændringsanalyse	826.270,00	
	<u>Analyse af Center for byggeri og innovation</u>	Analyse af tilrettelæggelse af Center for Byggeri og Innovation	225.000,00	
	<u>Odense Health</u>	Samlet partnerskab i Odenses økosystem om fælles markedsføring og fælles strategisk stemme.	21.955,00	40.541,81
	<u>Robobusiness</u>	Partnerskab med Blue Ocean Robotics om afholdelse af Robobusiness Europe i Odense i 2016, 2017 og 2018, med mulighed for forlængelse. Satsningen er en del af Odense Robotics	734.325,00	1.900.000,00
	<u>Haifu projekt</u>	Tiltrækning af sundhedsteknologisk virksomhed	220.600,00	
	<u>Tiltrækning af virksomheder</u>	Indsats varetaget af Udvikling Fyn	1.174.000,00	
	<u>ConhIT</u>	Stand hos Health Care Denmark på ConhIT - Europas største messe for sundheds IT	81.000,00	
	<u>UAS</u>	Grundfinansiering til UAS, droneindsatsen. Grundfinansieringen dækker, lønomkostninger, driftsomkostninger	736.515,00	3.948.837,00

		herunder husleje udgifter i HC Andersen Airport samt aktiviteter.		
	<u>WHINN</u>	WHINN, Week of Health & INNOVation, samler i en uge en vifte af konferencer, events, innovation og netværksaktiviteter inden for sundhed og innovation.		1.372.807,00
	<u>Odense Robotics</u>	Aftale med Udvikling Fyn omkring udvikling af robotklyngen. Aftalen dækker over lønudgift og aktivitetsbudget.		1.350.000,00
	<u>Tiltrækning af virksomheder primært inden for velfærdssundhedsteknologi</u>	Tiltrækningsindsatser af virksomheder primært inden for velfærdssundhedsteknologi		459.038,00
	<u>Etablering af videnscenter</u>	Etablering af et internationalt non profit videnscenter i Odense. Der er udarbejdet foranalyse og forretningsplan.		797.500,00
	<u>Afdækning af det odenseanske jobmarked inden for IKT virksomheder</u>	Udarbejdelse af relevant vidensniveau om det odenseanske jobmarked med henblik på målrettet tiltrækning af kandidater til eksisterende ubesatte stillinger		365.987,00
	<u>Opbygning af investernetværk</u>	Formålet er at opbygge et investernetværk, der gør det muligt at matche kapital og virksomheder		107.943,00
	<u>Udvikling af investerdeck</u>	Udvikling af investerdeck for Invest in Odense		120.205,00
Iværksætter og eksisterende virksomheder	<u>Analyse af iværksætterområdet</u>	Analyse af iværksætterområdet i fbm. udarbejdelse af iværksætterstrategi	165.000,00	
	<u>Byg til Vækst foreningsbidrag</u>	Samarbejde mellem private og offentlige aktører, hvor parterne i fællesskab arbejder for at sikre nyttiggørelse af større fynske anlægsarbejder i et jobskabelses- og vækstperspektiv.	405.866,00	829.416,00

		Beløbet er et foreningsbidrag til Byg til Vækst		
	<u>Leanprojekt i byggeriet</u>	Samarbejde med Byg til Vækst omkring højere effektivitet / produktivitet i byggeriet. Udføres som case på Thomas B Thrigesgade byggeriet	735.000,00	735.000,00
	<u>Next Level</u>	NEXT Level har til formål at understøtte vækst og udvikling i de fynske virksomheder gennem advisor ordninger, hvor der hentes ekstern viden og kompetencer ind på ledelsesniveau ved at få koblet en dygtig business advisor til virksomheden. Indsatsen varetages af Fynsk Erhverv	250.000,00	1.000.000,00
	<u>Tech Talent case</u>	Indsats for at tiltrække og fastholde højt uddannede.	49.600,00	
	<u>Technology Denmark</u>	Technology Denmark har til formål at tiltrække, udvikle og fastholde talent indenfor IT og technology.		450.000,00
Oplevelser	<u>Melodi Grand Prix</u>	Melodi Grand Prix. Beløbet indeholder dels udgift til markedsføring og dels tillægsbevilling til Udvikling Fyn	3.000.000,00	
	<u>Landskamp</u>	Landskamp Danmark-Tyrkiet.	217.860,00	
	<u>Richard Branson og Morten Lund</u>	Stort arrangement for studerende om iværksætteri, entreprenørskab og uddannelse.	1.288.163,00	
	<u>JBK Odense Horseshow</u>	JBK Odense Horse Shows sætter Odense på verdenskortet som vært for internationale ridestævner af høj kvalitet	2.000.000,00	3.000.000,00
	<u>PHONO festival</u>	Festival med fokus på elektronisk undergrundsmusik	1.150.000,00	240.500,00
	<u>Jam Days</u>	Festival med et mix af blues, jazz og folkmusik	460.000,00	
	<u>OFF</u>	Odenses Internationale Filmfestival	310.000,00	350.000,00

	<u>Warehouse Festival</u>	Markedsføringsponsorat		75.000,00
	<u>Min Bedste Ven, Andersen (True Beauty)</u>	Min Bedste Ven, Andersen er Zentropas store satsning på det kinesiske filmmarked. Filmen produceres af Zentropa China og tager udgangspunkt i H.C. Andersen og Odense og forener det eventyrlige Fyn med det pulserende storbyliv i Shanghai, bl.a. via optagelser på udvalgte locations i Odense og på resten af Fyn.	1.000.000,00	
	<u>Tinderbox</u>	Tinderbox er Odenses 3-dages årlige, tilbagevendende musikfestival, som skal øge og understøtte byens nationale og internationale synlighed samt bidrage med markante samfundsøkonomiske effekter lokalt. Tilskuddet sikrer, at festivalen afholdes hvert år i perioden 2015-2024.	4.646.000,00	9.750.000,00
	<u>H.C. Andersen Festivals</u>	H.C. Andersen Festivals er en årlig tilbagevendende begivenhed, der afvikles i uge 34. Festivalen afholder kulturaktiviteter for alle aldersgrupper, såsom teater, foredrag, koncerter, street performers og lysshow. I alt afvikler festivalen omkring 500 kulturarrangementer.	995.000,00	2.975.000,00
	<u>Karrusel</u>	Karrusel er Odenses urbane gadefestival, der udspringer fra byens mangeårige Studiestartfest for de videregående uddannelser. Karrusel samler hvert år Odenses studerende til tre dage med fest og koncerter i Odenses gader og stræder.	1.932.000,00	2.009.000,00

	<u>Odense sommerrevy</u>	Sommerrevy på Engen i Odense	60.000,00	650.000,00
	<u>Projektma-gerforløb</u>			
	<u>NBA3X</u>	NBA3X er en global streetbasket begivenhed. Den finder sted dels i Vollsmose og dels på havnepladsen i Odense		1.938.552,00
	<u>Gaming Odense</u>	Odense&Co planlægger at udvikle og afholde en stor, international e-sport og gaming event i Odense med specifikke partnere Aftaler med partnere er endnu ikke indgået. Beløbet er udtryk for en foranalyse af området / markedet.		470.120,00
	Odense Blomsterfestival	Odense Blomsterfestival er en årligt tilbagevendende begivenhed, der fast afvikles i uge 33. Odense Blomsterfestival er i 2016 hjembragt til Odense Kommune fra Udvikling Fyn.		250.000,00
	<u>Bas under Buen</u>	En dags festival ved Odins Bro		25.000,00
	<u>Carl Nielsen Experience</u>	Foranalyse		40.000,00
	<u>Odense Talks</u>	Konceptualisering		267.000,00
	<u>Planet Shark</u>	Zoo udstilling på byens ø		2.000.000,00
	<u>Dobbeltkoncert</u>	Underskudgaranti plus sponsorat for dobbeltkoncert med Sting & Simon ⁵ .		2.500.000,00
	<u>Kinaalliancen og Fyn Magasin (turisme)</u>	28 aktører (virksomheder, Udvikling Fyn, fynske kommuner), gået sammen om at danne Kina Alliancen Fyn. En alliance, der arbejder for at udbrede kendskabet		225.000,00

⁵ Hertil kommer yderligere tilkøb i relation til tidligere givet udsagn, 2 mio. kr.

		til Fyn i Kina, for målrettet at tiltrække kinesiske turister.		
	<u>SPIS!</u> <u>Odense</u> <u>Food Festival</u>	SPIS! er en ny ambitiøs, odenseansk madfestival som sætter kvalitet og smag på menuen. SPIS! hylder de dygtige fynske og danske leverandører		
	<u>Badminton.</u> <u>Danmark -</u> <u>Kina</u>	Badmintonevent		25.000,00
Sportssponsorat	<u>Odense Bulldogs</u>		150.000,00	7.500,00
	<u>HC Odense</u>			105.000,00
	<u>Odense Boldklub</u>	Sponsoratet hos Odense Boldklub er på i alt 1.150.000 kr. De 350.000 kr. finansieres af vækstmidlerne		350.000,00
Stab / vækstsekretariat	<u>Udvikling af City Campus området</u>	Udvikling af City Campusområdet i samarbejde med lokale interessenter (virksomheder, beboere, studerende). Workshop, arbejdsgrupper, oplæg m. Jason Roberts Better Block og Jesper Koefoed Giv Rum.	155.200,00	
	<u>Udviklingsprojekt i city-campus området</u>		260.000,00	
Drift af Odense&Co	<u>Løn</u>	Visit Odense indgår i udgifter fra 1/9/-2014, da indsatsen blev tilbageført fra Udvikling Fyn. I 2015 indgår lønudgifter til Stjerneskipet samt bosætning og international community til og med april 2015, hvorefter budgettet blev flyttet til andre forvaltninger (dette fremgår af oversigten)	6.183.374,00	9.704.031,00
	<u>Repræsentation</u>	Repræsentation har til formål at øge kendskabet til og velvilligheden overfor kommunen, herunder indgå aftaler, knytte forbindelse og skabe resultater, der på	94.042,00	509.255,00

		kort og lang sigt er i kommunens interesse.		
	<u>Rejser</u>	Opgørelsen indeholder udgifter til rejser og hotellophold i ind- og udland samt forplejning i forbindelse med rejser fordelt på ansatte i Odense&Co samt gæster, hvis rejse / overnatning er finansieret af Odense&Co	278.089,00	494.869,00
	<u>Opbygning af markedsføringsplatform og kundesystem</u>	Opbygning af kommunikations- og markedsføringsplatform samt kundesystem		258.993,00
	<u>Øvrige</u>	Kontorhold, Etablering af kontor (møbler, flytning mv), huslejeudgifter Forskerparken, uddannelse af medarbejdere, kørsel mv. Herunder også Visit odense	842.177,00	2.298.100,00
	-	Markedsføring, ekstern konsulentbistand til rekruttering, jura / kontrakter, analyser mv.	3.206.927,00	4.620.151,00
Øvrige	-	Mindreforbrug i 2014 overføres til 2015 - 2015 overføres til 2016	23.600.000,00	1.715.498,00
I ALT			57.948.963,00	60.330.843,81