

Redegørelse til Region Hovedstaden om Fonden Wonderful Copenhagens aktiviteter og resultater, herunder gennemførte og planlagte tiltag ift. åbenhed

1. Indledning

Fonden Wonderful Copenhagen ønsker med nærværende redegørelse at informere Region Hovedstaden om de tiltag, Fonden har gennemført og påtænker at gennemføre på det ledelsesmæssige, organisatoriske, økonomiske og åbenhedsmæssige område mv., samt for Fondens overordnede resultatanskabelse i 2015.

Redegørelsen lægger sig i forlængelse af Fondens bestyrelsesformands redegørelse til Region Hovedstaden af december 2014 og fremsendes med henvisning til Region Hovedstadens ønske, jf. indstillingsmaterialet til Regionsrådets behandling den 3. februar 2015 af resultatkontrakten mellem Region Hovedstaden og Fonden Wonderful Copenhagen.

For en overordnet betragtning har 2015 for Wonderful Copenhagen grundlæggende stået i genopretningens tegn.

På det ledelsesmæssige plan er der sket en gennemgribende fornyelse af bestyrelsen og den daglige ledelse. I starten af året tiltrådte en ny bestyrelse med Peter Højland som formand (fra september 2014) og regionsrådsformand Sophie Hæstorp Andersen som næstformand, og i juni tiltrådte Mikkel Aarø-Hansen som ny administrerende direktør.

Der er implementeret en ny organisationsstruktur og etableret et nyt Shared Service Center med fælles økonomi-, HR- og It-funktion sammen med Copenhagen Capacity og Greater Copenhagen & Skåne Committee, og der er indført en ny titelstruktur og en ny lønpolitik, der følger principperne og lønudviklingen i regionerne.

Økonomisk følger Wonderful Copenhagen den af bestyrelsen vedtagne genopretningsplan, der indebærer, at Fonden i 2015-18 skal skabe et årligt overskud på mellem 3-5 mio. kr. for at reetablere sin grundkapital samtidig med, at Fonden skal nedbringe sine omkostninger svarende til reduktionen i basistilskuddet fra Region Hovedstaden på 7 mio. kr. årligt. Samlet set skal der reduceres omkostninger for minimum ca. 10 mio. kr. årligt. Wonderful Copenhagen forventer samtidig med denne

Wonderful Copenhagen

Nørregade 7B
1165 København K
Danmark

Tlf.: +45 3325 7400
Fax: +45 3325 7410
visitcopenhagen.dk

3. februar 2016

Ref.: MOE
E-mail: moe@woco.dk

betydelige omkostningsreduktion i al væsentlighed at kunne sikre kontinuiteten i sin resultatanskabelse for turismen, jf. resultatkontrakten.

Sideløbende med de organisatoriske og økonomiske tilpasninger har Wonderful Copenhagen således haft fuldt fokus på at tiltrække erhvervs- og ferieturister til Region Hovedstaden til gavn for jobskabelsen og væksten i regionen. Wonderful Copenhagen har på resultatsiden i 2015 bl.a.:

- vundet 67 internationale kongresser svarende til en estimeret turismeøkonomisk omsætning på ca. 696 mio. kr. og en estimeret jobskabelse på 1.253 job.
- gennem sin indsats for tiltrækning af flyruter til København bidraget med et samlet antal inbound-passagerer på ca. 151.000 svarende til en estimeret turistøkonomisk omsætning på ca. 1,1 mia. kr.
- bidraget til at tiltrække 677.200 krydstogtpassagerer til hovedstadsområdet. Krydstogtturismen i København og Helsingør repræsenterer en estimeret turismeøkonomisk omsætning på 717 mio. kr. og en estimeret jobskabelse på 584 job.
- haft besøg af 334 udenlandske journalister fra medier som The Times, Financial Times, Der Tages Spiegel og Vogue.

Endelig har Wonderful Copenhagen i 2015 haft fokus på at skabe en mere åben, ydmyg og samarbejdende organisation – både strukturelt og i "holdningen" og den praktiske tilgang i dagligdagen. Fonden har bl.a. vedtaget en åbenhedspolitik og besluttet at medtage et afsnit om åbenhed i sine vedtæger. Og fondens bestyrelse vil på bestyrelsesmøde i april 2016 desuden tage stilling til udkast til en ny forretningsorden, hvor spørgsmålet om åbenhed vil blive yderligere adresseret.

Der redegøres i nedenstående mere udførligt for gennemførte tiltag i Wonderful Copenhagen samt for Fondens opnåede resultater i det forgangne år.

2. 8-punktsplanen – Wonderful Copenhagenes strukturelle genopretning

Bestyrelsen i Wonderful Copenhagen godkendte primo 2015 bestyrelsesformandens 8-punkts plan for reorganisering af Wonderful Copenhagen. Planen fremgik af bestyrelsesformandens redegørelse til Region Hovedstaden af december 2014 og er vedlagt som bilag (bilag 1).

I det følgende gives en status for hver af de 8 punkter.

1. Videreudvikle og implementere strategien for de kommende 4 år, der baseres på hhv. Wonderful Copenhagenes Big Tourism og regionens kommende vækst- og udviklingsstrategi, Copenhagen-samarbejdet samt regeringens vækstplan for Dansk turisme.

Der arbejdes fortsat ud fra den nuværende strategi, Big Tourism. Samtidig har bestyrelsen besluttet rammerne for en ny og involverende strategiproces, der skal munde ud i en ny strategi for Fonden gældende fra 2017.

Wonderful Copenhagen har i sit hørings svar til Region Hovedstaden angående ReVUS tilkendegivet, at organisationen ser sig som den centrale

aktør for udvikling af turisme i regionen og Greater Copenhagen, og dermed også i implementeringen af strategiens turismeinitiativer. Bestyrelsen har godkendt en strategi for Fondens aktiviteter i Greater Copenhagen samarbejdet. Fondens udkast til vedtægt som godkendt af bestyrelsen fastholder Fondens formål om at fremme og udvikle turismen i Region Hovedstaden og giver desuden mulighed for, at Fonden kan foretage aktiviteter i et større geografisk (Greater Copenhagen) område i overensstemmelse med formålet.

Med lov om dansk turisme, der trådte i kraft 1. januar 2015, huser Wonderful Copenhagen to af de tre udviklingsselskaber, der har til opgave at udvikle dansk turisme, nemlig dels Dansk Storbyturisme og dels sekretariatet for MeetDenmark (erhvervs- og mødeturisme). Fondens administrerende direktør indgår endvidere som bestyrelsesmedlem i det tredje udviklingsselskab, Dansk Kyst- og Naturturisme, ligesom han er medlem af VisitDenmarks og MeetDenmarks bestyrelser.

2. Gennemføre generationsskifte i Wonderful Copenhagens ledelse, der har en relativ høj anciennitet, som medfører omkostninger til fratrædelser i henhold til kontrakt og rekruttering.

Wonderful Copenhagens tidligere direktion (adm. dir. og tre direktører) er fratrådt. I dag består direktionen alene af administrerende direktør Mikkel Aarø-Hansen, der tiltrådte 1. juni 2015. Jonas Wilstrup, der er Wonderful Copenhagens kongreschef, er stedfortræder for den administrerende direktør med titel af underdirektør.

3. Etablere ny, slankere ledelsesstruktur med færre driftsenheder, hvor alle områdechefer rapporterer og refererer til den administrerende direktør.

I september 2015 er implementeret en ny organisationsstruktur for Wonderful Copenhagen med en slankere og mere enkel ledelsesstruktur og med færre og stærkere enheder. Ledergruppen er reduceret fra 7 til 5. Antallet af ledelseslag er reduceret, dels fordi der ikke er ansat nye direktører, dels fordi der ikke længere er mellem-/teamledere med personaleansvar. Alle afdelingschefer refererer i dag direkte til den administrerende direktør. Der er desuden indført en enkel og gennemsigtig titelstruktur for hele organisationen.

4. Gennemføre en strukturrationalisering, som forventes at frigive yderligere ressourcer.

På sigt vil organisationsændringerne, herunder slankningen og foryngelsen af ledelsen frigøre ressourcer. Desuden åbner den nye og enklere organisationsstruktur mulighed for bedre synergi og samarbejde internt på tværs af huset. På kort sigt er der dog fortsat i 2016 udgifter forbundet med fratrædelser. I 2017 forventes effekten af strukturrationaliseringen at være fuldt implementeret.

5. Analysere muligheden for at samkøre back office hos Wonderful Copenhagen, Copenhagen Capacity og Øresundskomiteen for at reducere omkostninger, men også for at øge kompetencen og robustheden i denne del af organisationen. Wonderful Copenhagen vurderes noget mere omkostningstung på back office (økonomi, regnskab, IT og HR) end Copenhagen Capacity. I dag er der fælles facility management, reception og kantine.

I efteråret 2015 er gennemført en sammenlægning af nævnte back office funktioner i de tre organisationer i et Shared Service Center (SSC), og der er ansat en chef for den nye, fælles enhed.

Argumenterne for etablering af SSC har været besparelser, kvalitetsløft og leverancesikkerhed. Samarbejdet er formaliseret i en samarbejdsaftale, således at SSC er forankret i Wonderful Copenhagen, men refererer til en styregruppe for SSC bestående af de tre organisationers direktører. Omkostningerne deles efter en fast nøgle.

Der etableres standardiseret økonomistyring på tværs af de tre virksomheder på baggrund af et samlet økonomisystem og ensartede arbejdsgange. I løbet af 2016 gennemføres desuden en genforhandling af virksomhedernes bankaftaler, ligesom der indhentes fælles tilbud i forhold til forsikringsforhold, revisions- og advokatydelse og der søges etableret en fælles miljøpolitik. Der er ved desuden gennemført en omkostningsreduktion på 20 pct. af lønomkostningerne.

6. Der bør etableres en overordnet samarbejdsaftale mellem Visit Denmark og Wonderful Copenhagen for at styrke turismeindsatsen ved at arbejde tættere sammen og samtidig høste synergier, frigøre ressourcer og undgå dobbeltarbejde.

Wonderful Copenhagen og VisitDenmark har igennem årene haft en række samarbejdsaftaler uden at dette har ført til et tæt og strategiske samarbejde.

De to organisationer er forskellige. VisitDenmark er en offentlig organisation med et nationalt sigte, som primært har til formål at markedsføre Danmark internationalt. Wonderful Copenhagen er en erhvervsdrivende fond med et regionalt sigte, og har både til formål at markedsføre og udvikle turismen i regionen.

Både VisitDenmark og Wonderful Copenhagen spiller dog en central rolle i den nye nationale turismeorganisering, hvor der bl.a. samarbejdes om input til en kommende national turismestrategi og opnåelse af konkrete synergier mellem udviklingselskaberne.

Det er den klare vurdering, at der i dag er et tættere samarbejde end tidligere mellem de to organisationer både på ledelsesniveau og medarbejderniveau.

Der er indledt drøftelser mellem de to organisationer om at styrke synergierne på konkrete områder samt om en ny samarbejdsaftale, som forventes klar i løbet af foråret 2016.

7. Undersøge mulighederne for at udvide samarbejdet med Østdansk Turisme, Visit Nordsjælland samt med turistorganisationer på tværs af Øresund, for at styrke turismen, høste synergier, optimere ressourcer og undgå dobbeltarbejde.

Wonderful Copenhagen er i dialog med Region Hovedstaden, Region Sjælland og Tourism in Skåne om at løfte turismen i hele Greater Copenhagen. Denne dialog og dialogen med kommunale aktører vil blive styrket i takt med udrulningen af Wonderful Copenhagens strategi for turisme i Greater Copenhagen. Strategien tager udgangspunkt i de indsatsområder, hvor de tre regioner og de relevante turismeaktører deler prioriteter og hvor en fælles indsats skaber merværdi i forhold til, hvad den enkelte aktør kan løfte på egen hånd. Indsatsen vil blive udrullet i

faser for at opbygge fælles vidensgrundlag og produktkendskab med henblik på udviklingen af fælles koncepter for endagsture, produktpakker og markedsføring heraf.

Samarbejdet med tværkommunale, regionale selskaber som VisitNordsjælland sker særligt i forbindelse med konkrete projekter og indsatser, hvor Wonderful Copenhagens ekspertise bringes i spil. I 2016 vil dette særligt omhandle samarbejde om at løfte markedsføringsindsatsen ifm. Hamlet-jubilæet, samarbejde om at tiltrække flere kinesiske turister til den samlede region, samt et intensiveret samarbejde om at udvikle kulturturisme til regionens kulturinstitutioner med særligt fokus på digitale markedsføringstiltag og digital vidensdeling.

8. Gennemføre en fornyelse af bestyrelsen for blandt andet at genskabe tilliden til Wonderful Copenhagen.

Den tidligere bestyrelse besluttede i starten af januar 2015 at stille deres mandater til rådighed. På den baggrund er der udpeget en ny bestyrelse for Fonden, hvor samtlige medlemmer på nær borgmester Hans Toft er nytiltrådte.

Foruden ovenstående er der desuden – helt i overensstemmelse med anbefalingerne i bestyrelsesformandens redegørelse af december 2014 – udpeget tunge erhvervsfolk og politikere til bestyrelsen med relevant viden og erfaring.

I Wonderful Copenhagens gældende fundats (vedtægt) er der 13 bestyrelsesmedlemmer i Fondens bestyrelse. Fonden har p.t. dispensation fra Erhvervsstyrelsen til, kun at have 10 medlemmer i bestyrelsen.

Den nye vedtægt fastholder 13 medlemmer i bestyrelsen. Der vil i foråret 2016 blive udpeget nye medlemmer af bestyrelsen med relevant erhvervs erfaring og under hensyntagen til bestyrelsens samlede kompetenceprofil, som skal omfatte bestyrelses- og andre relevante ledelseskompetencer.

3. Wonderful Copenhagens økonomi

Wonderful Copenhagens bestyrelse har i oktober 2014 vedtaget en genopretningsplan med det formål at genoprette egenkapitalen over en årrække og samtidig sikre kontinuitet i resultatskabelsen, således at organisationens kernefunktioner for vækstskabelse i turismen i videst mulige omfang forbliver uberørt af de besparelser, det har været nødvendigt at gennemføre.

I genopretningsplanen er rammerne for driftsbudgetterne fastlagt i årene 2015-2018 med et årligt overskud, der skal sikre en positiv egenkapital. Største bidragsyder er Region Hovedstaden, der årligt giver en basisbevilling på ca. 36 mio. kroner til Wonderful Copenhagen, som dækker organisationens kerneydelser og drift. Region Hovedstadens årlige basisbevilling er reduceret med 7 mio. kroner i forhold til tidligere.

Seneste perioderegnskab viser, at der fortsat og som planlagt forventes et overskud på 3,4 mio.kr. i 2015, svarende til forpligtelserne i genopretningsplanen, jf. tabel 1.

Budgettet for 2016 bygger videre på genopretningsplanen. Som led i planen om genetablering af grundkapitalen budgetteres for 2016 med et resultat på kr. 4,5 mio. kr. I forhold til genopretningsplanen er der ikke foretaget væsentlige ændringer i budgettet for 2016 ud over at indtægtsniveauet for Copenhagen Card er opjusteret.

Den samlede omsætning for Wonderful Copenhagen og tilhørende netværker og organisationer budgetteres for 2016 til 188,3 mio. kr. Heraf udgør grundfinansieringen fra Region Hovedstaden 36,1 mio. kr., der udmøntes i en forlængelse af resultatkontrakten. Ud over grundbidraget fra Region Hovedstaden budgetteres med offentlige- og private projektbidrag og fra Copenhagen Card, jf. skema på side 7.

Omkostningsreduktionen ved afgivelse af turistinformation, strukturændringer, rationaliseringer og sammenlægning af back office funktioner forventes på sigt at give flere mio. kr. i samlet besparelse.

Det er i budgettet afsat midler til få nye projekter, herunder til udvikling af ny strategi 2017-2020 og til udvikling af kommunikations- og vidensplatformen 'Tomorrow's Urban Travel'.

Til eventuelle ekstraordinære omkostninger i forbindelse med den forventede likvidation af projektselskabet ESC 2014 ApS samt ekstra omkostninger til advokatbistand i 2016, blandt andet i forbindelse med kammeradvokatens undersøgelse af projektselskabet, afsættes i alt 1 mio. kr.

Wonderful Copenhagen forventer i 2016 at "geare" den offentlige grundfinansiering med en faktor 3,86 (ekskl. indtægten fra netværker mv.). Denne betydelige gearing af grundfinansieringen gør Wonderful Copenhagen i stand til at levere et betydeligt aktivitetstryk og dermed resultatskabelse af sin virksomhed til gavn for udviklingen i turismen. Den er også en vigtig indikation af virksomhedernes opbakning om den fælles indsats for turismens udvikling.

Fonden har siden efteråret 2014 været underlagt Erhvervsstyrelsens skærpede tilsyn. Dette medfører skriftlige rapporter kvartalsvist til Erhvervsstyrelsen, som ikke har haft bemærkninger til de fremsendte rapporter.

Tabel 1. Hoved- og nøgletal 2012-2016

I 1.000 kr.	Budget 2016	Forecast 2015	2014	2013	2012
Gennemsnitlig antal ansatte (inkl. netværk)	90	90	100	98	96
Indtægter:					
Offentlig basisfinansiering	36.077	35.884	41.504	41.055	41.105
EU-strukturfondsmidler	0	0	7.898	12.389	11.512
Booking	0	0	557	1.384	1.460
Copenhagen Card	68.444	64.380	52.203	44.545	31.810
Cph Right Now	0	0	7.162	6.346	6.418
Offentlige- og private projekt- indtægter	56.510	61.561	51.763	70.697	82.844
Indtægter i alt *	161.031	161.825	161.087	176.416	175.149
Omkostninger:					
Projektaktiviteter	66.811	68.726	90.330	95.132	118.445
Copenhagen Card	60.378	56.230	45.038	40.619	29.629
Bruttolønomsomkostninger *	35.318	36.706	48.012	42.586	41.809
Heraf betalt af projekter *	-14.480	-12.570	-11.594	-13.610	-12.830
<i>Netto lønomsomkostninger i alt</i>	<i>20.838</i>	<i>24.136</i>	<i>36.418</i>	<i>28.976</i>	<i>28.979</i>
Kapacitets- og personaleom- kostninger, netto **	8.485	9.333	8.759	10.995	10.397
Omkostninger i alt	156.512	158.425	180.545	175.722	174.620
Resultat	4.519	3.400	-19.458	694	529
Netværk					
Meetingplace Wonderful Copen- hagen	5.100	5.100	4.859	4.895	4.962
Cruise Copenhagen Network	2.906	3.281	3.200	3.126	3.175
OPEN Copenhagen	0	0	0	2.375	2.560
Goodwill Ambassadør Korps	1.250	1.250	800	800	650
Copenhagen Cooking	3.500	3.560	3.198	2.134	
Omsætning netværker i alt	12.756	13.191	12.057	13.330	11.347
Samlet omsætning WoCo + netværker inkl. projektløns- indtægter	188.267	187.586	184.738	203.356	199.326
Gearing af offentligt basisbidrag ex. netværker 1: ***	3,86	3,86	3,16	3,63	3,57
Gearing af offentligt basisbidrag inkl. netværker 1: ***	5,22	5,23	4,45	4,95	4,85
Gennemsnitlig lønomsomkostning pr. ansat pr år, brutto	392	408	480	435	436
Gennemsnitlig indtægt pr. med- arbejder pr. år***	1.931	1.945	1.731	1.936	1.943
Gennemsnitlig kapacitetsomkost- ning pr. medarbejder pr. år	94	104	88	112	108

*I bruttobudgettet ligger løn betalt af projekter under indtægter. Budgettets lønomsomkostninger inkluderer lønudvikling på op til 2 pct..

** Kapacitetsomkostninger er fratrukket bidrag fra netværker m.v., som i bruttobudgettet står som indtægt

*** Beregnet på samlede indtægter inkl. Projektlønsindtægter

4. Wonderful Copenhagen's omdømme

Før Eurovision-året 2014 havde Wonderful Copenhagen en solid position i det danske mediebillede – både i forhold til ekspertrollen vedr. turisme og som afsender på resultathistorier og ny viden.

Den position ophørte i 2014, hvor pressedækningen af Projektselskabets engagement i Eurovision 2014 (ESC2014) sendte Wonderful Copenhagen ud i en massiv mediestorm, der ikke kun brød med den hidtidige position i mediebilledet, men som også satte organisationen i et vedvarende og massivt negativt lys, som både skadede Wonderful Copenhagen's image og goodwill.

I første del af 2015 førte Wonderful Copenhagen en mediestrategi om at være bevidst tilbagetrukket fra mediefladen. Pausen skulle være afsæt for en tilbagevenden til en medieposition, hvor Wonderful Copenhagen igen kunne optræde i medierne - fri af Eurovision-referencer. Første større, proaktive medieoptræden i 2015 blev en historie om fremgang i overnatninger i første kvartal, som blev dækket af både regionalt og landsdækkende tv med Wonderful Copenhagen som bærende kilde.

I løbet af 2015 har proaktive resultathistorier om bl.a. værtskabet for EM i svømning 2017, fremgang i overnatninger, flere kinesiske turister, krydstogtsæsonen mm. gradvist bidraget positivt til at reetablere Wonderful Copenhagen's faglige omdømme og position i dansk presse.

Ved udgangen af året blev Wonderful Copenhagen's position som troværdig afsender i forhold til turismedagsordenen understreget af en bred mediedækning af en proaktivt indsolgt historie om 2016 som rekordår for afholdelse for kongresser i hovedstaden. Historien blev bl.a. dækket af tv2 NEWS – med live-interview med Wonderful Copenhagen og Bella Center, en hel side i Børsen og i Berlingske Tidende, som i den sammenhæng fremhævede Region Hovedstadens fokus på tiltrækning af kongresser i den regionale vækst- og udviklingsstrategi og dermed i resultatkontrakten med Wonderful Copenhagen.

Samtidig har der i 2015 på negativsiden været stor mediedækning af den tidligere administrerende direktørs fratrædelse, ligesom der lejlighedsvis har været negativt fokus på Wonderful Copenhagen i forbindelse med henholdsvis Rigsrevisionens og Erhvervsstyrelsens undersøgelser og offentliggørelser ifm. ESC 2014.

Bestyrelsen har i december 2015 vedtaget rammerne for en corporate kommunikationsstrategi for 2016. Formålet med strategien er at udbygge Wonderful Copenhagen's position som en troværdig og faglig partner og genskabe Wonderful Copenhagen's positive omdømme som en helt central turismeorganisation, der har øget fokus på innovation, udvikling og konkret værdiskabelse i turismen.

I januar 2016 har medierne på den ene side dækket Erhvervsstyrelsens agterskrivelse – med negativ omtale af Fonden – og på den anden side stadig mere efterspurgt Wonderful Copenhagen's ekspertvurderinger. Samlet styrker det vurderingen af, at der i stigende grad kan skelnes mellem Eurovision-efterspillet, der relaterer sig til en afgået ledelse og afgået bestyrelse og en to år gammel sag, og det nye Wonderful Copenhagen, der er tilbage som mediekilde i sager vedr. turisme og hovedstaden generelt.

Wonderful Copenhagen's kommunikationsafdeling monitorerer dagligt mediebildet og følger dermed Wonderful Copenhagen's medieomtale helt tæt. Der laves både dag til dag-mediemålinger og kvartalsvise henholdsvis kvalitative og kvantitative mediemålinger på baggrund af udvidede søgninger og medieoversigter fra Infomedia.

5. Wonderful Copenhagen's governance struktur

Wonderful Copenhagen har, i overensstemmelse med bestyrelsesformandens redegørelse, i 2014 og 2015 gennemført en række tiltag med henblik på en opstramning af styringen i Fonden, herunder:

- Der er i 2014 godkendt og implementeret en direktørinstruks, som bl.a. opstiller rammerne for direktørens økonomiske beføjelser. Det fremgår bl.a. af direktørinstruksen, at bestyrelsen skal godkende spørgsmål af ekstraordinær karakter eller af stor betydning, herunder etablering eller oprettelse af selskaber, konsortier, foreninger og lignende. Direktørinstruksen er konkretiseret yderligere i 2015 bl.a. vedrørende risikostyring.
- Der er indført en tæt opfølgning med den administrative ledelse fra bestyrelsesformandens side. Bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, der tiltrådte i sommeren 2015, er i løbende og tæt kontakt om spørgsmål af væsentlig betydning for Fonden.
- Der er gennemført en generel opstramning af informationsniveauet til bestyrelsen og et kvalitetsløft af bestyrelsesmødematerialet. Indstillinger til beslutning i bestyrelsen baseres i dag på en skriftlig fremstilling.
- Der blev i 2014 vedtaget en ny forretningsorden for bestyrelsen, der bl.a. indeholder et afsnit om tavshedspligt. Desuden har bestyrelsen besluttet, at kun bestyrelsesformanden udtaler sig på vegne af bestyrelsen. Der har ikke efterfølgende været situationer, hvor bestyrelsesmedlemmer har udtalt sig på egen hånd eller hvor der har været lækager fra Fonden.
- Bestyrelsen vil på bestyrelsesmøde i april 2016 blive forelagt forslag til en opdateret forretningsorden.
- Bestyrelsen har i december 2015 godkendt reviderede vedtægter for Fonden. Med ændringen er vedtægterne bragt i overensstemmelse med den nye lov om erhvervsdrivende fonde, det er præciseret, at Fonden kan engagere sig i projekter og samarbejder, der geografisk ligger uden for region hovedstadens område, så længe disse er i overensstemmelse med Fondens formål, ligesom der er taget initiativ til, at Fondens repræsentantskab nedlægges. Repræsentantskabet blev etableret sammen med Fonden tilbage i 1992, og der er almindelig enighed om, at repræsentantskabet i dag har overlevet sig selv. Dette forstærkes af, at repræsentantskabet med vedtagelsen af den nye erhvervsfondslov står til at miste sin eneste væsentlige tilbageværende funktion, nemlig at udpege bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsens formand har på

vegne af bestyrelsen sendt de reviderede vedtægter til Fondens stiftere med henblik på, at stifterne tilslutter sig nedlæggelsen af repræsentantskabet.

6. Wonderful Copenhagen's åbenhedspolitik

Wonderful Copenhagen's nye bestyrelse og nye daglige ledelse arbejder aktivt med at skabe en åben, udadvendt og inddragende organisation som led i genopbygningen af Wonderful Copenhagen's omdømme.

Wonderful Copenhagen har siden den nye bestyrelse tiltrådte:

- Indført en **åbenhedspolitik** (vedtaget den 10. december 2014). Med åbenhedspolitikken fastslår bestyrelsen, at Wonderful Copenhagen ønsker at være en åben organisation, der arbejder med offentlighed i sit virke. Samtidig fastslår bestyrelsen med åbenhedspolitikken, at Wonderful Copenhagen – trods det, at Fonden ikke er omfattet af offentlighedsloven – vil følge offentlighedsloven inden for rammerne af den lovgivning, Fonden er underlagt, og Fondens formål, herunder hensynet til på en hensigtsmæssig måde at kunne udøve sin virksomhed med kunder og samarbejdspartnere. Åbenhedspolitikken fastlægges af Fondens bestyrelse og er lagt på Wonderful Copenhagen's hjemmeside fuldt tilgængelig for offentligheden, ligesom samarbejdspartnere løbende gøres bekendt med åbenhedspolitikken.
- Bestyrelsen har efterfølgende d. 17. juni 2015 forholdt sig til åbenhedspolitikken i **praksis** og besluttet at forholde sig til Fondens åbenhed mindst én gang årligt.
- Åbnet for, at journalister kan **søge indsigt** i Fondens arbejde. Wonderful Copenhagen oplever ikke en bred interesse fra mediernes side for at søge indsigt i Fondens daglige arbejde og kerneopgaveløsning. Der har siden sommeren 2015 alene været tre anmodninger om indsigt, der alle er kommet fra den samme journalist. Wonderful Copenhagen forholder sig konkret til hver enkelt anmodning.
- Indført større **åbenhed om bestyrelsens arbejde**. Bestyrelsen forholder sig som fast del af bestyrelsesmøderne aktivt til kommunikation fra møderne, og der er siden efteråret 2015 blevet lagt resuméer af bestyrelsens møder på Fondens hjemmeside.
- Indført **åbenhed om forløbet og efterspillet omkring European Song Contest (ESC 2014)**. Bestyrelsen har valgt at gøre alle relevante dokumenter vedr. ECS fuldt tilgængelige for offentligheden på Fondens hjemmeside. Bl.a. har bestyrelsesformanden senest i januar 2016 valgt at offentligt hele Erhvervsstyrelsens agterskrivelse om forløbet på Fondens hjemmeside.
- Besluttet at medtage **åbenhed i sine vedtægter**. Wonderful Copenhagen er aktuelt ved at revidere sine vedtægter. Bestyrelsen har i den forbindelse aktivt besluttet at indskrive et selvstændigt og nyt afsnit om åbenhed i Fondens vedtægter. Ifølge Erhvervsstyrelsen, der er den ansvarlige myndighed på området, er det usædvanligt, at en fond går så langt som til direkte at medtage

en bestemmelse om åbenhed i sine vedtægter. De reviderede vedtægter er godkendt af Fondens bestyrelse den 11. december 2015 og efter Fondens stifters godkendelse af spørgsmålet om nedlæggelse af repræsentantskabet forventes de nye vedtægter at træde i kraft i foråret 2016.

- Besluttet at udvikle sin **kommende strategi** i en åben proces med vid inddragelse af Fondens vigtigste eksterne stakeholders. Strategien forventes godkendt i bestyrelsen ultimo 2016.
- Skruet op for åbenhed over en bred kam i **det daglige arbejde** og i det hele taget indtaget en mere imødekommende og samarbejdende tilgang til sin omverden. Wonderful Copenhagens nye bestyrelse, daglige ledelse og medarbejdere lægger stærkt vægt på at skabe værdiskabende og ligeværdige samarbejder med turismens offentlige og private aktører og på at dele af sin viden og know how.

Wonderful Copenhagen har således, siden den nye bestyrelse er kommet til, aktivt arbejdet med at skabe en mere åben og samarbejdende organisation. Dette arbejde vil fortsætte fremadrettet:

- Konkret vil bestyrelsen på det næste bestyrelsesmøde i april 2016 forholde sig til, hvordan Fonden vil implementere anbefalingerne fra Komitéen for **god fondsledelse**, som bl.a. berører spørgsmål om åbenhed.
- Bestyrelsen vil også forholde sig til udkast til en justeret **forretningsorden**. Forretningsordenen forventes bl.a. at adressere spørgsmålet om åbenhed, herunder ift. Fondens overordnede økonomi, projekter, netværk, bestyrelsesmøder mv.

Om Fondens administration af åbenhedspolitikken

Wonderful Copenhagen er en erhvervsdrivende fond, som er underlagt fondsloven. Fondens formål er at fremme og udvikle erhvervs- og ferie-/fritidsturismen i Region Hovedstadens område.

Fonden er både helt afhængig af og lovmæssigt forpligtet til at administrere åbenhedspolitikken på en måde, som gør, at Fonden bedst muligt lever op til Fondens formål.

Wonderful Copenhagen finansierer sine aktiviteter gennem en basisbevilling fra Region Hovedstaden (ca. 1/5 af bruttoomsætningen, når medregnes indtægter fra netværk mv.) samt bidrag fra mere end 300 private og offentlige partnere (ca. 4/5). For at kunne fastholde og udbygge de tillidsfulde og blivende samarbejder og partnerskaber med private aktører, der er helt nødvendige for gearingen af de offentlige midler og finansieringen af Fondens samlede aktiviteter og dermed for Fondens værdiskabende for regionen, er Fonden også helt afhængig af at have et tæt, tillidsfuldt og ofte fortroligt samarbejde med private samarbejdspartnere.

Det følger af fondsloven, at "bestyrelsen skal alene varetage Fondens formål og interesser" (LEF §38). Dette gælder også i administrationen af Fondens åbenhedspolitik, der må administreres således, at den ikke kan skade Fonden, herunder de kommercielle sammenhænge Fonden agerer i. Bestyrelsen har således i henhold til Lov om Erhvervsdrivende fonde

pligt til at undtage konkrete oplysninger, hvis offentliggørelse potentielt kunne skade Fonden.

Fondens aktiviteter relaterer sig til konkrete aktiviteter inden for markedsføring, salg, turismeudvikling, projektstyring, mv. Fonden træffer således ikke afgørelser som offentlige myndigheder. Som det fremgår af fondens åbenhedspolitik opbevarer Wonderful Copenhagen materiale, information mv. vedrørende de projekter og øvrige aktiviteter, der gennemføres i Fondens regi, men råder ikke over et journaliserings- og arkivsystem i offentlighedslovens forstand. Fonden kan derfor ikke på tilsvarende måde som myndigheder inden for den offentlige forvaltning skabe et totaloverblik over journaliserede akter vedrørende Fondens projekter og øvrige aktiviteter.

7. Opfølgning på Eurovision Song Contest

Wonderful Copenhagen's advokatundersøgelse

Wonderful Copenhagen's bestyrelse besluttede d. 10. december 2014 at lade en advokatundersøgelse om Eurovision-forløbet samt ledelsens ansvarsforhold gennemføre.

Undersøgelsestemaet var udarbejdet i dialog med og aftalt med Erhvervsstyrelsen. Erhvervsstyrelsen var desuden indforstået med, at undersøgelsen blev udført af fondens egen advokat og, på initiativ fra bestyrelsesformanden, at undersøgelsen efterfølgende blev vurderet af en verifikationsadvokat (Bruun & Hjejle).

Advokatundersøgelsen og verifikationsadvokatens vurdering blev oversendt til Erhvervsstyrelsen 17. juni 2015. Erhvervsstyrelsen valgte herefter at oversende advokaternes vurderinger til Kammeradvokaten.

Advokatundersøgelsen og verifikationsadvokatens vurdering er vedlagt denne redegørelse (bilag 2 og 3).

Bestyrelsesformanden og den administrerende direktør havde herefter over flere omgange møder med og var i tæt dialog med Erhvervsstyrelsens direktion om processen for styrelsens behandling af sagen. Erhvervsstyrelsen tilkendegav oprindeligt, at styrelsen forventede, at styrelsen ville kunne fremsende Kammeradvokatens udtalelse efter sommeren 2015. Dette blev senere og over flere gange skubbet frem til, at Erhvervsstyrelsens agterskrivelse blev sendt i høring d. 19. januar 2016.

Wonderful Copenhagen's omkostninger til eksterne advokatundersøgelser og -rådgivning i 2015 bliver ekstraordinært høje. Den endelige opgørelse af advokatudgifter i 2015 vil fremgå af fondens regnskab, når dette er revideret. Regnskabet for 2015 vil i øvrigt på sædvanlig vis blive offentliggjort i forbindelse med Årsrapporten i foråret 2016.

Erhvervsstyrelsens agterskrivelse, videre proces

På baggrund af Kammeradvokatens behandling af LETTs advokatundersøgelse, Bruun & Hjejles verifikationsrapport og det materiale som lå til grund for disse rapporter, fremsendte Erhvervsstyrelsen d. 19. januar sin agterskrivelse til Wonderful Copenhagen's tidligere bestyrelse og ledelse samt nuværende bestyrelse. Erhvervsstyrelsens agterskrivelse er vedlagt (bilag 4).

Det fremgår af agterskrivelsen, at det erstatningsbegrundede tab ifølge Erhvervsstyrelsen udgør 46. mio. kr., der er betalt af fonden til dækning af Projektselskabets (ESC 2014) underbalance.

Det fremgår også, at der ikke med agterskrivelsen er taget stilling til den nærmere opgørelse af de individuelle erstatningskrav for ledelsesmedlemmerne, herunder muligheden for at nedsætte erstatningen.

Endelig fremgår det, at styrelsen vil tage stilling hertil i den endelige afgørelse, og erstatningskravet kan ændre sig, såfremt der kommer nye oplysninger i sagen.

Styrelsen anmoder den nuværende bestyrelse om eventuelle bemærkninger senest d. 16. februar 2016 og gør i øvrigt opmærksom på, at bestyrelsen bør overveje spørgsmål om inhabilitet, jf. § 51 i lov om erhvervsdrivende fonde.

På den baggrund har bestyrelsesformanden indkaldt til ekstraordinært bestyrelsesmøde i Fonden med henblik på, at Fondens bestyrelse får mulighed for at oplyse Erhvervsstyrelsen om yderligere forhold, som Erhvervsstyrelsen ikke måtte have medtaget i sin agterskrivelse. Det vil ske inden høringsfristens udløb. Spørgsmålet om habilitet indgår i forberedelserne hertil.

For at kunne forberede Wonderful Copenhagens bestyrelse bedst muligt, har bestyrelsesformanden desuden rettet henvendelse til Erhvervsstyrelsen for at få udleveret Kammeradvokatens udtalelse, der ligger til grund for Erhvervsstyrelsens agterskrivelse. Dette har Erhvervsstyrelsen efterfølgende afvist med henvisning til, at materialet er udvekslet mellem Kammeradvokaten, som styrelsens advokat i forbindelse med overvejelserne om førelse af en eventuel senere retssag.

Der er i budget 2016 sat en million kroner af til ekstraordinære advokatudgifter i Wonderful Copenhagens budget. Efter Erhvervsstyrelsens endelige beslutning vil bestyrelsen skulle forholde sig til eventuelt yderligere advokatudgifter.

Projektselskabet ESC 2014 ApS (Projektselskabet)

Projektselskabet ESC 2014 ApS er det datterselskab under Wonderful Copenhagen, som var ansvarlig for gennemførelsen af Eurovision Song Contest.

Wonderful Copenhagen vil primo 2016 tage skridt til at likvidere selskabet. Det kommer til at ske ud fra helt sædvanlig proces omkring likvidation af selskaber. Processen påbegyndes med, at der indkaldes til en ekstraordinær generalforsamling mhp. at selskabet skal træde i likvidation samt valg af én likvidator. Beslutning meddeles Erhvervsstyrelsen sammen med selskabets kendte kreditorer. Kreditorerne har herefter tre måneder til at anmelde eventuelle krav. Såfremt eventuelle fordringer ikke kan anerkendes, skal kreditor indbringe sagen for skifteretten inden fire uger.

Det afsluttende likvidationsregnskab godkendes af en ekstraordinær generalforsamling, der tager endelig beslutning om likvidation af selskabet.

Der er fortsat et par tvister med eksterne parter, der søges lukket. I projektselskabet er der afsat midler til at imødegå eventuelle krav til selskabet.

8. Wonderful Copenhagen's resultater og turismeudviklingen i 2015

For turismen i hovedstaden blev 2015 det 6. vækstår i træk siden finanskrisen. Med en vækst i overnatninger på regionens hoteller mm. på ca. 7 pct. forventes det samlede overnatningstal for hovedstaden at lande på ca. 9,6 mio. i 2015 mod ca. 9,1 mio. året før.

Wonderful Copenhagen's turismeindsats i hovedstadsregionen er fokuseret gennem fire forretningsområder, defineret ved organisationens nye struktur fra 2015: Convention, Cruise, Communication og Development.

Nedenfor gennemgås resultatskabelsen i 2015 for hvert af de fire hovedforretningsområder.

Convention (kongresser, møder og sportevents)

Wonderful Copenhagen har i løbet af 2015 afgivet 121 bud på værtskab af internationale videnskongresser. Heraf blev 67 internationale kongresser vundet til fremtidig afholdelse i hovedstaden. Kongresserne ligger sædvanligvis inden for hovedstadens styrkepositioner: Cleantech / greentech, Life Science og IT. De vundne kongresser i 2015 repræsenterer til sammen forventet ca. 224.000 overnatninger.

De afledte roomnights fra de vundne kongresser i 2015 repræsenterer en estimeret turismeøkonomisk omsætning på ca. 696 mio. kr. Det svarer til en estimeret jobskabelse på 1.253 job.

Derudover har Wonderful Copenhagen vundet 330 forespørgsler på møder, corporate events mm., som tilsammen repræsenterer forventet ca. 27.300 overnatninger.

Antallet af afgivne bud og vundne kongresser matcher målsætningen, men antallet af afledte overnatninger ligger under målsætningen. Det skyldes både generelle og specifikke faktorer, bl.a. at de kongresser, der er blev vundet i 2015, generelt er mindre end tidligere år. En medvirkende faktor er, at der reelt kun er et begrænset antal store kongresser – med mere end 1.000 delegerede – som København kan komme i spil til, enten fordi de er for store til København, eller fordi byen allerede har vundet eller været vært for kongresser (ca. 40 pct.), hvorefter der ofte går nogle år før den pågældende forening vælger samme destination igen. Derudover tabte København – mod al forventning – et bud sidst på året, som repræsenterede et markant stort antal deltagere.

Budprocessen ved internationale kongresser er langvarig og strækker sig ofte på tværs af kalenderår og vindes flere år, før de afholdes. I forhold til afholdelse af kongresser kan hovedstaden i 2016 notere sig det bedste år nogensinde. Over 100.000 kongresgæster, som repræsenterer ca. 400.000 overnatninger, forventes at besøge København i løbet af 2016.

2015 var det første fulde år, hvor Wonderful Copenhagen varetog sekretariatsfunktionen for det nationale udviklingsselskab for erhvervs-turisme, Meetdenmark. Derudover varetager Wonderful Copenhagen sekretariatsfunktion for møde- og kongresnetværket Meetingplace Wonderful Copenhagen, der ved udgangen af 2015 talte 116 medlemmer blandt hovedstadsregionens møde- og kongresaktører, det højeste antal i mange år.

I løbet af 2015 har Wonderful Copenhagen bidraget til at vinde to internationale sportevents til København til afholdelse de kommende år, henholdsvis EM i svømning i 2017 og VM i orienteringsløb for masters i 2018.

Der blev afholdt en række sportevents i hovedstaden i 2015, som Wonderful Copenhagen har været med til at vinde værtskabet af – og efterfølgende været involveret i. Størst af dem er VM i Bueskydning, der blev afholdt på Christiansborg Slotsplads med deltagere fra 96 forskellige lande. Derudover tæller listen også Swoop Challenge, golfturneringen Made In Denmark Challenge, street basket-turneringen FIBA 3X3 Challenger, Red Bull Cliff Diving og World Cup 2015 på Bagsværd sø. I 2015 fik København endnu engang international anerkendelse som værtsby for sportevents, da britiske Sportcal udnævnte København som verdens 7. bedste sportsby.

Cruise (Cruise Copenhagen Network og Cruise Baltic Network)

Indsatsen for at øge krydstogtturismen er forankret i netværkene Cruise Copenhagen Network, der i 2015 samlede 10 havne på tværs af landet, og Cruise Baltic Network, der samler destinationerne i Østersø-regionen i én samlet Baltic-destination – begge med sekretariat hos Wonderful Copenhagen.

Cruise Copenhagen Network har 51 partnere, mens Cruise Baltic har 29 partnere – de højeste antal nogensinde.

I 2015 var der 285 krydstogtanløb i hovedstadsområdet, 2 i Helsingør og 283 i København. I hovedstadsregionen kan endvidere medregnes 18 anløb på Bornholm. Med 125 turnaround-anløb i 2015 fastholder København sin attraktive position som Østersø-regionens mest populære destination for start og slut af krydstogtrejser, hvilket øger de rejsendes opholdslængde i byen og dermed også overnatningsantal og forbrug. I alt gik ca. 677.200 krydstogtpassagerer i land i hovedstadsområdet i 2015. Krydstogtturismen i København og Helsingør til sammen repræsenterer en estimeret turismeøkonomisk omsætning på 717 mio. kr. og en estimeret jobskabelse på 584 job.

Passagertallet for hovedstadsregionen - København og Helsingør sammen med Bornholm – udgør i alt 685.085. Det ligger under målsætningen på 700.000. Men nedgangen i passagerer siden rekordåret i 2012 vender i 2016, hvor der forventes en fremgang i passagerer, så København alene vil modtage 710.000 krydstogtgæster – en fremgang på over 30.000 i forhold til 2015.

København, Helsingør, Rønne og de øvrige danske destinationer er blevet eksponeret på de vigtigste internationale krydstogtmesser i løbet af 2015, herunder Cruise3sixty - Sydney, Cruise Shipping Miami, Cruise3sixty - Fort Lauderdale og Seatrade Europe i Hamburg.

Derudover har Cruise Copenhagen Network afholdt salgsmøder med 14 vigtige, internationale rederier og salgsmøder med omkring 100 internationale turoperatører i løbet af 2015.

Communication (international presse, kampagner, Copenhagen Card og Traveltrade)

Wonderful Copenhagens indsats for international eksponering af Greater Copenhagen eksekveres primært gennem bearbejdning af internationale livsstils- og nyhedsmedier, aktiviteter i sociale medier og kampagner.

I alt har Wonderful Copenhagen i løbet af 2015 haft besøg af 334 udenlandske journalister, og overgår dermed målsætningen på 270 internationale journalister. Journalistbesøgene i 2015 repræsenterer en lang række toneangivende medier, heriblandt The Times, Financial Times, National Geographic, Huffington Post, Der Tages Spiegel, Marie Claire, Vogue og Food & Travel.

På hovedstadsregionens officielle turist-site, Visit Copenhagen, driftet af Wonderful Copenhagen, har der i 2015 været 3,4 mio. unikke besøg – og i alt 5,4 mio. sidevisninger. Aktiviteterne på Visit Copenhagens profil på Facebook med ca. 87.000 følgere – har i 2015 resulteret i 13,1 mio. eksponeringer. På Instagram har Visit Copenhagen ved udgangen af året 76.500 følgere. Samlet set udgør Wonderful Copenhagens følgere på Facebook og Instagram ved udgangen af året 163.500 og overgår dermed målsætningen på 140.000.

Sociale medier indgår også som primær kanal i Wonderful Copenhagens kampagneaktiviteter, særligt henvendt nye markeder, centreret omkring nye flyruter. Kampagnerne i 2015 – der primært har fokuseret på USA og Kina – har til sammen resulteret i ca. 252 mio. eksponeringer. Ud over eksponeringen af hovedstaden i forhold til forbrugere har Wonderful Copenhagens Traveltrade-indsats i 2015 bearbejdet 307 internationale turoperatører og rejseagenter på fam-trips, messer og workshops. Derudover har 585 internationale rejseagenter og turoperatører gennemført Wonderful Copenhagens online Traveltrade-træningsprogram Copenhagen Academy i løbet af 2015, og 625 internationale Traveltrade-kontakter er løbende bearbejdet gennem nyhedsbreve.

Copenhagen Card satte ny rekord i 2015. Antallet af solgte kort steg i 2015 til 140.987 fra 105.428 året før. Antallet af besøg, som Copenhagen Card i 2015 generede hos de 74 partnere i ordningen, steg i 2015 med ca. 35 pct. i forhold til 2014 og endte på ca. 742.000. Det højeste antal nogensinde. Copenhagen Card overgår dermed markant målsætningen om 550.000 besøg hos attraktioner og museer i ordningen i 2015.

Development (ruteudvikling, nye markeder, Greater Copenhagen, storbyturisme, kulturturisme, og events)

Indsatsen for tiltrækning af nye, direkte flyruter til København fra strategiske markeder – samt frekvensudvidelser på eksisterende ruter – foregår i regi af ruteudviklingsprogrammet Copenhagen Connected, der er forankret hos Wonderful Copenhagen. De ruter, Copenhagen Connected har været engageret i, har alene i løbet af 2015 bidraget med en estimeret turistøkonomisk omsætning på ca. 1,1 mia. kr. og et samlet antal inbound-passagerer på ca. 151.000.

Aktiviteterne for synliggørelse af hovedstaden gennem kinesiske sociale medier - i regi af det fællesskandinaviske Kina-projektet Chinavia, forankret hos Wonderful Copenhagen, har i 2015 opnået ca. 15 mio. eksponeringer. Derudover har der været 41.895 unikke besøg på det kinesiske VisitCopenhagen i 2015 og 45.675 unikke besøg på Chinavias fælles nordiske turistsite på kinesisk. Både eksponeringer i kinesiske sociale medier og antal unikke besøg på digitale platforme overgår målsætningen.

Bestyrelsen har i 2015 godkendt en strategi for Wonderful Copenhagens arbejde med at fremme turismen i metropolregionen Greater Copenhagen og har dermed givet sin opbakning til, at Fonden påtager sig en aktiv og drivende rolle i Greater Copenhagen-turismesamarbejdet. Strategien falder i tre faser og vil blive udmøntet over de kommende år.

Det nationale udviklingssamarbejde for Storbyturisme har sekretariat hos Wonderful Copenhagen. Modsat udviklingsselskabet for kyst- og naturturisme og MeetDenmark, har Storbyturismesamarbejdet ikke modtaget grundfinansiering fra staten, regionerne eller kommuner. I lyset af dette er det parterne (turismeorganisationerne for Odense, Aarhus, Aalborg samt WoCo) imellem aftalt, at indsatsen bliver grebet an projektbaseret. Der er afholdt arbejdsmøder med storbyorganisationerne med henblik på at identificere grundlag for fælles indsats, og der er identificeret tre indledende projektindsatsområder: Big data, tilgængelighed og genbesøgsstrategi.

Pilotindsatsen for kulturturisme – Culture Plus – er blevet afsluttet med research og projektmodning på vegne af Kulturstyrelsen. Den fremadrettede kulturturismeindsats er nu indledt, hvor der etableres et Culture Lab for mødet mellem kulturinstitutionerne og turismen med henblik på udvikling af forretningsmodeller til at styrke og/eller øge den internationale gæstestrøm til kulturinstitutionerne.

I 2015 afsluttedes serviceprojektet NICE sin pilotfase – bl.a. med konferencen NICE Live med omkring 400 deltagere og med projektets indsamlede viden formidlet til fremtidig forankring på www.niceproject.dk. Parterne er netop nu ved at tage stilling til den næste fase i projektet.

Hovedstadens madfestival, Copenhagen Cooking, er blevet afholdt for 11. gang i 2015, hvor de 150 unikke events tiltrak til sammen ca. 85.000 besøg. Copenhagen Cooking samarbejder for 2016 med organisationen FOOD med henblik på at lave en endnu større madfestival til august.