

København, 31. juli 2014

Redegørelse om

# **Eurovision Song Contest 2014**

Projektselskabet ESC 2014 ApS

# INDHOLD

---

Indhold .....	2
Forord .....	3
Sammenfatning .....	4
Budprocessen .....	10
Baggrund og det indledende forløb .....	10
Kontraktforhandlingerne.....	11
Organisering og styring.....	13
Værtsby-parterne .....	13
Andre væsentlige fora .....	13
Projektselskabet.....	14
Projektstyringsværktøj .....	16
Budget- og likviditetsstyring .....	17
Risikostyring .....	20
Leverandørstyring.....	21
Anvendelse af udbudsregler .....	21
Budgetudvikling .....	23
Etablering af teltby og tilhørende faciliteter .....	24
Fjernelse af bærende søjler.....	24
Etablering af flyvepunkter til ophængning af lys og lyd .....	25
Varmeforbrug.....	26
Sikkerhed- og overvågning .....	27
Rengøring.....	29
AFSLUTNING .....	30
Opsummering af spørgsmål fra Region Hovedstaden.....	31
Bilag.....	33

## FORORD

---

Nærværende redegørelse omhandler afviklingen af Eurovision Song Contest 2014 (ESC 2014). Redegørelsen er udarbejdet af Projektselskabet ESC 2014 ApS (herefter blot Projektselskabet). Formålet er at belyse projektet, dets økonomi og tilrettelæggelse med henblik på fremadrettet at kunne evaluere projektet. I forbindelse med redegørelsen har Region Hovedstaden ønsket en række spørgsmål belyst – se bilag A. Besvarelserne af disse spørgsmål er indarbejdet i teksten, idet flere af dem vedrører flere punkter i den samlede redegørelse. Der er skematisk henvisning til besvarelserne sidst i redegørelsen.

Redegørelsen er udarbejdet i juni og juli måned 2014. På dette tidspunkt tegnede der sig et tilstrækkeligt klart billede af Projektselskabets økonomi. Af hensyn til færdiggørelse af rapporten inden den 1. august 2014 er regnskabsrapporten dog afsluttet 25. juli 2014.

Som det vil fremgå, har der været tale om et meget komplekst projekt, både hvad angår deltagende parter, økonomisk struktur, mængden af enkeltopgaver, offentlighedens bevågenhed, myndighedernes krav, tidspres, mv. Alle disse forhold har samtidigt været indbyrdes forbundne. Når der herefter skal redegøres for projektet, vil det derfor undervejs være nødvendigt at berøre de samme temaer flere gange fra forskellige vinkler. Dette kan give en oplevelse af gentagelse, men vurderes nødvendigt for at give redegørelsen den tilstrækkelige klarhed.

Redegørelsen er opbygget i to dele: Første del er en sammenfatning, som opsamler projektets væsentligste iagttagelser og læringspunkter. Anden del beskriver projektets organisering, styring, budgetmæssige udvikling mv.

Projektselskabet ESC 2014 ApS  
København 31. juli 2014

### Definitioner i redegørelsen:

- **Værtsby-parterne (Host City Copenhagen):** Københavns Kommune, Region Hovedstaden, REDA og Wonderful Copenhagen.
- **Projektselskabet ESC 2014 ApS (Projektselskabet):** Produktionselskab etableret og ejet af Wonderful Copenhagen med økonomisk indskud fra Københavns Kommune, Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen.
- **REDA:** Refshaleøens Ejendomsselskab. Ejere af B&W-Hallerne.
- **Værtsby- og venueaftalen:** Kontrakt indgået mellem Projektselskabet og DR om afholdelse af ESC 2014 i København. Suppleret af bilag samt støtteerklæringer fra bl.a. Københavns Kommune og Region Hovedstaden. Aftalen er fortrolig.

# SAMMENFATNING

---

## Hovedkonklusion

Wonderful Copenhagen og Værtsbyens produktionsselskab, Projektselskabet ESC 2014 ApS, nåede sine turistmæssige og markedsføringsmæssige mål i forbindelse med udviklingen og realiseringen af Eurovision Song Contest 2014. Samtidigt blev budgetterne for udvikling og realisering af stort set alle event-aktiviteter (Fan Mile, overdragelses- og åbningsceremonierne, EuroClub, afterparties etc.) overholdt.

### Resultater af Eurovision

- 195 mio. tv-seere fra de deltagende lande, det højeste antal nogensinde, så showet fra B&W-Hallerne i København.
- København bød velkommen til knap 40.000 gæster og publikummer som efterfølgende vurderede den samlede ESC-oplevelse til 4,17 ud af 5. De besøgende genererede ca. 123 mio. kr. i turistsættning.
- Over 60% af de besøgende ønskede at besøge København igen.
- Over 23.000 online-artikler om hovedstadens værtskab publiceredes i hele verden - selv i lande som Australien og Kina. Omtalen slog alle tidligere rekorder.
- I hundredevis af frivillige blev mobiliseret og bidrog til at vise de besøgende et varmt og personligt værtskab.

Se den fulde effektanalyse i bilag B.

Projektet blev betydeligt mere omkostningskrævende end oprindeligt vurderet og budgetteret. Projektselskabets omkostninger (foruden billetafslutningsposten, jf. bilag I) endte på 112,1 mio. kr. mod budgetteret 34,65 mio. kr.

Det var opbygningen og driften af den midlertidige arena i B&W-Hallerne, der gjorde det samlede projekt markant dyrere. Udgifterne til den midlertidige arena endte med at udgøre 91,3 mio. kr. mod oprindeligt budgetteret 18,4 mio. kr. Det skyldtes, kort sagt, at klargøringen af hallerne udviklede sig til et særdeles kompliceret og tidspresset byggeprojekt.

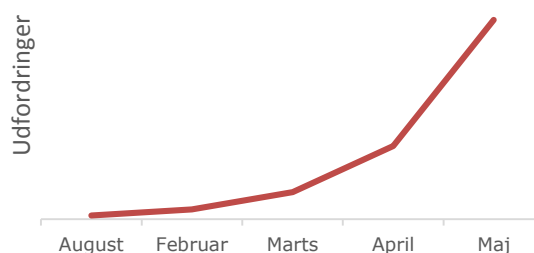
Fem overordnede vilkår viste sig at indvirke negativt på omkostningerne i forbindelse med etableringen og driften af arenaen:

1. **B&W-Hallernes rå og uprøvede karakter:** Det gamle skibsværft viste sig at rumme voldsomme og uforudsete udfordringer med blandt andet flytning af bærende søjler, placering af tribuner, etablering af varme, revidering af sikkerhedsplaner, etablering af teltby, kloakafledning mv.
2. **Forskellige fortolkninger af Værtsby- og venueaftalen.** Ved indgåelsen af værtsby- og venueaftalen udestod en stor

del af konceptet for Eurovision. Kontrakten blev således udarbejdet med rum til fortolkninger om bl.a. grænseflader, udvikling af venue mv. Det havde en uhensigtsmæssig konsekvens, da partnerne bag kontrakten fortolkede denne forskelligt. Projektselskabets partnere fortolkede den i forventning om venues midlertidige karakter samt med forventning om løbende afbøjning af forventninger og leverancer i henhold til det udarbejdede budget. DR fortolkede kontrakten således, at værtsbyens forpligtelse til at levere og drive en arena, i princippet var uden økonomisk binding.

3. **Samtidig udvikling og realisering:** Projektet skulle realiseres samtidigt med, at det blev udviklet. Det var først under forløbet, at showet tog konkret form – på baggrund af DR's kreative udviklingsproces, som påvirkede en lang række forhold vedr. opbygningen af arenafaciliteterne. I praksis betød dette forhold, at målet for og dermed indholdet i mange opgaver hele tiden flyttede sig - med stigende intensitet op mod finalen med økonomiske konsekvenser til følge.
4. **Ambitioner:** I takt med at projektet skred frem, stod det klart, at det showkoncept, DR realiserede, havde en karakter, der indebar, at B&W-Hallerne skulle omdannes til noget, der havde karakter af en koncertsal, der kunne danne ramme om et show på et meget højt ambitionsniveau.
5. **Tidspres:** Hele projektet havde en ultimativ deadline, som gjorde det umuligt at bremse op og revidere undervejs, hvis man skulle undgå at bringe hele projektet i fare – på trods af udfordringer, ændringer og vanskeligheder. Med udsigt til at realisere et show i verdensklasse – dog under et omfattende tidspres - gled projektet i løbet af 2014 gradvist ind i en fase, hvor det reelt var umuligt at stoppe op og vælge markant anderledes løsninger. Der var tale et 'point of no return'. Der blev løbende orienteret herom i projektets relevante fora.

Projektkompleksitet



Den accelererende kompleksitet gjorde det først sent klart, hvilke svagheder, der fra starten var indbygget i den valgte organisatoriske model, jf. afsnittet 'Hvad er der lært?' på side 7.

Projektselskabets ledelse og bestyrelse bestræbte sig løbende på at tage hånd om de finansielle udfordringer skabt af ovennævnte forhold. Gennem en ekstrabevilling i februar 2014 samt et antal mellemfinansieringsaftaler i april-juni 2014 lykkedes det umiddelbart at skabe det nødvendige finansielle grundlag for at Eurovision-projektet kunne gennemføres.

#### Hovedkonklusioner

- 94 % af budgetoverskridelsen kan henføres til forøgede udgifter ifm. etablering og drift af den midlertidige arena i B&W-Hallerne.
- Overskridelserne skyldtes, at projektet udviklede sig til et regulært byggeprojekt under stærkt tidspres og med et højt ambitionsniveau.
- Alle deadlines, turismæssige og markedsføringsmæssige mål blev opfyldt.

## Hvad er pengene gået til?

Stort set alle budgetoverskridelserne kan henføres til forøgede udgifter ifm. etablering og drift af arenaen. Særligt følgende områder medvirkede til den markante omkostningsforøgelse:

- **Fra ombygning til kompliceret byggeprojekt**  
Omkostningerne til fjernelse af bærende søjler blev markant dyrere end budgetteret. Tilsvarende gjaldt en række ændringer, som blev gennemført undervejs for at sikre den optimale TV-produktion og koncertoplevelse. Eksempelvis opsætning af lys på helt bestemte punkter i loftet og sikring af optimal akustik ved alle pladser. Hertil kom en lang række affødte myndighedskrav til eksempelvis brandsikring.
- **Nyt scenedesign og scenografi krævede en telt-by og et byggesagsgebyr**  
For at få det mest effektfulde show fandt DR det nødvendigt i projektforsløbet at ændre scenedesign og scenografi. Det betød, at back stage-områder måtte flyttes ud i lejede telte, fordi der ikke længere var plads inde i hallerne. Det medførte omkostninger til jordflytning, vejanlæggelse, kloakering, fjernvarme, teltleje mv. Det 13.000 m<sup>2</sup> store teltområde blev endvidere ramt af voldsomt uvejr med ekstraudgifter til følge. Herudover blev Projektselskabet

nødsaget til at betale byggesagsgebyr til Københavns Kommune.

- **Overlappende bygge- og driftsfase krævede ekstra rengøring og opvarmning**  
Som følge af forsinkelser hos DR påbegyndtes opsætning af scenen og produktionsfaciliteterne, mens arenaen stadig var en byggeplads. Det gav markant øgede udgifter til opvarmning og rengøring.
- **Sikkerhedsopgaven blev større end forventet**  
I kraft af de mange ændringer i hallerne, den nye teltby, flere indgange etc., øgedes myndighedernes krav til og omfanget af overvågning og sikkerhed. Det betød uforudsete omkostninger til fx. revidering af sikkerhedsplaner, justeringer af adgangsveje, tredobbelt sikringshegn mv.
- **Krav fra fagforeninger og myndigheder øgede udgifterne til oprydning og sikkerhed**  
Der er mangeårig tradition for at anvende frivillig arbejdskraft på store events i Danmark. Det skete fx. i forbindelse med afholdelsen af Halvmaraton og Roskilde Festival 2014. I forbindelse med planlægningen af ESC 2014 krævede fagforeningerne og myndighederne bl.a. at rengøring og sikkerhedskontrol skulle varetages af virksomheder med organiseret arbejdskraft.

#### Hvad er pengene gået til?

- Omdannelsen af B&W-Hallerne som viste sig mere omfattende og kompliceret end oprindeligt vurderet.
- Ny placering af scenen midt i projektet medførte etableringen af en 13.000m<sup>2</sup> stor teltby med alle tilhørende faciliteter (vand, varme, kloak, WiFi, etc.). Hertil kom byggesagsgebyr.
- Forsinkelser i byggeprojektet gjorde, at DR flyttede ind i hallerne, mens de var en byggeplads. Det medførte omkostninger til ekstra rengøring og opvarmning.
- Anvendelsen af frivillige blev begrænset af fagforeninger og myndigheder. Det medførte udgifter til organiseret og professionel arbejdskraft.

#### Hvad er der lært?

Gennemførelsen af værtsbyopgaverne giver anledning til følgende refleksioner og erfaringer for fremtiden:

- **Refshaleøens udfordringer var undervurderede**  
'Eurovision Island', som Refshaleøen omdannedes til fra 28. april – 10. maj 2014, var en markedsføringsmæssig succes, og de gamle B&W-Haller viste sig at egne sig som arena til

et stort TV show. Valget af Refshaleøen var modigt og visionært, og forventningerne blev indfriet. Men alle parter – både Projektselskabet, REDA, DR, Københavns Kommune og Region Hovedstaden undervurderede omkostningerne ved at ombygge de gamle haller til en moderne arena på så kort tid.

- **Kompetencer til gennemførelse af et byggeprojekt**  
Projektselskabet var ledet af personer med betydelig erfaring med store events. Imidlertid udviklede etableringen af arenaen sig til at blive et omfattende byggeprojekt. Selv om projektledelsen i vid udstrækning benyttede sig af kompetent ekstern rådgivning, burde projektledelsen have været bestykket med byggefaglig kompetence fra starten, herunder især til styring af en kompleks byggeøkonomi, således at man havde haft en stærkere strukturering af denne vigtige del af projektet. Fremadrettet vil Wonderful Copenhagen have skærpet opmærksomhed på primært at udføre opgaver inden for sine kernekompetencer.
- **Nødvendigt kapitalgrundlag fra starten**  
Alle parter vidste, at B&W-Hallerne var et vanskeligt og risikofyldt valg som venue. På trods af, at der blev anvendt byggeteknisk ekspertviden i budfasen, tillod tiden ikke, at der blev udarbejdet en egentlig byggeteknisk analyse og projektering, hvilket er almindeligt ved større byggerier. Det er karakteristisk for stærkt innovative projekter, at de tager form under realiseringen – ofte med øgede omkostninger til følge. Der bør ved fremtidige, store eventprojekter, der rummer markante innovative og risikobetonede elementer, og som er afhængige af offentlig medfinansiering, på forhånd tilvejebringes et langt stærkere kapitalgrundlag.
- **Store event-projekter skal være fælleseje**  
Placeringen af de meget omfattende og risikobetonede Værtsby-opgaver med et ubalanceret kontraktmæssigt udgangspunkt i et lille produktionselskab uden egne ressourcer blev, som projektet udviklede sig, alt for sårbart og byrdefuldt for Projektselskabet økonomi. Projektselskabet kom til at stå med alt for mange opgaver, som man hverken havde kompetencer eller ressourcer til at løse selv. I stedet burde konstruktionen have været et fælles anliggende, hvor alle parter indgik ligeligt i organisationen og bestyrelsen og dermed delte risici.
- **Klart kontraktgrundlag**  
Der vil fremover være skærpet fokus på, at aftalegrundlaget for store begivenheder er formuleret således, at de ikke er risiko for markant forskellige fortolkninger.



**Hvad er der lært?**

- Eurovision var en markedsføringsmæssig succes, og B&W-Hallerne fungerede som ramme for begivenheden. Men alle involverede parter havde undervurderet udfordringerne med at ombygge hallerne.
- Værtsby- og venueaftalen var for uklar og blev dermed tolket forskelligt af hhv. DR og Projektselskabet. Det medførte en række samarbejdsconflikter.
- Projektselskabets ledelse manglede stærkere kompetencer i kompleks byggeledelse. Dette burde have været tænkt ind på et tidligere tidspunkt i projektet, projektets omfang taget i betragtning.
- Der savnedes et stærkere kapitalgrundlag.
- Projektselskabet kom til at stå med alt for mange opgaver, som man hverken havde egne ressourcer eller kompetencer til. Alle parter burde have deltaget direkte i selskabet.

## BUDPROCESSEN

---

### **Baggrund og det indledende forløb**

18. maj 2013 sikrede Emmelie de Forest Danmark værtsskabet for ESC 2014. Som nationens public service-kanal var DR selvskrevet som overordnet arrangør af begivenheden og TV-showet, hvor rettighederne ejes af European Broadcasting Union (EBU). I juni 2013 indbød DR interesserede danske byer til at tilkendegive ønske om at byde på værtsskabet af ESC.

Eurovision er en af de mest markante internationale medie- og turismebegivenheder. Det er også en stor folkelig begivenhed for den by, som har værtsskabet.

Wonderful Copenhagen fandt det i kraft af begivenhedens karakter og virksomhedens hovedformål naturligt, at forsøge at trække begivenheden til København.

Der var samtidigt i budprocessen markant interesse for og fuld opbakning fra Københavns Kommune og Region Hovedstaden til, at København skulle søge at vinde værtsskabet. På denne baggrund opfattede Wonderful Copenhagen det som et givet vilkår, at der skulle lægges alle kræfter i at vinde værtsskabet. I et samarbejde mellem Københavns Kommune, Region Hovedstaden og Wonderful Copenhagen blev det derfor besluttet at udvikle og indsende et fælles, formelt bud på værtsskabet af ESC 2014. Buddet blev afleveret medio juni 2013 og inkluderede bl.a. støttebreve fra såvel Københavns Kommune og Region Hovedstaden som fra en række centrale festival- og eventarrangører i København.

Buddet indeholdt tre mulige venues: 1) Parken, 2) Telt ved DR Byen og 3) B&W-Hallerne. Se bilag C.

Parken ønskede efter nærmere overvejelser alligevel ikke at være venue for ESC 2014 pga. den lange periode, showet og forberedelserne hertil ville kræve, og hvori der skulle spilles fodbold i Parken. Kort efter stod det også klart, at DR ikke kunne acceptere en teltløsning ift. kameravinkler mv.

Da de øvrige muligheder var udtømte, lod DR vide, at man ikke ønskede, at værtsbyen gik videre med andre muligheder, og værtsbyparterne fokuserede derfor på B&W-Hallerne i buddet fra hovedstaden.

Der var allerede fra starten en erkendelse fra alle involverede parter af, at Refshaleøen var et eksperimentelt valg eller – som det blev udtrykt af DR's generaldirektør ved lanceringen – "et kreativt benspænd". Men det var samtidigt B&W-Hallerne, som kunne gøre ESC 2014 til noget helt særligt, og som ville give markedsføringen

af Danmark kant og gennemslagskraft internationalt – hvilket også viste sig at blive tilfældet.

### **Kontraktforhandlingerne**

Værtsby-opgaverne og det tilhørende budget blev i løbet af august 2013 fastlagt i et forhandlingsforløb mellem DR på den ene side og værtsby-parterne på den anden.

De afsluttende faser i forhandlingerne foregik under ledelse af repræsentanter fra ledelsesniveau i Københavns Kommunes Økonomiforvaltning samt med deltagelse fra Region Hovedstaden, Wonderful Copenhagen og REDA. Wonderful Copenhagen havde fra Advokathuset LETT tilknyttet juridisk sagkundskab, som deltog tæt i forhandlingerne.

Som grundlag for både afklaring af en række tekniske spørgsmål, budget og kontrakt blev der også indhentet sagkyndige udtalelser fra forskellige erfarne og fremtrædende sagkyndige, herunder akustik eksperter, rådgivende ingeniører og arrangører af store begivenheder. Der blev tillige indhentet budgeterfaringer fra ESC i Malmø 2013.

På denne baggrund blev et budget etableret, som parterne tiltrådte. Parterne accepterede også, at der var tale om et vejledende budget, og at værtsbyens forpligtelser var defineret i de leverancer, man skulle yde til projektet og ikke af loftet for budgettet.

Det er vurderingen, at der er flere årsager til, hvorfor værtsbyparterne accepterede disse vilkår, der efterfølgende viste sig at være meget byrdefulde:

- Det var for alle kontraktparter vanskeligt på forhånd præcist at vurdere, hvad ombygningen af B&W-hallerne ville koste. DR udtrykte under forhandlingerne bekymring for, om budgettet var tilstrækkeligt stort, men havde omvendt ikke et færdigt showkoncept udarbejdet, og det af værtsbypartnerne præsenterede budget byggede på, at der ville være tale om konstruktionen af et eventvenue, og ikke – som det viste sig at blive tilfældet – et omfattende byggeprojekt designet til et højteknologisk show i verdensklasse, som først gradvist blev formet, mens byggeprocessen stod på.
- Der lå i støtteerklæringerne fra Københavns Kommune og Region Hovedstaden, at man var klar over, at der var risici og usikkerheder knyttet til valget af venue, og at man ved tidligere begivenheder havde bidraget med supplerende finansiering. Ingen af parterne havde dog forestillet sig de beløbsstørrelser, som der aktuelt blev tale om.

- Der var meget lidt tid til rådighed til forudgående projekteringer mv. grundet den ufravigelige deadline, som lå få måneder ude i horisonten. Drøftelserne fandt derfor også sted ud fra den præmis, at man hen ad vejen måtte finde konkrete løsninger ikke mindst i snitfladerne mellem DR og Projektselskabets opgaver, i takt med at disse blev præciseret.
- I kontrakten var desuden indbygget balancerende bestemmelser om, at der skulle tages hensyn til, at der var tale om et midlertidigt venue, samt at parterne sammen skulle kunne omprioritere og sikre bedst mulig anvendelse af midlerne.
- Der var et stærkt ønske fra Københavns Kommune og Region Hovedstaden om at få værtskabet, og valget af B&W-hallerne var formentlig en forudsætning for at opnå værtskabet.
- Der var endelig i drøftelserne blandt alle parter en fælles, positiv vision om, at netop B&W-Hallerne ville kunne tilføre både showet og markedsføringen af København en helt særlig kant.

Baggrunden for at man valgte at etablere Projektselskabet som et datterselskab af Wonderful Copenhagen var, at denne organisationsform til afvikling af events tidligere havde vist sig brugbar, blandt andet fordi det gav mulighed for at trække på organisationens erfaring i afvikling af events, som eksempelvis VM i Landevejsscykling.

Københavns Kommune og Region Hovedstaden afgav en erklæring, hvor man støttede op om projektet og Projektselskabet. Desuden afgav REDA over for DR en garantierklæring om, at man ville påtage sig at etablere venue, såfremt Projektselskabet ikke viste sig i stand til dette. Det er vurderingen, at disse erklæringer af DR blev tolket som vigtig økonomisk garanti, hvorfor de formentlig spillede en væsentlig rolle for valget af København som værtsby.

I forhold til de af Projektselskabet foretagne investeringer på Refshaleområdet har REDA til en beregnet værdi købt disse, således at de kan nyttiggøres i en fortsat udvikling af området.

## ORGANISERING OG STYRING

---

Løsningen af de omfattende værtsbyopgaver, som blev aftalt med DR, har kun kunnet realiseres gennem en omfattende inddragelse af mange parter. Herunder redegøres for det samlede projekts organisering og styring, som sikrede involvering af alle parter på relevante tidspunkter i forløbet.

### Værtsby-parterne

Til styringen af det samlede projekt etableredes en række formelle fora med deltagelse af Værtsby-parterne og DR. Alle fora har igennem projektet spillet en betydelig rolle i væsentlige beslutninger om projektet og dets udvikling:

**Koordinationsgruppen.** Gruppens formål var at opsamle løbende udfordringer, uenigheder og uklarheder og sikre hurtige løsninger samt, hvis dette ikke var muligt, at forberede behandling i styregruppen. Gruppen mødtes ugentligt og bestod af DR og Projektselskabet på udførende niveau. De øvrige Værtsby-parter deltog også fast i møderne.

**Styregruppen.** Problemer og emner, som ikke kunne klares på koordinationsgruppeniveau, blev behandlet af styregruppen. Alle projektets væsentlige udfordringer, problemer og centrale beslutninger blev således drøftet i styregruppen. Gruppen mødtes efter behov, typisk hver 14. dag. Gruppen bestod af en repræsentant for DR og Københavns Kommune på chefniveau, der repræsenterede værtsbyen. I møderne deltog også de øvrige Værtsby-parter fast i møderne.

**Præsidiet.** Præsidiet var værtsbyens og DR's øverste organ. Præsidiet bestod formelt af DR's mediedirektør, overborgmesteren, formanden for regionsrådet og formanden for Projektselskabets bestyrelse.

Præsidiet mødtes også i en udvidet kreds med bl.a. Wonderful Copenhagen's bestyrelsesformand og formand/direktør for REDA.

Præsidiet spillede en væsentlig rolle i drøftelse af helt overordnede problemstillinger. Præsidiet dannede også rammen om drøftelser, som kunne danne grundlag for finansiering af Projektselskabets resultat.

### Andre væsentlige fora

Som nævnt har gennemførelsen af værtsby-opgaverne kun kunnet gennemføres med inddragelse og involvering af en meget bred kreds af aktører. Organiseringen af alle disse aktører har spillet en afgørende rolle for, at afviklingen af det omfattende arrangement i det hele taget gik så godt, som tilfældet var (med fuld respekt for budgetoverskridelsernes alvor). For at give et indtryk af omfanget

og kompleksiteten af denne inddragelse gives nedenfor et overblik over de væsentligste af disse fora:

- **Venuegruppe;** med deltagelse af Projektselskabet, DR og REDA (efter behov). Fælles gennemgang af faser og detaljer i opbygning af venue. Formålet var at sikre afdækning af nye behov, håndtering af bygnings- og indretningsmæssige udfordringer samt koordinering af DR's krav til funktionalitet med de mulige løsninger. Disse møder afløstes i show-ugerne (18+19) af faste daglige driftsstatusmøder med deltagelse af DR og Projektselskabet, hvor driftsmæssige udfordringer blev håndteret. Ugentlige møder.
- **Byggegruppe;** med deltagelse af Projektselskabets bygherrerådgiver, arbejdsmiljøkoordinator, entreprenører samt Projektselskabets pladsansvarlige. Status på byggeri af venue blev løbende gennemgået, og nye opgaver blev defineret, koordineret og iværksat. Ugentlige møder.
- **Morgenmøder med tværkoordinering:** I projektets sidste fase – fra slut april og frem – afholdtes daglige morgenbriefings under ledelse af projektselskabets operative chef. Her mødtes alle projektledere og en række centrale leverandører for bl.a. it, varme, el og VVS til morgenbriefing.
- **Styregruppe for sikkerhed;** med deltagelse af Projektselskabet, sikkerhedsrådgiver, Politi, Brandvæsen, PET, Københavns Kommune og Region Hovedstaden. Gruppen havde det overordnede ansvar for den omfattende sikkerhedsopgave. Møderne sikrede overordnet forventningsafstemning mellem parterne og definerede sikkerhedsopgaverne. Månedlige møder.
- **Task force for sikkerhed;** med deltagelse af Projektselskabet, sikkerhedsrådgiver, Politi, Brandvæsen og Region Hovedstaden. Task forcen udviklede den samlede sikkerhedsstrategi samt de konkrete sikkerhedstiltag. Gruppen stod i afviklingsfasen for planlægning såvel som gennemførelse af indsatser. Møder hver 14. dag.
- **Trafikgruppe;** med deltagelse af Københavns Kommune, Projektselskabet og Politiet. Gruppen udviklede den samlede trafikplan samt de enkelte lokale løsninger via inddragelse af alle relevante parter. Møder hver 14. dag.

## Projektselskabet

Som produktionsselskab for værtsby-opgaverne, defineret i Værtsby- og venueaftalen, stiftede Wonderful Copenhagen Projektselskabet ESC 2014 ApS fuldt ejet af Wonderful Copenhagen og med Københavns Kommune, Region Hovedstaden, Wonderful Copenhagen og REDA som bidragsydere. Bestyrelsen for Wonderful

Copenhagen er løbende blevet orienteret om projektets fremdrift og økonomi.

### **Organisering**

Bestyrelsen for Projektselskabet bestod af personer fra Wonderful Copenhagen's daglige ledelse og en observatør på chefniveau udpeget af og fra Københavns Kommune og Region Hovedstaden.

Bestyrelsen og observatørerne holdt jævnlige møder, i princippet hver 14. dag, med faste punkter om orientering om projektets fremdrift, status for projektets økonomi og eventuelle udfordringer i relation hertil.

Projektselskabets daglige ledelse udgjordes af den administrerende direktør og en operativ chef - hver med mangeårige kompetencer inden for udvikling og realisering af store events. Wonderful Copenhagen's økonomidirektør fungerede desuden som økonomidirektør i Projektselskabet.

Projektledelsen havde det daglige ansvar for opgaveløsningens fremdrift, budgetopfølgning og koordinering.

Projektet var bemanded med ca. 20 ledelses- og medarbejderressourcer fra Wonderful Copenhagen og, senere i forløbet, også fra Københavns Kommune og Region Hovedstaden. Hertil kom et mindre antal eksterne personer tilknyttet på kontraktvilkår, herunder den operative chef.

Projektselskabet trak desuden på en bred kreds af rådgivere med erfaring inden for de konkrete områder, som skulle håndteres. I bilag D findes en oversigt over de benyttede rådgivere. Ligeledes har Projektselskabet også i betydelig grad trukket på ressourcer internt i Wonderful Copenhagen til fx. pressehåndtering, IT-løsninger og bemanning af hospitality mv.

Det samlede projekt opdelttes fra starten i fem hovedspor hver med en opgave- og budgetansvarlig projektleder/sporejer:

- Venue, transport og sikkerhed
- Hospitality
- Outreach (arrangementer i byrummet)
- Frivillige
- Kommunikation

Se bilag E for organisationsdiagram for ledelsesniveauet i Projektselskabet. Se også bilag F for organisationsdiagram over driftsorganisationen på venue.

De fem ansvarlige projektledere udgjorde tilsammen projektets kernteam, hvilket understøttedes af, at de fysisk sad placeret tæt ved hinanden for at sikre transparens på tværs af sporene.

For i det daglige at sikre koordination og fremdrift i Projektselskabet blev en fast mødestruktur etableret:

- **Ledelsesmøder.** Med deltagelse af Projektselskabets daglige ledelse. Fast gennemgang af det samlede projekts enkelte dele herunder status på budget og gennemgang af budgetprognoser. Ugentlige møder. I den sidste periode op til tre gange ugentligt.
- **Spormøder.** Statusmøder mellem direktøren og de ansvarlige for hvert hovedspor. Afsæt i sporledernes status over organisation, budget og indhold. Ugentlige møder med deltagelse af Københavns Kommune, Region Hovedstaden og DR.
- **Sprintmøder/mandagsmøder.** Gennemgang af sprintplaner for alle spor med deltagelse af alle projektmedarbejdere og relevante personer fra Værtsby-parterne. Ugentligt møde.

Målet med den valgte organiseringsform var at skabe en lille handlekraftig organisation, der kompetencemæssigt kunne dække hinanden ind. Dette mål blev, særligt i den indledende fase af projektet, opnået med maksimal udnyttelse af både økonomiske og menneskelige ressourcer til følge.

Fra ca. 1. marts til 10. maj spredtes Projektselskabets organisation over tre lokationer (Nørregade, Refshalevej 163A og B&W-Hallerne). Samtidigt eskalerede den samlede opgaveportefølje markant i takt med, at DR indledte prøveperioden i hallerne samtidig med, at arenaen blev bygget færdig.

Det ville have styrket organiseringen yderligere, hvis Projektselskabet og DR havde siddet i samme hus og dermed i endnu højere grad kunne have samarbejdet og opnået gensidig forståelse for interne arbejdsgange og processer, særligt for så vidt angår drift og byggeri af venue.

### **Projektstyringsværktøj**

Som projektstyringsværktøj anvendtes konsulenthuset Implements værktøj 'sprint- og masterplaner'. Værktøjet anvendtes i forvejen af DR. Der skabtes herigennem et fælles grundlag for planlægning, koordination og fremdrift i projektet.

For hvert enkelt hovedspor, og for det samlede projekt, blev der udviklet en masterplan indeholdende alle milepæle gennem hele projektperioden. Masterplanen tjente til at sikre fremdriften i projektet og koordineringen på tværs af alle spor.

På baggrund af masterplanen udvikledes sprintplaner, der fire uger frem detaljeret beskrev konkrete indsatser, ansvarlige for indsatserne og deadlines. Sprintplanerne blev gennemgået på de faste mandagsmøder med deltagelse af alle projektmedarbejderne og den daglige ledelse. Møderne sikrede en høj grad af vidensdeling, rationel løsning af opgaver, koordinering på tværs og



fælles ejerskab i ledelsen og på medarbejderniveau. Møderne forpligtede endvidere den enkelte projektleder til at have løbende fokus på sine planer samt at nå i mål med sine opgaver rettidigt.

### **Budget- og likviditetsstyring**

På baggrund af indgåelsen af Værtsby- og venueaftalen indbetaltes ved projektopstart 21,5 mio. kr. fra Københavns Kommune og Region Hovedstaden til Projektselskabet.

Sporejerne var ansvarlige for budgettet på hvert hovedspor, hvorunder der i løbet af efteråret 2013 blev udarbejdet detaljerede delbudgetter ud fra det vejledende hovedbudget.

På det ugentlige møde mellem sporejerne og Projektselskabets direktør blev status for indtægter og udgifter på hvert del-budget gennemgået og derefter opdateret. Eventuelle afvigelser på sporniveau blev herefter indarbejdet i hovedbudgettet.

På Projektselskabets bestyrelsesmøder var status på økonomi et fast dagsordenspunkt. Under dette punkt gennemgik og redegjorde selskabets daglige ledelse for udviklingen i de enkelte budgetposter. På denne baggrund drøftede bestyrelsen og observatørerne relevante udfordringer og traf beslutninger om opfølgninger, som blev vurderet relevante og nødvendige.

Det budgetmæssige resultat for en lang række andre elementer end arenaen, som Projektselskabet direkte havde ansvaret for, bl.a. arrangementer (herunder bl.a. overdragelses- og åbningsceremoni, EuroClub, afterparties), fanmile, citydressing, projektledelse mv. endte på eller under budget. Den løbende styring og overblik på alle disse områder vurderes at have været meget tilfredsstillende. Projektmedarbejderne og ledelsen havde god erfaring hermed fra mange års afvikling af store begivenheder i hovedstaden.

Ved opstarten af projektet udarbejdede de enkelte sporejere i Projektselskabet for hver deres områder et overordnet likviditetsbudget, bl.a. med vurdering af, hvor de store likviditetstræk var placeret tidsmæssigt. Med udgangspunkt i disse forudsætninger, blev der hver uge udarbejdet nye likviditetsbudgetter og gjort status ift. likviditetsbehovet. Derudover fandt der sædvanlig kreditor- og debitorstyring sted.

Som på andre områder af ESC-projektet blev budget- og likviditetsstyringen imidlertid præget af de usikkerheder og risici, der knyttede sig til etableringen og driften af de gamle B&W-Haller som venue for arrangementet.

Etableringen og driften af B&W-Hallerne viste sig svær at styre på grund af hallernes og området til formålet uprøvede karakter. Det var som tidligere nævnt en problemstilling, som værtsby-parterne ved indgåelsen af kontrakten var opmærksom på, men hvor det

først var i takt med, at projektet konkret tog form, at det stod klart, hvor omfattende og kompleks opgaven var.

Denne konkretisering fandt sted med stigende intensitet fra omkring marts måned, hvor DR efter fjernelsen af søjlerne og etablering af en ny bærende konstruktion i hallerne kunne rykke ind og påbegynde opbygningen af scener, tribuner mv. Som det fremgår senere, skete der efter DR's ryk-ind (medio marts) omfattende tilpasninger og stadige ændringer for at få arenaen til at fungere til en sikker og succesrig afvikling af det meget ambitiøse showkoncept. Ændringer og tilpasninger som blev mere og mere intense helt op til showets gennemførelse.

Internt håndterede Projektselskabet disse udfordringer ved allerede i januar 2014 at nedsætte en budgetprognosegruppe bestående af de ansvarlige for venuesporene, økonomifunktionen samt Projektselskabets direktør. Budgetprognosegruppen mødtes ugentligt og drøftede udviklingen ift. budgettet, hvorefter der blev udarbejdet opdaterede budgetprognoser.

Drøftelserne førte til en række korrigerende indgreb ift. at nedbringe omkostningerne. De fleste leverancer var dog knyttet op på Værtsby- og venueaftalen, og kunne af DR derfor principielt kræves leveret af Projektselskabet. Men på en række punkter, og i løsningen af konkrete ønsker som ikke var aftalefæstede, og som ville medføre merudgifter for Projektselskabet i forhold til det budgetterede, blev DR's fordringer dog afvist fx. ift. loftringning, tribuner, kabling i hallerne, tæpper og asfaltering.

Disse bestræbelser var imidlertid ikke tilstrækkelige til at nedbringe de voksende omkostninger, som især aktualiserede sig med stor kraft i løbet af marts og april. Der opstod derfor flere gange behov for supplerende finansiering af selskabet, dels for at projektet i det hele taget kunne gennemføres, dels for at sikre Projektselskabets likviditetsudsving. Konkret var der tale om følgende supplerende finansieringer:

1. **Februar 2014, ekstrabevilling:** Projektselskabet fik en ekstrabevilling på i alt 17,3 mio. kr. fordelt på 7,9 mio. kr. til fjernelse af søjler, 4,4 mio. kr. som supplerende tilskud samt 5 mio. kr. som buffer.
2. **Primo april 2014, mellemfinansiering/lån:** På baggrund af DR's krav til akustiske løsninger, stormskader, manglende mulighed for anvendelse af frivillig arbejdskraft, temperaturniveau- og -styring mm. bevilgede Wonderful Copenhagen bestyrelse Projektselskabet en mellemfinansiering på 12 mio. kr.
3. **Ultimo april 2014, mellemfinansiering/lån:** På baggrund af en lang række uforudsete omkostninger (brandteknisk

rådgivning, sikkerhed, rengøring, VVS og el-udgifter mv.), samt likviditetsbehov bl.a. som følge af forskydninger i momsudbetalinger og den i forvejen anstrengte økonomi anså Projektselskabet sig ikke i stand til at drifte venue, som man var kontraktmæssigt forpligtet til. DR gav på dette grundlag tilsagn om mellemfinansiering, som samlet endte med at blive på 27 mio.kr.

**4. 20. juni 2014, mellemfinansiering/lån:**

For at sikre at Projektselskabet havde tilstrækkelig likviditet frem til afslutningen af sine aktiviteter, bevilligede Wonderful Copenhagen bestyrelse en mellemfinansiering på yderligere 16,7 mio. kr.

Projektselskabets budgetprognoser har på de pågældende tidspunkter været de bedst vurderede. Men det må erkendes, at omstændighederne udviklede sig på en sådan måde, at prognoserne efterfølgende viste sig ikke holdebare. En række poster blev således markant dyrere, end man havde vurderet, jf. senere afsnit herom.

Dette skyldtes særligt fem grundlæggende vilkår i projektet, jf. indledningen:

- B&W-Hallernes rå og uprøvede karakter, der viste sig at rumme voldsomme og uforudsete udfordringer, resulterende i et komplekst byggeprojekt.
- Forskellig kontraktfortolkning.
- Samtidig udvikling og realisering af projektet, som betød, at man arbejdede med et 'moving target'.
- Meget høje ambitioner fra DR om at realisere et showkoncept i verdensklasse.
- En ultimativ deadline, som gjorde det umuligt at bremse op undervejs – på trods af udfordringer, ændringer og vanskeligheder. Der var tale om et 'point of no return'.

Tidspresset nødvendiggjorde, at der skulle findes øjeblikkelige løsninger på stort set alle problemer, som opstod ved klargøring og drift af arenaen – særligt i den afsluttende periode fra starten af marts og frem til 10. maj.

Det voldsomme tidspres betød også, at den interne kommunikation og rapportering i Projektselskabet fra sporejer til økonomifunktionen omkring indgåede aftaler og kontrakter samt aktuelle og kommende udgifter blev nedprioriteret, da fokus var på de mange praktiske og tekniske problemer, som skulle løses 'her og nu' for at nå tidsfristen. Det betød, at der bl.a. blev iværksat

arbejder, som ikke kom i budgettet og at man, i nogle tilfælde, ikke havde et opdateret overblik over hvilke fordringer, der var udestående. Dette er naturligvis kritisabelt.

Der er dog ikke grundlag for at antage, at disse forhold har fordyret projektet, men de har gjort rapporteringerne ufuldstændige i en række tilfælde, og dermed også været med til at skabe et ufuldstændigt billede i prognoserne for selskabets økonomi.

Der burde i den daglige projektledelse have været en stærkere byggefaglig kompetence med erfaring i at strukturere og økonomistyre et komplekst byggeri, frem for udelukkende at anvende eksterne rådgivere hertil.

I et videre perspektiv burde etableringen af B&W-Hallerne i det hele taget have været lagt i hænderne på en organisation med erfaring i byggeledelse og ikke en organisation med kompetencer og erfaringer i udvikling og koordination af events.

På likviditetssiden spillede det desuden en væsentlig rolle, at en betydelig del af Projektselskabets midler til bl.a. etablering af arenaen var indsat på konti, som krævede REDA's aktive medvirken for at blive udbetalt. REDA's krav om aktiv medvirken til udbetaling havde til formål at sikre, at Projektselskabet havde de fornødne midler til at gennemføre etableringen af arenaen. Såfremt Projektselskabet ikke kunne løse denne opgave, havde REDA som nævnt i en garantiaftale over for DR nemlig forpligtiget sig til at etablere arenaen.

Det viste sig imidlertid, at REDA, for at undgå at blive forpligtet på krav fra DR i henhold til garantiaftalen delvist afviste at medvirke til at udbetale Projektselskabets egne deponerede midler til etablering af arenaen. Tilbageholdelsen af de deponerede midler var en kilde til tvist mellem Projektselskabet og REDA og medvirkende til, at der måtte indgås de ovennævnte mellemfinansieringsaftaler.

### **Risikostyring**

Projektselskabet blev opfordret af Københavns Kommune til at anvende samme risikostyringsmodel, som kommunen selv anvendte. Risikovurderinger for udvikling og gennemførelse blev udarbejdet for hovedsporene outreach, hospitality og transport. Se bilag G.

Modellerne tjente primært som interne arbejdsredskaber på de enkelte hovedspor, hvor sporejeren havde ansvaret for at gøre ledelsen opmærksom på eventuelle akutte risici og deraf afledte økonomiske udfordringer.

For venuesporet blev der udarbejdet risikovurderinger ved projektopstart, se bilag H. Som projektet skred frem, blev de formelle organer (Venuegruppe, Byggegruppe og Ledelsesmøder)

brugt til løbende at håndtere aktuelle risici og iværksætte de fornødne, afhjælpende initiativer.

Der blev ligeledes udarbejdet omfattende sikkerhedsvurderinger, ikke kun for B&W-Hallerne, men for hele Refshaleøen, EuroClub og Fanmile. For hvert underspor blev sikkerhedsvurderingerne yderligere foldet ud for de enkelte faser, eksempelvis for Refshaleøen, opdelt i Opbygningsfase, ESC-uger, Transmissionsfase og Hverdagsberedskab.

Arbejdet med og opmærksomheden på risikostyring har sammen med budget- og likviditetsstyringen bl.a. medvirket til, at berettigede krav fra private leverandører kunne honoreres.

### **Leverandørstyring**

For indgåelse af leverandøraftaler har Projektselskabet anvendt en af følgende tre aftale-/styringsmodeller:

- Udbud med tilbud på fast pris. På baggrund af brief blev tre til fire leverandører bedt om at komme med tilbud på opgaven. Ud fra opsatte kriterier blev leverandør valgt og kontrakt forhandlet. Hovedprincippet bag kriterierne var bedste kvalitet til laveste pris, hvor pris var den afgørende faktor.
- Tilbud med fast pris. Denne form blev brugt, enten hvor udbud ikke gav mening (eksempelvis ved kun én mulig leverandør) eller ved mindre opgaver.
- Aftaler baseret på faste timepriser. Blev brugt i de tilfælde hvor opgavens omfang og indhold ikke kunne defineres på forhånd. Kontrol blev her gennemført via faste ugentlige procedurer, hvor leverandøren til projektledelsen skulle aflevere time- og arbejdssedler samt opgave- og omkostningsstatus.

Selvom Projektselskabet generelt har arbejdet for at indgå flest mulige aftaler med fast pris, så har projektets konstant foranderlige karakter betydet, at relativt få opgaver kunne indgås og styres ud fra udbud eller tilbud på fast pris. Selv i tilfælde, hvor der var indgået aftale med fast pris, ændredes så mange forhold ofte undervejs, at den endeligt leverede opgave ikke stemte overens med den oprindelige aftale. Fast pris var heller ikke altid at foretrække, idet der var risiko for at betale en for høj pris, da leverandørerne tog sig betalt for ubekendte faktorer.

### **Anvendelse af udbudsregler**

På baggrund af en vurdering fra Projektselskabets juridiske rådgiver opfattede selskabet sig som omfattet af gældende regler for offentlige udbudsregler.

På det grundlag har imidlertid efterfølgende vist sig fire eksempler, hvor der godt nok blev foretaget en markedsafsøgning for at sikre de økonomisk mest fordelagtige tilbud, men hvor man ikke gennemførte det opslag på udbudsportalen (udbud.dk), som man rettelig skulle have gjort, når man anså sig omfattet af de gældende regler for offentlige udbud. Fejlen skyldes mangel på fokus herpå fra selskabets daglige ansvarlige.

## BUDGETUDVIKLING

I det følgende redegøres for Projektselskabets regnskab pr. 25. juli 2014, der er vedlagt som bilag I. Projektselskabets endelige regnskab aflægges i forbindelse med selskabets afvikling.

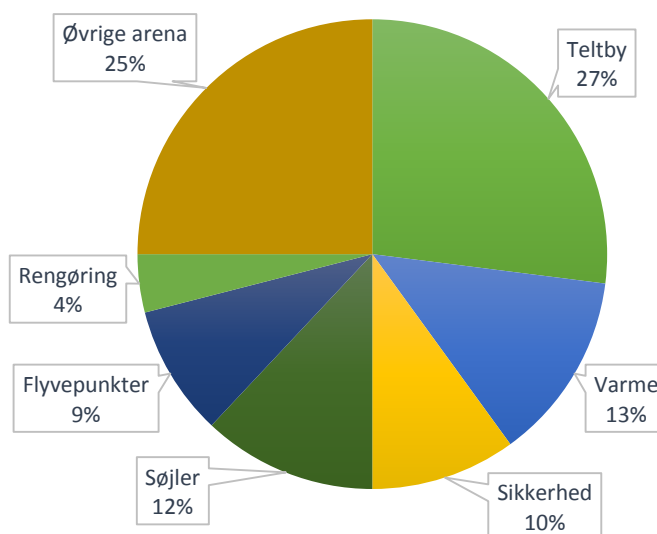
Der er tale om budgetoverskridelser på langt de fleste poster vedr. etablering og drift af arenaen. Omkostningerne for arenaen, der var budgetteret til 18,4 mio. kr., endte med at udgøre 91,3 mio. kr., og tegnede sig som nævnt for 94 % af samtlige budgetoverskridelser. Det vidner om, at disse del-opgaver viste sig at være undervurderet fra start og blev langt mere komplicerede end ventet. En lang række andre poster, bl.a. arrangementer (herunder bl.a. overdragelses- og åbningsceremoni, EuroClub, after parties), fanmile, citydressing, projektledelse mv. - holdt sig inden for budget og blev billigere end ESC i Malmø.

Det var imidlertid et mindre antal kritiske beslutninger og budgetposter, som blev stærk omkostningskrævende for Projektselskabet. Disse gennemgås nedenfor. Det drejer sig om:

- Etablering af teltby og tilhørende faciliteter
- Varmeforbrug
- Sikkerhed- og overvågning
- Etablering af flyvepunkter til ophængning af lyd og lys
- Fjernelsen af bærende søjler Rengøring

Disse seks poster er årsag til ca. 75 % af den samlede budgetoverskridelse for arenaen ud fra følgende procentuelle fordeling:

**Budgetoverskridelser ESC 2014 - Arena  
jvf. regnskab per 25.7.2014**



Posten 'Øvrige' dækker bl.a. over øgede udgifter til tribuner, akustikløsning, elinstallationer, el, sanitet, kommentatorbokse, retablering, indvendig og udvendig dressing af arena, site-crew mv.

Herunder redegøres for baggrunden, udviklingen og resultatet for hver af de seks hovedposter med henblik på at belyse årsagen til de centrale budgetoverskridelser.

### **Etablering af telby og tilhørende faciliteter**

*Baggrund:* Ved indgåelsen af Værtsby- og venueaftalen var det forudsat, at en omfattende del af de tekniske funktioner i relation til back stage-området (makeup, frisører, garderobe, opbevaring, etc.) skulle placeres inde i B&W-Hallerne. Dette var der plads til i forhold til DR's oprindelige scenedesign og placering af tribuner mv. Det oprindelige budget for indretningen af back-stage området blev derfor udarbejdet på baggrund af denne antagelse om placering.

*Hvad skete der?* I perioden fra kontraktindgåelse og helt frem til februar 2014 gennemførte DR en omfattende, kreativ udviklingsproces ift. scenedesign, som påvirkede rammerne for placering af fx. tribuner, indgange, toiletter, barer, etc. Da det endelige scenedesign blev fremlagt for Projektselskabet af DR, stod det klart, at der ikke længere var plads til de tekniske funktioner inde i selve hallerne. I stedet måtte de planlagte udendørs sidefaciliteter/teltområder udvides betydeligt og suppleres med et større antal skurvogne til kontorfaciliteter.

*Resultatet:* For at kunne etablere det nu over 13.000 m<sup>2</sup> store teltområde bag B&W-Hallerne var det nødvendigt at fjerne en del af en større jordvold samt nivellere og dræne området belægning og lægge ny grus ud, således at last- og arbejdsvogne kunne få adgang til området, og teltene ikke ville synke ned i kraftigt regnvejr. Desuden blev der behov for at installere et varmesystem, således at teltene kunne varmes op til acceptabel arbejdstemperatur, og omfattende kloakeringsarbejde blev også nødvendigt. I kraft af den markante omlægning af dispositionsplanen måtte den oprindelige sikkerhedsplan desuden udvides og revideres bl.a. med ekstra telte til indtjekning af crew, delegerede og presse.

Endelig udløste opsætningen af teltene og ombygningen af sektionshallerne et byggesagsgebyr på 4,2 mio. kr. opkrævet af Københavns Kommune.

Samlet set medførte omplaceringen af back-stage området og de tekniske funktioner en merudgift for Projektselskabet på ca. 20,9 mio. kr.

### **Fjernelse af bærende søjler**

*Baggrund:* Nedtagningen af bærende søjler mellem de to B&W-Haller samt opsætningen af en midlertidig støttende konstruktion var et centralt krav fra DR ved indgåelsen af Værtsby- og venueaftalen. Det var nødvendigt at nedtage søjlerne for at kunne



gennemføre den planlagte TV-produktion og gøre plads til scene og tribuner.

I forbindelse med Værtsby- og venueaftalens indgåelse påtog REDA sig opgaven og ansvaret for fjernelsen af søjlerne og gennemførte, umiddelbart før indgåelse af Værtsby- og venueaftalen, en vurdering af omkostningerne i samarbejde med deres rådgivende ingeniører fra Midtconsult. Prisen blev estimeret til 2 mio. kr.

*Hvad skete der?* Opgaven viste sig væsentligt mere kompliceret end først antaget af de rådgivende ingeniører.

Konkret drejede det sig om, at bæreevnen i den tagkonstruktion, der skulle bære lys- og lydudstyret, var underdimensioneret, hvilket skyldtes uforudsete byggetekniske hensyn, som først blev identificeret efter henvendelse fra DR medio december 2013. DR havde på det tidspunkt, efter eget udsagn, ikke mulighed for at ændre deres krav til den lyd- og lystekniske løsning.

Omkostningerne til fjernelse af søjlerne og etablering af støttekonstruktion blev derefter re-budgetteret til ca. 10 mio. kr. Denne omkostningsstigning ville REDA ikke finansiere. Efter konsultation med Københavns Kommune og Region Hovedstaden blev det besluttet at søge en merbevilling, der kunne finansiere nedtagningen af søjlerne, som led i merfinansieringen i februar måned, jf. tidligere.

*Resultat:* Samlet set betød budgetudvidelsen, at posten til søjler, som Projektselskabet havde en forudsætning om ville være udgiftsneutral, kom til at udgøre ca. 8,9 mio. kr.

Udover at medføre meromkostninger for Projektselskabet for en budgetforpligtigelse betød den forlængede og mere komplicerede proces med nedtagningen af søjlerne, at ombygningen af B&W-Hallerne blev forsinket.

### **Etablering af flyvepunkter til ophængning af lys og lyd**

*Baggrund:* Budgetrammen for etablering af de såkaldte flyvepunkter (motorer ophængt i loftskonstruktionen til montering af den rig, der skulle bære lyd- og lysudstyr) tog afsæt i en løsning, der baserede sig på en traditionel ophængning af lys og lyd over scenen. Baggrunden for dette var behovsoplysninger fra DR og rådgivning fra koncertarrangøren Live Nation. Disse oplysninger og den nævnte rådgivning blev anvendt til at beregne behovet for forstærkninger efter fjernelse af søjlerne samt vægtfordeling under taget, og blev medtaget som bilag i Værtsby- og venueaftalen.

*Hvad skete der?* Efter at produktionen af forstærkninger var igangsat, meddelte DR imidlertid i starten af januar 2014, at de oprindelige informationer ikke var fuldstændige, og DR's fortolkning af Værtsby- og venueaftalen indebar et langt større omfang af flyvepunkter.

Konsekvensen blev, at den oprindelige ophængningsløsning måtte udskiftes med en langt mere omfattende model, hvor lysophænget blev spredt ud over størstedelen af de to hallers loftsareal. En løsning der ville blive betydeligt mere omkostningsfuld for Projektselskabet end oprindeligt budgetteret.

*Resultat:* På baggrund af hændelsesforløbet fastholdt Projektselskabet over for DR, at Projektselskabet i henhold til Værtsby- og venueaftalen med bilag kun var forpligtet til at dække omkostninger til etablering af flyvepunkter for 500.000 kr., mens den af DR ønskede løsning beløb sig til ca. 14 mio. kr.

Sagen medførte en tvist mellem Projektselskabet og DR om tolkning af snitfladen i Værtsby- og venueaftalen, som ud over sagen om flyvepunkter også vedrørte en tvist om kabling. Parterne aftalte, at tvisten først skulle effektueres, efter showet var afviklet. I løbet af juni-juli 2014 blev sagen løst i forlig mellem parterne.

Forliget omhandlede flere forhold, men samlet under ét kan Projektselskabets udgifter til etablering af flyvepunkter, som del af forliget, opgøres til 7 mio. kr. Baggrunden for forliget var dels procesrisikoen, dels udsigten til at projektselskabet ville blive fastholdt i en uafklaret økonomisk situation i minimum et år. Som baggrund for forliget har selskabets juridiske rådgiver ud fra en konkret vurdering af sagen tilkendegivet, at et forlig med deling til halvdelen til begge parterne, ville være passende.

### **Varmeforbrug**

*Baggrund:* På baggrund af dialog med Malmö Arena, som husede ESC 2013, stod det ved for-projekteringen i sommeren 2013 klart, at den største udfordring mht. temperaturstyring i B&W-Hallerne ville være nedkøling. De mange lamper og andet produktionsudstyr udviklede så meget varme i Malmö Arena, at airconditionering var nødvendigt i stort omfang. Behovet for nedkøling blev også adresseret af DR under kontraktforhandlingerne. Som bilag til Værtsby- og venueaftalen udarbejdede Midtconsult derfor et notat om mulighederne for mekanisk og automatisk ventilation og nedkøling af hallerne.

På baggrund heraf blev budgettet til airconditionering og ventilation af hallerne lagt med en samlet budgettramme på 0,4 mio. kr.

*Hvad skete der?:* Det viste sig i praksis, at der var et langt større behov for opvarmning end for nedkøling af hallerne. Under loftet samlede varmen sig, men ved at installere et re-cirkulationssystem kunne den opstegne varme luft genbruges. Dette var imidlertid ikke nok til at sikre 20-25 grader ved scenen, som Projektselskabet kontraktmæssigt var forpligtet til at levere. Derfor opstilledes et større antal oliefyr uden for hallerne til at blæse varm luft ind. Samtidigt viste det sig nødvendigt at have et varmeberedskab til

rådighed 24/7, sådan at varmetilførslen kunne sikres og temperaturen løbende reguleres i ca. 10 uger.

Projektselskabet indledte en dialog med DR for at få sænket temperaturen i hallen og dermed spare på de betydelige udgifter til opvarmning. DR fastholdt imidlertid det oprindelige temperaturkrav med henvisning til kontrakten, og til at diverse udstyr (polyethylenskærme, stålkonstruktion og LED væg) ikke kunne tåle kulde. Dette kunne Projektselskabet dog ikke få bekræftet af leverandørerne bag udstyret.

*Resultatet:* For at leve op til Værtsby- og venueaftalen var Projektselskabet som nævnt forpligtet til at sikre min. 20 grader ved både scene- og taghøjde inde i hallerne fra marts til maj. De oprindelige beregninger og budget tog som nævnt ikke i tilstrækkelig grad højde for opvarmningsbehovet, men fokuserede primært på ventilation og afkøling. Hertil kom som nævnt, at indendørsarealet – og dermed opvarmningsarealet – var vokset betydeligt med de supplerende teltarealer til backstage-faciliteter.

Resultatet blev en samlet budgetoverskridelse på ca. 9,6 mio. kr. til varmekanoner, varmeberedskab og fyringsolie.

### **Sikkerhed- og overvågning**

*Baggrund:* Oprindeligt blev sikkerhedsudgiften beregnet ud fra to hovedprincipper:

- 1) *At der var tale om en kontrolopgave frem for overvågning.*  
En kontrolopgave er begrænset til tjek af armbånd, batches og billetter hos crew, håndværkere og publikum ved indgangene til venue samt kontrol for diverse effekter i tasker mv. Ressourcetrækket ift. arbejdskraft og økonomi var således forholdsvist begrænset.

Til sammenligning indebar en *overvågningsopgave*, at et væsentligt større areal end blot indgange og udgange skulle monitoreres. Det var erfaringen fra andre store events, COP15, fodboldkampe mv., at politiet patruljerer på venue og således varetager overvågningen, hvilket også blev lagt til grund i planlægningsfasen.

- 2) *At løsningen af opgaven hovedsageligt skulle baseres på frivillige.* Dette princip var baseret på Wonderful Copenhagens erfaringer med praksis ved andre store events som VM i landevejscykling, Halvmaraton og Roskilde Festival, hvor frivillige løfter en meget stor del af adgangskontrollen.

*Hvad skete der?* Projektledelsens antagelse om, at Politiet kunne varetage overvågningsopgaven viste sig ikke at holde i løbet af januar-februar 2014. Grundet opgavens tidmæssige udstrækning,

der mod forventning endte med at strække sig over to måneder, da byggefasen og driftsfasen overlappede, meddelte Politiet, at man ikke kunne varetage opgaven.

B&W-Hallernes arealmæssige omfang og det forhold, at en række støttefunktioner blev flyttet fra hallerne til telte, betød samtidigt, at overvågningsopgaven blev mere kompliceret og fik en længere udstrækning end oprindeligt planlagt. Derfor var det nødvendigt at trække på ekstra mandskab (op mod 15 personer i døgn drift alene til overvågningsdelen) til at varetage opgaven med at sikre, at hverken personer eller farlige genstande fik adgang til venueområdet.

Derudover meddelte Serviceforbundet, som repræsenterer vagt- og sikkerhedssammenslutningen, at man ville indlede en faglig konflikt, med mindre vagtopgaven blev løst af et professionelt firma med overenskomst.

Samtidigt kunne det mod erfaring og forventning konstateres, at der var stort frafald af frivillige undervejs, og at en række opgaver, der var planlagt varetaget af frivillige, alligevel måtte varetages af professionelle. På nogle dage måtte der således hyres mere end 30 ekstra vagter ind.

Desuden kunne det konstateres, at manglen på en egentlig manual for sikkerhedsopgaven fra EBU betød, at det løbende var vanskeligt konkret at definere sikkerhedsopgaven i detaljen ift. omfang, indhold, mv.

Endelig blev Politiets krav til overvågningsopgaven løbende skærpet, hvilket medførte en lang række uforudsete omkostninger til fx. revidering af sikkerhedsplaner, justeringer af adgangsveje, X-raymaskiner, metaldetektorer, tredobbelt sikringshegn, vagttårne, hundevagter, pigtråd, sigtelinjer, ekstra backupvagter og en generel opgradering af antallet af vagter til overvågning inkl. døgnbemanning.

*Resultat:* Såvel de krav, der blev stillet fra myndighedernes side, som kravet om overvågning frem for adgangskontrol, kravet om overenskomstdækning af vagtpersonale samt begrænsning i antallet af frivillige nødvendiggjorde, at Projektselskabet tilpassede løsningen af sikkerhedsopgaverne og dermed måtte udvide budgettet for denne post.

Projektselskabet undersøgte muligheden for at nedbringe omkostningerne, blandt andet ved at foreslå, at man ventede med at lave en sweeping og gennemgang af venue for at kunne erklære det bombesikkert til umiddelbart før den første generalprøve. Det ville have halveret behovet for X-raymaskiner og mandskab fra to uger til én og dermed reduceret omkostningerne. Dette tillod DR imidlertid ikke, da det ville forsinke produktionen af showet.

Det ovenfor nævnte var således medvirkende årsag til, at budgettet for sikkerhed øgedes fra oprindeligt 1,3 mio. kr. til at udgøre 8,9 mio. kr.

### **Rengøring**

*Baggrund:* I det oprindelige rammebudget fremgår rengøring ikke som en separat post. I stedet var rengøring budgetteret ind i de øvrige driftsposter for venue. Rengøring var oprindeligt budgetteret med udgangspunkt i anvendelsen af frivillig arbejdskraft til visse oprydningsopgaver samt udelukkende for de to uger, hvor hovedprøverne og selve koncerterne skulle finde sted (28. april til 11. maj).

*Hvad skete der?:* I efteråret 2013 meddelte 3F, at fagforeningen ikke ville tillade anvendelsen af frivillige til almindelige rengøringsopgaver, som det ellers er kutyme inden for dele af eventbranchen. Dette var ikke forudsat af Projektselskabet. Samtidig viste det sig, at der var et stort behov for rengøring, særligt i back-stage området, helt fra 1. marts. Bl.a. daglig støvsugning og gulvvask i marts-april, hvor hallerne stadig havde status af byggeplads.

*Resultatet:* Rengøringsopgaven viste sig at være langt mere omfattende end først antaget, både mht. periode og ressourceforbrug. Da Projektselskabet ikke kunne anvende frivillige til andet end let rengøring (fx. rydning og klargøring af tribuner mellem shows), måtte der indgås aftaler med professionelle rengøringselskaber. Disse blev valgt på baggrund af pris/kvalitet/kapacitet. Der anvendtes tre forskellige rengøringselskaber, som indbyrdes konkurrerede på pris og kapacitet på de enkelte opgaver.

Samlet set medførte anvendelsen af professionel arbejdskraft, det store behov for rengøring og den udvidede periode en merudgift for Projektselskabet på ca. 2,9 mio. kr.

## AFSLUTNING

---

Som det fremgår af redegørelsen, har Eurovision 2014 været et særdeles omfattende og komplekst projekt, hvor mange omstændigheder tilsammen har medvirket til at skabe Projektselskabets underskud. Ikke mindst viste det sig at blive et særdeles ambitiøst bygge- og showprojekt snarere end skabelsen af en event i traditionel forstand.

Mange af forholdene omkring projektet har været uforudsigelige for alle de involverede parter, andre burde der i højere grad have været taget højde for. Der har været mange aktører involveret, og hver især har lod og del i både den uomtvistelige succes, som Eurovision endte med at blive, og i den udvikling projektet tog, men som også medførte underskuddet.

For så vidt angår den del af ansvaret, der påhviler Projektselskabet, er der draget den ledelsesmæssige konsekvens, at selskabets administrerende direktør (underdirektør i Wonderful Copenhagen) fratræder sin stilling begge steder.

Eurovision projektet rummer en række væsentlige læringspunkter for Wonderful Copenhagen fremadrettede arbejde. Denne dimension vil blive genstand for grundig drøftelse i Wonderful Copenhagen bestyrelse i den kommende tid. Blandt andet med sigte på, hvorledes Wonderful Copenhagen fremadrettet organiserer og leder organisationens arbejde med at udvikle og varetage store begivenheder.

For så vidt angår Projektselskabets underskud på ca. 58 mio. kr., skal der findes en løsning på dette, således at Projektselskabets forpligtelser kan indfries. Det er forhåbningen, at denne løsning findes i Wonderful Copenhagen og på politisk niveau blandt partnerne bag Projektselskabet i de kommende uger.

## OPSUMMERING AF SPØRGSMÅL FRA REGION HOVEDSTADEN

<b>Spørgsmål</b>	<b>Besvares især i nedenstående afsnit. Flere af spørgsmålene besvares dog fra forskellige vinkler i flere afsnit.</b>
Foreløbigt regnskab pr. juni 2014 for Projektselskabet.	Se bilag I.
Tidsplan for fremlæggelse af endeligt, revisorpåtegnet regnskab.	Se afsnittet 'Budgetudvikling'.
Tidsplan for afklaring af tvist med Danmarks Radio vedr. potentiel voldgiftssag.	Se afsnittet 'Budgetudvikling'.
Redegørelse for Projektselskabets udestående økonomiske forpligtigelser.	Se afsnittet 'Afslutning' samt regnskab i bilag I.
Redegørelse for hvorledes Projektselskabets underskud tænkes finansieret.	Se afsnittet 'Afslutning'.
Forklaring på konstaterede budgetoverskridelser.	Se især afsnittet 'Budgetudvikling', men spørgsmålet er et gennemgående tema i hele redegørelsen.
Vurdering af om budgetteringen var realistisk på relevante budgetteringstidspunkt er.	Se især afsnittet 'Budget- og likviditetsstyring'.
Vurdering af om budgetteringen var tilstrækkelig på de til	Se afsnittet 'Budget- og likviditetsstyring'.

REDEGØRELSE OM AFVIKLINGEN AF ESC 2014

enhver tid kendte forudsætninger.	
Redegørelse for hvilken risikostyringsmodel til sikring af, at Projektselskabet kunne svare enhver sit, som er blevet brugt, og hvordan den er blevet efterlevet.	Se især afsnittene 'Risikostyring' og 'Projektstyringsværktøj'.
Mulighederne for nyttiggørelse af foretagne bygningsforbedringer.	Se afsnittet 'Kontraktforhandlingerne'.
Vurdering af om den valgte model for likviditetsstyring og den organisatoriske tilrettelæggelse af opgavevaretagelsen har været velegnet for en økonomisk hensigtsmæssig afvikling af projektet.	Se afsnittene 'Budget- og likviditetsstyring' og 'Organisering' samt 'Sammenfatning'.
Redegørelse for hvilke erfaringer Wonderful Copenhagen kan drage med henblik på læring til næste gang, der skal indgås et partnerskab om afvikling af en MEGA-event i hovedstadsregionen	Se afsnittet 'Sammenfatning'.
Antallet af regninger på over 500.000 kr., og hvor kontrakten skulle have været annonceret og en redegørelse for, hvorfor dette ikke er sket.	Se afsnittet 'Anvendelse af udbudsregler'.



## BILAG

---

Vedlagt denne redegørelse findes følgende bilag:

- A) Brev fra Region Hovedstaden med spørgsmål til redegørelsen
- B) Effektanalyse af ESC 2014
- C) Københavns bud på ESC 2014
- D) Rådgiveroversigt
- E) Organisationsdiagram for Projektselskabet
- F) Organisationsdiagram for Venue-organisationen
- G) Risikovurderinger for outreach, hospitality og transport
- H) Risikovurderinger Refshaleøen
- I) Revideret regnskab pr. 25. juli 2014