



# ANBEFALINGER FOR GOD LEDELSE AF STØRRE KULTURPROJEKTER

APRIL 2017





Musikkens hus  
Foto: Rene jeppesen

# INDHOLD

FORORD .....	5
BAGGRUND OG KOMMISSORIUM .....	7
UDVALGETS ARBEJDE .....	10
FORMÅL OG ANVENDELSE .....	11
ANBEFALINGER OM AFHOLDELSE AF STØRRE KULTURPROJEKTER	
1 FORMÅL, ETABLERING OG ORGANISATION .....	17
2 BESTYRELSE .....	19
3 DIREKTION .....	25
4 PROJEKTSTYRING .....	27
5 ØKNOMI- OG BUDGETSTYRING, REGNSKAB OG REVISION M.V. ....	28
6 RISIKOSTYRING .....	30
7 FRIVILLIGE .....	31
8 SIKKERHED .....	32
10 EVALUERING OG EFFEKTVURDERING .....	34
BILAG .....	37

## FORORD

Kulturministeren nedsatte Udvalget om afholdelse af større kulturprojekter med det formål at få en revideret udgave af *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* fra 2006, bl.a. som opfølgning på Rigsrevisionens og Statsrevisorerens kritik af budgetoverskridelserne i forbindelse med afholdelsen af Eurovision Song Contest i København i 2014.

Udvalget om afholdelse af større kulturprojekter har tilrettelagt arbejdet med revisionen af *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* som følger: Først har udvalget gennemført en undersøgelse af forløbet omkring afholdelsen af Eurovision Song Contest 2014. Dernæst har udvalget gennemført en række interviews med arrangører, tilskudsydere, myndigheder og andre erfarne aktører inden for afholdelse af større kulturprojekter i Danmark og udlandet (se liste bagerst i publikationen). Endelig har udvalget sammenholdt *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* (2006) med anbefalinger for god ledelse inden for andre områder (især selskabs- og fondsledelse). På baggrund af dette arbejde har udvalget udarbejdet dette nye sæt anbefalinger.

Helt overordnet er udvalget af den opfattelse, at afholdelse af store kulturprojekter, der gennemføres i et tværgående samarbejde mellem forskellige offentlige og private aktører, er en kompliceret opgave, der kræver god forberedelse, faglig viden og engagement. Her vil anbefalingerne være et vigtigt redskab – de er ingen garanti for succes, men et redskab til at undgå økonomiske, ledelsesmæssige og organisatoriske problemer. Følges anbefalingerne, har parterne gjort en væsentlig indsats for at sikre, at problemer og manglende succes ikke skyldes ledessvigt i forhold til gennemførelse, styring, organisation og økonomi.

Udvalget har villet imødekomme ønsket fra brugerne om en forenkling af de tidligere anbefalinger. Samtidig har udvalget valgt at supplere anbefalingerne med en række uddybende bemærkninger, der kan fungere som en hjælp til, hvordan anbefalingerne kan følges. Endvidere har udvalget valgt at medtage tre nye områder i erkendelse af, at disse får stadig større betydning i forhold til afholdelse af større kulturprojekter: a) anvendelse af frivillig arbejdskraft, der er helt nødvendig for de fleste projekter, b) beredskab, der af mange grunde bliver et væsentligt hensyn, og c) effektmålinger, der i stigende grad efterspørges af såvel offentlige som private tilskudsydere.

Tiden siden udgivelsen af *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* fra 2006 har vist, at kendskabet til anbefalingerne er begrænset. Derfor glæder det udvalget, at anbefalingerne nu bliver gjort til tilskudsvilkår for større, tværgående, risikofyldte projekter på Kulturministeriets område.

God arbejdslyst!

Lars Liebst  
*Formand for Udvalget om  
afholdelse af større kulturprojekter*

## **BAGGRUND OG KOMMISSORIUM**

Større kulturprojekter er i vækst. Siden 2. verdenskrig har større kulturprojekter dannet rammen om oplevelser, begivenheder og nye aktiviteter, der samler masser af mennesker – inden for kultur og sport og på en række nye områder, der kan ses som kultur i bred forstand.

Større kulturprojekter, der gennemføres i et tværgående samarbejde mellem forskellige offentlige og private aktører, er ofte kendetegnet ved, at de ikke har kunnet realiseres inden for eksisterende organisatoriske rammer. De kræver derfor nye og ofte uprøvede organisatoriske former, der muliggør gennemførelsen af stadig større og mere ambitiøse projekter. Det kan være netværk, samarbejder mellem offentlige og private aktører, professionelle og frivillige, permanente og midlertidige strukturer m.v.

I det 21. århundrede er større kulturprojekter blevet en helt central del af lokal, regional, national og international udvikling og fornyelse. Stadig flere mennesker rejser med glæde langt for at opleve det helt særlige og nye. Langt de fleste projekter forløber planmæssigt og bliver uforglemmelige oplevelser for mange. De, der er involveret i at løfte projekterne, bliver stadig bedre til at løfte større og mere ambitiøse projekter og events. Der er for både igangværende og kommende projekter meget at lære fra de mange velfungerende, spændende og nyskabende projekter.

En sjælden gang går det galt. Et større kulturprojekt bliver måske en kunstnerisk og publikumsmæssig succes, men kan efterfølgende ikke svare enhver sit. Uanset kunstneriske og publikumsmæssige succeser giver efterfølgende budgetunderskud anledning til kritik fra de berørte parter, der mister penge – som eventuelt går fra andre projekter – og fra offentligheden, der med rette kan spørge, hvorfor projektet ikke kan overholde sine forpligtelser.

Afholdelsen af Eurovision Song Contest (ESC) i København i 2014 blev på godt og ondt et sådant projekt. Et flot show, der blev set af hundreder af millioner af begejstrede seere kloden

rundt og satte København på verdenskortet for en stund. Efterfølgende begyndte en proces, der foreløbig er kulmineret med en markant kritik fra Rigsrevisionen og Statsrevisorerne i juni 2015 som følge af store budgetoverskridelser. Kritikken fik endvidere Statsrevisorerne i beretning nr. 16/2014 af 24. juni 2015 om budgetoverskridelsen ved ESC 2014 til at anbefale, at *"Kulturministeriet sammen med øvrige relevante aktører, herunder Økonomi- og Indenrigsministeriet, tager initiativ til principielt at drøfte finansiering og styring af større kulturelle begivenheder, som indebærer et samarbejde på tværs af offentlige myndigheder og institutioner, fonde og private virksomheder"*. Som følge heraf har kulturministeren efter drøftelse med Økonomi- og Indenrigsministeriet nedsat Udvalget om afholdelse af større kulturprojekter.

Udvalget fik til opgave at

- ajourføre publikationen *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter (2006)* i lyset af ny viden, indhøstede erfaringer m.v.
- udbygge publikationen med analyse og anbefalinger om organisation, styring og finansiering af større kulturprojekter, der gennemføres i et tværgående samarbejde mellem forskellige offentlige og private aktører
- udarbejde anbefaling til, hvordan kendskabet til anbefalingerne bedst muligt udbredes og fastholdes.

På baggrund af en analyse af ESC-processen har udvalget udtaget læringspunkter, der kan komme fremtidige projekter til gavn. Disse er indarbejdet i de reviderede anbefalinger.

De reviderede *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* gælder for projekter, der er omfattet af definitionen af et større projekt (se faktaboks side 11).

Anbefalingerne supplerer øvrige gældende anbefalinger eller retningslinjer, fx

- *Anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner (2011)*
- *Anbefalinger for god selskabsledelse (2014)*
- *Anbefalinger for god fondsledelse (2014)*.

Anbefalingerne viger for gældende lovgivning, retningslinjer eller andre anbefalinger, som måtte gælde for det pågældende projekt.







## UDVALGETS ARBEJDE

Efter at have konsulteret en række projektaktører er det udvalgets vurdering, at *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* (2006) i store træk opfylder formålet. Samfundsudviklingen, tendensen til mere komplekse samarbejdsformer og -konstruktioner på tværs af stat, regioner, kommuner, private, øget inddragelse af frivillige og øget behov for sikkerhed og beredskab m.v. gør det dog nødvendigt at ajourføre og udbygge anbefalingerne. Samtidig har det været udvalgets ønske, at antallet af anbefalinger reduceres, og at kendskabet til de nye anbefalinger øges. Den nye publikation erstatter dermed publikationen fra 2006.

Udvalget har gennemført en række interviews med projektaktører med henblik på at drøfte og få input til ajourføringen og udbygningen af anbefalingerne. Denne proces har især peget på behovet for at styrke anbefalingerne i forhold til ansvar, sikkerhed og beredskab, frivillig arbejdskraft, evaluering og effektmålinger. Processen har også understreget, at der er mange forskellige måder at etablere, organisere og lede større kulturprojekter på. I erkendelse af denne mangfoldighed har udvalget bestræbt sig på at formulere anbefalingerne, så de kan anvendes uanset etablerings-, organisations- og ledelsesform.

Alligevel har udvalget valgt at anbefale etableringen af et selskab med en bestyrelse som den mest hensigtsmæssige organiseringsform for større kulturprojekter. Det er altid tilskudsyderne bag det enkelte større kulturprojekt, der træffer beslutning om organiseringsform og om, og i hvilket omfang anbefalingerne skal følges. Anbefalingerne vedr. organiseringsform og bestyrelsens sammensætning vil endvidere eventuelt skulle opdateres, når resultatet af forhandlingerne mellem regeringen og KL om et kodeks for god kommunal selskabsledelse er kendt.

Endelig finder udvalget det vigtigt at præcisere, at tilskudsyder – eventuelt i en dialog med andre involverede tilskudsydere – inden beslutningen om afgivelsen af tilsagn til projektet og i forbindelse med etableringen af dette vurderer risici, økonomi og projektaktiviteter og på den baggrund beslutter, om projektet skal defineres som et større kulturprojekt, der skal følge anbefalingerne (se definition side 11).

## FORMÅL OG ANVENDELSE

Et større kulturprojekt defineres i denne sammenhæng som ét projekt, der i forhold til økonomi, resurser, tidsmæssig udstrækning og opmærksomhed har et betydeligt omfang og en væsentlig risiko for de involverede interessenter, og som indebærer et samarbejde på tværs af flere parter, fx offentlige myndigheder, institutioner, fonde, private virksomheder og organisationer.

Større kulturprojekter gennemføres under flere forskellige organisationsformer og/eller selskabsretlige konstruktioner, eksempelvis forening, netværk, forankret i en kommunal forvaltning, fond, partnerskab og selskab (A/S og ApS).

Større kulturprojekter dækker i anbefalingerne over kunst-, kultur- og sportprojekter samt øvrige projekter, der indeholder elementer heraf.

Anbefalingerne er relevante, uanset om der er tale om et tidsbegrænset projekt eller en tilbagevendende begivenhed. Anbefalingerne er ikke rettet mod mindre projekter, hvor én enkelt part (fx en kommune) eller projektleder alene bærer det økonomiske ansvar for projektet og eventuelle tildelte tilskud. De er heller ikke rettet mod mindre projekter med en begrænset økonomi, hvor det ikke er relevant at etablere et selskab eller en anden juridisk enhed med en bestyrelse eller en egentlig organisation med en direktion med særligt definerede ansvarsområder.

Definitionen af et større kulturprojekt er, at projektet i.f.t. til økonomi, resurser, tidsmæssig udstrækning og opmærksomhed har et betydeligt omfang og en væsentlig risiko for de involverede interessenter, og at det indebærer et samarbejde på tværs af flere parter, fx offentlige myndigheder og institutioner, fonde og private virksomheder eller personer, organisationer m.v.

Anbefalingerne henvender sig især til:

- kulturaktører, ildsjæle og idemagere, der skaber større kulturprojekter
- bestyrelser for større kulturprojekter
- den daglige ledelse af større kulturprojekter
- tilskudsydere til større kulturprojekter, hvad enten de er offentlige eller private, hvor tilskudsyder kan stille krav til projektet om efterlevelse af anbefalingerne.

Parterne har forskellige roller, men de har en fælles interesse i, at projektet ledes forsvarligt, at det gennemføres som planlagt i forhold til fx økonomi, logistik og teknik, og at det indholdsmæssigt bliver en succes. På centrale områder som formål, ambitionsniveau, organisering, ledelse, projektstyring og økonomi er det derfor afgørende, at parterne har fælles referencerammer, de kan tage udgangspunkt i, når projekter etableres, ledes og gennemføres.

Offentlige og private tilskudsydere og andre interessenter med bestemmende eller væsentlig indflydelse på projektet afgør, om efterlevelse af anbefalingerne er et krav, og om bestyrelsen for projektet skal rapportere om anbefalingerne ved brug af ”følg eller forklar-princippet”. Hvis ”følg eller forklar-princippet” skal følges, betyder det, at bestyrelsen i det enkelte projekt afgør, i hvilket omfang bestyrelsen ønsker at efterleve anbefalingerne. Det betyder også, at hvis bestyrelsen ikke ønsker at efterleve en anbefaling, skal den forklare og begrunde hvorfor og beskrive, hvad den gør i stedet. Tilskudsydere og interessenter med bestemmende eller væsentlig indflydelse kan derefter vurdere, om afvigelsen kan godkendes, eller bestyrelsen skal pålægges at følge anbefalingen eller indrette sig anderledes.

Rapportering vedr. anbefalingerne skal ske i forbindelse med etableringen af større kulturprojekter, fx som en forudsætning for tilskudsgivning, og efterfølgende årligt eller oftere, hvis der sker ændringer. Rapportering skal ske direkte til tilskudsydere og andre bestemmende interessenter i ledelsesberetning, i årsrapport eller på hjemmesiden og vedrøre specifikke anbefalinger i en afgrænset periode, fx år, kvartal eller projekts afholdelsesperiode.

Anbefalingerne er ikke lovgivning og de rummer derfor en vis fleksibilitet. De enkelte anbefalinger fungerer som redskaber til at etablere, lede og styre de organisatoriske og økonomiske rammer om større kulturprojekter. Den efterfølgende uddybning fungerer som hjælp til at følge anbefalingerne og eksempler på almindelige udfordringer og nødvendige tiltag.

**I ANBEFALINGERNE BENYTTES:**

**BESTYRELSE** som betegnelse for den overordnede, ansvarlige ledelse

**DIREKTION** som betegnelse for projektets daglige ledelse

**LEDELSEN** som betegnelse for bestyrelsen og direktionen





DGI Landsstævne 2013 i Esbjerg  
Foto Niels Husted - DGI Media





# **ANBEFALINGER OM AFHOLDELSE AF STØRRE KULTURPROJEKTER**

# 1 FORMÅL, ETABLERING OG ORGANISATION

**1.1 DET ANBEFALES** at følgende forhold fastlægges ved etablering af projektet:

- formål (mission), målene med projektet (vision) og hvordan målene nås (strategi)
- væsentligste interessegrupper og samarbejdspartnere m.v.
- forventet tidsmæssig udstrækning
- økonomiske rammer og forudsætninger
- væsentligste risici og usikkerheder
- juridisk/selskabsretlig struktur (samt begrundelse herfor) med udkast til eventuelle vedtægter
- hjemmelsgrundlag, fx lovgivning og EU's statsstøtteregler
- ansvars- og hæftelsesforhold samt repræsentations- og tegningsret og underskrifts- og attestationsforhold
- overordnet organisation
- bestyrelse, herunder krævede kompetencer, sammensætning og eventuel valgperiode
- retningslinjer for økonomi- og projektledelse, herunder regelmæssig rapportering m.v. og overordnede forretningsgange herfor
- retningslinjer for løbende rapportering til bestyrelsen og til tilskudsydere
- væsentlige job- og ansvarsbeskrivelser
- proces for evaluering af projektet.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Ved etablering af et projekt er det relevant, at stifterne og parterne bag projektet grundigt drøfter og skriftligt redegør over for tilskudsydere og interessenter med bestemmende indflydelse for de forhold, der er nævnt i anbefalingen.

Bestyrelsen må med relevant mellemrum vurdere sådanne forhold på ny og foretage nødvendige justeringer, indtil projektet afsluttes. Stifterne af projektet er de parter, der indgår de indledende juridiske aftaler om projektets gennemførelse. Øvrige interessenter kan blive en del af projektet

undervejs i forbindelse med finansiering, samarbejder, involvering af frivillige m.v. Interessenterne kan have juridisk forpligtende forhold til projektet, fx som tilskudsydere eller rettighedshavere, men også andre typer af forhold, fx politiske og mediemæssige.

Bestyrelsen fastlægger, hvordan kontakten til tilskudsyder tilrettelægges, og sikrer, at tilskudsyder rettidigt informeres om væsentlige milepæle og eventuelle ændringer i projektets forhold.

Bestyrelsen fastlægger, typisk i en forretningsorden, procedurer for, hvordan bestyrelsen skal behandle oplæg fra direktionen om væsentlige justeringer undervejs i projektet, så bestyrelsen rettidigt kan orientere tilskudsydere og væsentlige samarbejdsparter (fx rettighedshaver i et projekt) om ændringer eller justeringer, der kan have betydning for projektets gennemførelse. Samtidig skal bestyrelsen drøfte, hvordan varige værdier og blivende effekter af projektet, herunder en eventuel værdiforøgelse, håndteres i forhold til tilskudsyderne.

Det er bestyrelsen, der fastlægger projektets forhold til dets tilskudsydere, fx hvornår endelig rapportering til tilskudsydere skal ske. Bestyrelsen påser overholdelsen af det relevante lovgrundlag og de formelle krav, forudsætninger og forventninger, herunder fx politiske, juridiske, styringsmæssige og etiske, der følger af modtagelsen af tilskud, samt parternes, tilskudsydernes og den offentlige interesse i midlernes anvendelse. Tilskudsyder, fx offentlige myndigheder, bærer ligeledes et ansvar i forhold til overholdelse af gældende regler og formelle krav til projektet.

Det er endvidere bestyrelsen, der sikrer, at tilskudsyder rettidigt informeres om væsentlige milepæle og eventuelle ændringer i projektets forhold.

## 2 BESTYRELSE

**2.1 DET ANBEFALES** at projektet ledes af en bestyrelse, der varetager den overordnede og strategiske ledelse og har ansvaret for projektet.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Bestyrelsen har det overordnede ledelsesansvar og varetager den overordnede og strategiske ledelse og sikrer en forsvarlig organisation af projektet. En bestyrelse kan være benævnt og etableret som en formel styregruppe, hvis der ikke oprettes en juridisk, selskabsretlig struktur med en bestyrelse.

Bestyrelsen skal påse, at

- bogføringen og regnskabsafleggelsen foregår på en måde, der efter projektets forhold er tilfredsstillende
- der etableres de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller
- den regelmæssigt modtager den fornødne rapportering om projektets finansielle forhold
- direktionen udfører sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer
- projektets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde projektets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder. Bestyrelsen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.
- betingelserne for modtagelse af tilskud overholdes.

Bestyrelsen har ansvaret for, at der etableres de fornødne rammer og procedurer for ledelse af projektet.

Anvendelsen af andre begreber, såsom præsidium, styregrupper m.v., bør undgås som betegnelse for bestyrelsen. Ud over bestyrelsen kan projektet have andre rådgivende, koordinerende eller repræsentative organer, men disse har ikke et overordnet ansvar for projektet.

Bestyrelsen mødes regelmæssigt i henhold til en fastlagt



møde- og arbejdsplan, som udgangspunkt mindst fire gange årligt, og når det i øvrigt er nødvendigt eller hensigtsmæssigt henset til projektets behov.

Bestyrelsen tager mindst en gang årligt stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver, herunder drøftelse af projektets overordnede mål og etablering af årsplan/årshjul, gennemgang af forretningsorden m.v.

Bestyrelsen tager med passende mellemrum, fx en gang årligt, stilling til projektets overordnede strategi for at sikre, at projektet til stadighed er på rette vej i.f.t. tidsfrister, økonomiske rammer og andre mål, krav m.v.

Bestyrelsen skal have en formand, og typisk også en næstformand. Formanden vælges af bestyrelsen, medmindre andet er bestemt i vedtægten eller ved udpegningen. Formanden skal sikre, at bestyrelsen afholder møde, når det er nødvendigt. Formanden leder bestyrelsens arbejde og møder.

Bestyrelsen udarbejder en forretningsorden, der beskriver, hvordan den skal udføre sine opgaver. Ved udførelsen skal der tages udgangspunkt i projektets virksomhed, karakter og behov. Forretningsordenen skal bl.a. indeholde bestemmelser om konstitution, arbejdsdeling, formandens og næstformandens opgaver, ansvar og funktioner, tilsyn med direktionens daglige ledelse, føring af bøger, protokoller m.v., skriftlige og elektroniske møder, tavshedspligt, suppleanter, regnskabskontrol, revision, sikring af tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision og procedure for behandling af rapportering fra revisor.

Bestyrelsen bør sikre en passende forsikringsdækning, herunder eventuelt bestyrelsesansvarsforsikring.

Der skal føres protokol over bestyrelsens møder, der underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer.

Det er bestyrelsens ansvar, at der etableres skriftlige forretningsgange for direktionen, ansvarsfordeling, rapportering, evaluering, økonomistyring og bogføring m.v., samt at der

udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse for formandens og eventuelt næstformandens og direktionens opgaver, pligter og ansvar.

Bestyrelsen fastlægger en vederlagspolitik, der godkendes af projektejerne hhv. væsentlige bidragsydere (fx på en generalforsamling for selskabet), hvor der stilles krav herom i tilskudsgivningen. Beslutter bestyrelsen, at der skal udbetales separat vederlag til bestyrelse og/eller direktion, kan vederlaget være fast eller variabelt (bonus). Vederlaget må ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, og hvad der må anses for forsvarligt i forhold til projektets økonomiske stilling.

Beslutter bestyrelsen, at der skal udbetales vederlag, skal vederlagspolitikken være klar, overskuelig og offentliggøres på projektets hjemmeside og i årsrapporten. Den skal sikre, at det samlede vederlag er på et rimeligt og sædvanligt niveau under hensyn til hvervets art og arbejdets omfang samt gældende offentligretlige regler, og at der kan tiltrækkes tilstrækkeligt kvalificerede personer. Oplysninger om ledelsens samlede vederlag gøres offentligt tilgængelige, fx på projektets hjemmeside, og de skal udleveres på anmodning. Fx skal vederlag til medlemmer udpeget af kommunalbestyrelser og ansatte i kommuner offentliggøres.

Bestyrelsen evaluerer mindst en gang årligt formelt direktionens arbejde og resultater.

Bestyrelsen og direktionen fastlægger en procedure, så samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen mindst en gang årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem direktionen og formanden for bestyrelsen. Resultatet af evalueringen forelægges den samlede bestyrelse.

Et medlem af bestyrelsen kan til enhver tid udtræde af bestyrelsen. Meddelelse herom gives til bestyrelsen og i givet fald til den, der har udpeget den pågældende. Eventuelle procesregler eller lignende skal overholdes.

## 2.2 BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

**DET ANBEFALES** at bestyrelsen på etableringstidspunktet og derefter regelmæssigt vurderer og fastlægger

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver
- de enkelte medlemmers særlige kompetencer
- bestyrelsens sammensætning i.f.t. til mangfoldighed (fx køn, alder, kompetence, etnicitet).

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: God ledelse af projekter forudsætter, at bestyrelsen er hensigtsmæssigt sammensat i.f.t. de opgaver og det ansvar, bestyrelsen står over for.

Bestyrelsen og de udpegningsberettigede sikrer, at der i bestyrelsen er personer med de fornødne kompetencer, faglig indsigt samt forretningsmæssig, ledelsesmæssig og økonomisk baggrund. Bestyrelsen og de udpegningsberettigede tager med relevant mellemrum stilling til, om antallet af bestyrelsesmedlemmer og disses kompetencer er passende henset til projektets behov.

Bestyrelsen bør ikke være større, end at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt. Typisk er 3 til 7 medlemmer foruden eventuelle medarbejderrepræsentanter passende.

Bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen, tilskudsyderne og offentligheden transparent proces.

Ved sammensætningen af bestyrelsen bør det sikres, at

- projektejerne fastlægger en kompetenceprofil for bestyrelsen
- der er åbenhed om de kriterier, som medlemmer vælges ud fra, herunder at der tages højde for uafhængighed og inhabilitet, så der ikke udpeges medlemmer, der ofte ikke vil være uafhængige eller være inhabile
- der udarbejdes en beskrivelse af de opstillede kandidaters baggrund.

Projektets direktør bør ikke være bestyrelsesmedlem.

En profil af bestyrelsens sammensætning og oplysninger om de individuelle medlemmers særlige kompetencer, som er af betydning for varetagelsen af deres hverv, gøres offentligt tilgængelig på hjemmeside og eller i årsrapport.

## 2.3 UAFHÆNGIGHED

**DET ANBEFALES** at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige af særinteresser i forhold til projektet, og at formanden for bestyrelsen tillige bør være uafhængig.

NB! Regeringen og KL har aftalt, at der skal udarbejdes et kodeks for god kommunal selskabsledelse. Anbefalingen om uafhængighed vil blive opdateret, såfremt der vedtages et kodeks af relevans for større kulturprojekter, der indeholder en anbefaling om uafhængighed, der adskiller sig fra denne.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng ikke for at være uafhængigt, hvis den pågældende:

- er eller inden for de seneste tre år har været medlem af direktionen eller været ledende medarbejder i projektet
- inden for de sidste fem år har modtaget større vederlag fra projektet i anden egenskab end som medlem af projektets bestyrelse eller direktion
- er ansat hos eller repræsenterer en deltager/part eller tilskudsyder
- inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation med forbindelse til projektet
- er eller inden for de seneste tre år har været ansat eller partner hos ekstern revisor
- er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær
- har været medlem af projektets bestyrelse eller direktion i mere end 12 år
- er afhængig af særinteresser fra andre bestyrelseshverv.

Endelig bør det undgås, at et medlem af bestyrelsen og særlig formanden er i et over- eller underordningsforhold til ledelsen hos væsentlige tilskudsydere og/eller samarbejdspartnere hhv. medkontrahenter i projektet.

De nævnte kriterier kan ikke betragtes som udtømmende. Det er bestyrelsens ansvar konkret at vurdere medlemmernes reelle uafhængighed. Der skal herved lægges vægt på det materielle snarere end det formelle.

## 2.4 INDTRÆDEN

**DET ANBEFALES** at et nyt bestyrelsesmedlem grundigt introduceres til projektet og projektets hjemmelsgrundlag, herunder dets formål, indholdsmæssige mål, økonomi, finansielle stilling, personlig hæftelse og risici, samt at nye bestyrelsesmedlemmer gives en grundig information om bestyrelsesmedlemmernes opgaver, pligter og ansvar, reglerne om bestyrelsesansvar, ansvar for regnskabsaflæggelse, ansvar i relation til skatte- og afgiftslovgivningen, EU's statsstøtteregler m.v.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Det er bestyrelsesformandens ansvar, at nye bestyrelsesmedlemmer introduceres omhyggeligt til projektet, hjemmelsgrundlaget, risici samt det ledelsesansvar, der følger med ledelsesopgaven. Introduktionen tilpasses projektet og den enkeltes erfaring, kompetencer og forudsætninger.

## 2.5 EVALUERING AF ARBEJDET I BESTYRELSEN OG DIREKTIONEN

**DET ANBEFALES** at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens, formandens og de individuelle medlemmers udførelse af deres hverv og resultater årligt evalueres, samt at direktionens arbejde og resultater ligeledes årligt evalueres. Resultatet drøftes i bestyrelsen.



UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Bestyrelsesevalueringen skal danne grundlag for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse.

Evalueringen af formanden forestås af bestyrelsen.

Bestyrelsen foranstalter mindst en gang årligt en evaluering af direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier.

Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion evalueres mindst en gang årligt ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og direktøren. Resultatet af evalueringen forelægges bestyrelsen.

Bestyrelsens forretningsorden kan indeholde en beskrivelse af, hvordan evaluering af bestyrelsens arbejde og af direktionen gennemføres.

### **3 DIREKTION**

**3.1 DET ANBEFALES** at bestyrelsen ansætter en direktion til at varetage den daglige ledelse af projektet samt fastlægger skriftlige retningslinjer og anvisninger for direktionens arbejde og rapportering og kommunikation til bestyrelsen. Endvidere fastlægger bestyrelsen klare skriftlige bemyndigelser til direktionen og rammer for evaluering af direktionens arbejde.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet. Daglig ledelse omfatter ikke dispositioner, der efter projektets forhold er af usædvanlig art eller af stor betydning. Sådanne dispositioner kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra bestyrelsens formand. Situationer, hvor bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for projektet, vil som udgangspunkt alene være helt undtagelsesvisse nødværgesituationer.

Direktionen skal sikre, at projektets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen sker på betryggende måde.

Direktionen skal endvidere sikre, at kapitalberedskabet til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde projektets nuværende og fremtidige forpligtigelser, efterhånden som de forfalder. Direktionen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Bestyrelsen fastlægger, hvem (eksempelvis den faglige eller den administrative leder) der har ansvaret for den daglige ledelse – og dermed har ret og pligt til at træffe beslutninger på vegne af projektet.

Det er bestyrelsens ansvar, at der udarbejdes klare job- og ansvarsbeskrivelser for direktionen, og at der er overblik over ansættelsesretslige forhold og økonomiske forpligtelser m.v. i forhold til de involverede i projektet, og at der er klarhed over, hvem der er ansat, og hvem der er eksterne, fx leverandører, konsulenter m.v.

Bestyrelsen bør mindst en gang årligt og i øvrigt efter behov drøfte direktionens sammensætning og udvikling m.v.

Fuldmagts- og underskriftsforholdene i projektet bør som udgangspunkt etableres på en måde, så eneunderskrift/enefuldmagt undgås, og således at godkendelse/attestation i alle tilfælde sker af en person på et højere niveau i projektet.

## 4 PROJEKTSTYRING

**4.1 DET ANBEFALES** at direktionen etablerer en egnet projektstyring af projektet.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Det er centralt for styringen af projektet, at direktionen etablerer en betryggende og kompetent projektstyring af væsentlige opgaver og aktiviteter og fastholder fokus på projektets gennemførelse i overensstemmelse med de lagte planer.

En egnet projektstyring vil typisk indebære:

- en hensigtsmæssig organisation bestående af tilstrækkelige resurser på de tidspunkter i processen, hvor der er behov for dem
- udpegning af fagligt kompetente medarbejdere på væsentlige områder, der har det løbende ansvar for de konkrete opgaver
- god koordination mellem forskellige dele af projektet, herunder eventuelt ved nedsættelse af styregrupper med konkret opgaveansvar samt vurdering af udbudsregler og EU's statsstøtteregler i forbindelse med projektaktiviteter og køb heraf
- regelmæssige statusmøder med direktionen om mål, projektplaner og fremdrift, milepæle, væsentlige risici, budgetopfølgning, væsentlige kontraktforhold, koordination med andre delprojekter, videndeling, evaluering m.v. samt løbende opdatering af oversigt over modtagne bidrag og tilskud, hvor bidrag og tilskud fx er målrettet et specifikt formål eller mål med projektet
- etablering af et fælles projektstyringsværktøj, der understøtter projektet og dokumenterer projektet og fremdriften heri samt sikrer dokumentation for væsentlige milepæle, risici, beslutninger, tiltag m.v.

## **5 ØKONOMI- OG BUDGETSTYRING, REGNSKAB OG REVISION M.V.**

### **5.1 UDARBEJDELSE AF BUDGET**

**DET ANBEFALES** at der ved projektets etablering og herefter mindst én gang årligt eller med passende mellemrum udarbejdes og vedtages et budget, herunder et likviditetsbudget, for de kommende 12 måneder – eller for den eventuelle kortere periode, projektet ventes at løbe. Eventuelle væsentlige forudsætninger, risici eller usikkerheder skal fremgå.

### **5.2 BUDGETOPFØLGNING**

**DET ANBEFALES** at bestyrelsen på hvert møde følger op på budgetter, herunder likviditetsbudgetter, samt tager stilling til væsentlige budgetafvigelser, risici og usikkerheder og kapitalberedskabet.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Bestyrelsen skal påse, at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter projektets forhold er tilfredsstillende. Bestyrelsen skal tillige modtage den fornødne rapportering om projektets finansielle forhold, herunder at projektets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, og om der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde projektets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.

Direktionen skal sikre, at projektets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde. Direktionen skal herudover sikre, at projektets kapitalberedskab er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde projektets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.

Det er bestyrelsens ansvar, at direktionen foretager den nødvendige økonomistyring af projektet, samt at økonomistyringen efterlever gældende bevillings- og regnskabsregler m.v.

Økonomistyring og budgetopfølgning indebærer typisk:

- Udarbejdelse af instrukser og procedurer for den løbende bogføring og økonomistyring af projektet
- Løbende budget- og likviditetsopfølgning fra direktionen samt rapportering herom til bestyrelsen
- Rapportering af økonomiske og andre konsekvenser, der følger af projektets forpligtelser over for eksterne rettighedshavere eller andre
- Vurdering af projektets likviditetsudvikling og kapitalberedskab samt anvendelsen af eventuelle underskudsgarantier fra offentlige myndigheder eller andre
- Rapportering til tilskudsgivere og/eller myndigheder om anvendelse af støttemidler til projektet
- Aflæggelse af periode- og årsregnskaber
- Revision af regnskaber, herunder af eventuelle tilskudsregnskaber.

Bestyrelsen og direktionen tager konkret stilling til regnskabspraksis på væsentlige områder, herunder hvorledes indgåede aftaler og konsekvenserne heraf korrekt afspejles i den periodiske rapportering til bestyrelsen og andre. Rapporteringen bør typisk ske fra det tidspunkt, aftaler indgås, således at der til stadighed gives et retvisende billede af projektets finansielle stilling og kapitalberedskabet.

### **5.3 REGNSKAB OG REVISION**

**DET ANBEFALES** at bestyrelsen sikrer, at der udarbejdes et årsregnskab/regnskab, som revideres af en statsautoriseret revisor.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Ved bestyrelsens gennemgang og godkendelse af regnskabet bør der særligt tages stilling til:

- at regnskabet er retvisende og aflagt i overensstemmelse med gældende lovgivning m.v.

- regnskabspraksis på de for projektet væsentligste områder
- væsentlige regnskabsmæssige skøn
- at der er taget behørigt hensyn til eventuelle bemærkninger eller anbefalinger fra revisor
- usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne
- transaktioner med nærtstående parter.
- Det godkendte, reviderede regnskab skal gøres tilgængeligt for projektets væsentligste interessenter – herunder tilskudsgivere, bidragsydere, væsentlige kreditorer samt pressen.

Eventuelt kan der til visse interessenter udsendes en forkortet version af projektets årsregnskab med tydelig indikation af, hvor og hvordan man kan rekvirere en kopi af det fulde godkendte, reviderede årsregnskab/regnskab.

Offentlige tilskud skal revideres efter God Offentlig Revisi-  
onsskik (GOR), se endvidere [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)

## 6 RISIKOSTYRING

**6.1 DET ANBEFALES** at bestyrelsen ved projektets etablering og med passende mellemrum vurderer de væsentligste usikkerheder og risici i projektet, samt at direktionen regelmæssigt rapporterer til bestyrelsen om udviklingen heri.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Bestyrelsen skal påse, at der er etableret fornødne procedurer for risikostyring.

Det er direktionens ansvar at etablere fornødne procedurer for risikostyring samt rettidigt at rapportere til bestyrelsen om usikkerhed og risici og udviklingen heri. Risikostyring omfatter en vurdering af, hvorvidt rettighedshaveres og tilskudsyderes krav bliver efterlevet i forbindelse med afvikling og gennemførelse af projektet.

Risikoanalysen omfatter bl.a. en vurdering af risiko for følgende forhold:

- Projektets indholdsmæssige mål nås ikke, herunder risikoen for forsinkelse.
- Projektet og de godkendte budgetter forløber ikke som planlagt.
- Projektet kan ikke gennemføres inden for de til enhver tid bestående kapital- og likviditetsressurser.
- Forpligtelser knyttet til indgåede kontrakter kan ikke dækkes.
- Ulykker eller andre særlige begivenheder i forbindelse med projektet.
- Opgaver, der planlægges varetaget af frivillige, bliver betragtet som overenskomstbelagt arbejde og medfører dermed udgifter til løn.
- Skader, ødelæggelser af aktiviteter på projektet og de involverede.
- Projektet, herunder bestyrelsen, er ikke tilstrækkeligt forsikringsdækket.
- Gældende lovgivning eller anden regulering og/eller forskrifter hhv. tilskudsforudsætninger overholdes ikke.
- Sikring af immaterielle rettigheder (varemærker, domænenavne m.v.).

## 7 FRIVILLIGE

**7.1 DET ANBEFALES** at bestyrelsen i forbindelse med forberedelse og etablering af et projekt vurderer, hvilke opgaver der kan varetages af frivillige, og i hvilket omfang disse opgaver skal udføres af frivillige, samt at direktionen udarbejder en plan for brugen af frivillige, der forelægges til godkendelse af bestyrelsen.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Frivilliges deltagelse og engagement er en bærende kraft i gennemførelsen og afviklingen af projekter i Danmark.

Ved forberedelse og etablering af projektet er det direktions opgave at udarbejde en plan for, hvilke opgaver der kan

varetages af frivillige, og hvilke opgaver der skal udføres af frivillige.

Det bør sikres, at:

- planen forelægges bestyrelsen til godkendelse
- opgaver varetaget af frivillige er klart defineret og afgrænset og organisatorisk indplaceret og godkendt af bestyrelsen
- kompetencer er beskrevet i forhold til den konkrete opgave, og eventuel uddannelse af frivillige gennemføres i forhold til den konkrete opgavevaretagelse
- der er regelmæssig evaluering og vurdering af, om opgaver og kompetencer er på et tilfredsstillende niveau i forhold til risikovurderingen
- risikoen for, at opgaver, der planlægges varetaget af frivillige, bliver anset som overenskomstbelagt arbejde og dermed medfører udgifter til løn, vurderes
- forsikringsforhold for de frivillige er fastlagt, og arbejdsmiljøregler overholdes.

## 8 SIKKERHED

**8.1 DET ANBEFALES** at bestyrelsen i forbindelse med beslutningen om etablering af et projekt og løbende herefter vurderer sikkerheds- og beredskabsforhold med politi- og beredskabsmyndighederne, samt at direktionen regelmæssigt under projektet risikovurderer og tager stilling til sikkerhed i relation til konkrete aktiviteter og delprojekters gennemførelse, der forelægges bestyrelsen.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Direktionen, i samarbejde med politi- og beredskabsmyndigheder, vurderer og tager stilling til gennemførelsen af projektet og udarbejder en samlet beredskabsvurdering for gennemførelsen af projektet, der løbende opdateres.



Direktionen rapporterer herom til bestyrelsen, således at bestyrelsen kan træffe eventuelle nødvendige beslutninger.

## 9 ÅBENHED OG KOMMUNIKATION

**9.1 DET ANBEFALES** at bestyrelsen vedtager en kommunikationspolitik, der indeholder retningslinjer for intern og ekstern kommunikation, samt at der etableres procedurer, så væsentlige oplysninger af betydning for interessenternes vurdering af projektet rettidigt offentliggøres på en pålidelig og fyldestgørende måde.

UDDYBNING AF ANBEFALINGEN: Kommunikationspolitikken gælder bl.a. oplysninger om mål, strategier, resultater, den økonomiske udvikling og udviklingen i projektets finansielle stilling.

Af kommunikationspolitikken fremgår bl.a., hvem der kan og skal udtale sig til offentligheden på projektets vegne, typisk således at

- formanden for bestyrelsen udtaler sig om forhold, der vedrører projektets overordnede strategier og mål
- direktionen udtaler sig om forhold, der vedrører den daglige drift.

Kommunikationspolitikken forudsætter typisk digital kommunikation, fx hjemmeside. Årsrapporter, regnskaber og andre centrale oplysninger af interesse for projektet og dets interessenter samt offentligheden, herunder eventuelt også med hensyn til miljøpåvirkning m.v., offentliggøres.

## 10 EVALUERING OG EFFEKTVURDERING

### 10.1 DET ANBEFALES

at bestyrelsen løbende gennemfører evaluering af status for projektet og samarbejdet med de involverede interessenter, samt at bestyrelsen løbende vurderer effekterne af projektet i forhold til fx krav eller mål, tilskudsydere eller andre væsentlige samarbejdsparter har stillet.

Uddybning af anbefalingen: Evaluering bidrager til læring, ny viden og fokus på at gøre arbejdet bedre, mere effektivt og sparsommeligt.

Direktionen sikrer, at der løbende gennemføres evaluering (kvalitativ og kvantitativ) af projektet og væsentlige hovedopgaver, milepæle og aktiviteter i øvrigt.

Efter afholdelsen af projektet gennemføres der effektvurdering af projektet i forhold til eventuelle krav og mål, som tilskudsydere eller andre væsentlige samarbejdsparter har stillet som forudsætning for projektet. Der bør fra starten af projektet være enighed om principper, metode og/eller modeller herfor.



IAAF World Half Marathon 2014 i København.  
Foto: Martin Sylvest





## BILAG 1

### KOMMISSORIUM FOR UDVALGET OM AFHOLDELSE AF STØRRE KULTURPROJEKTER

#### **Baggrund:**

Kulturministeriet udgav i 2006 publikationen ”Anbefalinger om god ledelse af større kulturprojekter”. Publikationen omhandler principper for håndtering og gennemførelse af større kulturprojekter. Publikationen er udsendt til relevante aktører, der arbejder med at etablere og gennemføre større kulturprojekter i Danmark.

Statsrevisorerne afgav den 24. juni 2015 beretning om budgetoverskridelsen ved Eurovision Song Contest (ESC) 2014.

Rigsrevisionens undersøgelse af ESC viste, at

- budgetoverskridelsen skyldtes et usikkert og mangelfuldt budgetgrundlag
- budgetoverskridelsen skyldtes ineffektiv styring og opfølgning
- samarbejdsmodellen og aftalekomplekset mellem de involverede parter ikke var understøttende for et helhedsorienteret samarbejde om projektet.

Rigsrevisionen har på den baggrund anbefalet, at *”Kulturministeriet sammen øvrige, relevante aktører, herunder Økonomi- og Indenrigsministeriet (i dag Social- og Indenrigsministeriet), tager initiativ til principielt at drøfte finansiering og styring af større kulturbegivenheder, som indebærer et samarbejde på tværs af offentlige myndigheder og institutioner, fonde og private virksomheder”*.

Kulturministeriet har på den baggrund - og efter drøftelse med Social- og Indenrigsministeriet - besluttet at igangsætte et udvalgsarbejde, der tager sigte på at ajourføre og udbygge anbefalingerne fra publikationen fra 2006, specielt med henblik på kulturprojekter der involverer flere parter i et tværgående samarbejde.

**Kommissorium:**

I lyset af, at der er gået 10 år fra udgivelsen af publikationen, er der behov for, at det kommende udvalg ajourfører og opdaterer publikationen, herunder udbygger publikationen med forhold, der bl.a. vedrører gennemførelsen og afholdelsen af større kulturprojekter, der involverer flere parter.

Større kulturprojekter realiseres i en række tilfælde gennem et tværgående samarbejde med offentlige myndigheder (staten, regioner og kommuner), offentlige virksomheder, selvejende institutioner, private virksomheder, fonde mv.

Erfaringen, herunder fra ESC, viser, at samarbejdets tværgående karakter rummer særlige udfordringer i forhold til finansiering, organisation og styring og dermed en hensigtsmæssig ledelse af større kulturprojekter.

På den baggrund anmodes udvalget om,

- 1) at ajourføre publikationen ”Anbefalinger om god ledelse af større kulturprojekter” (2006) i lyset af ny viden, indhøstede erfaringer mv.,
- 2) at udbygge publikationen med analyse og anbefalinger om organisation, styring og finansiering af større kulturprojekter, der gennemføres i et tværgående samarbejde mellem forskellige offentlige og private aktører, og
- 3) at udarbejde anbefaling til, hvordan kendskabet til anbefalingerne bedst muligt udbredes og fastholdes.

**Tidsmæssig ramme:**

Udvalgsarbejdet påbegyndes i marts 2016 og afsluttes i efteråret 2016.

**Styregruppe:**

Der nedsættes en styregruppe med afdelingschef Steen Kyed, Kulturministeriet og afdelingschef Hans B. Thomsen, Social- og Indenrigsministeriet.

## **BILAG 2**

### **MEDLEMMER AF UDVALGET OM AFHOLDELSE AF STØRRE KULTURPROJEKTER:**

Lars Liebst, *Direktør, Tivoli, formand*

Finn L. Meyer, *Revisor, cand. merc. aud.*

Natalia Louise Lehnsdal, *Juridisk rådgiver, Kommunernes  
Landsforening (Social- og Indenrigsministeriets medlem)*

Ole Winther, *Kontorchef, Slots- og Kulturstyrelsen  
(Kulturministeriets medlem)*

Rikke Schiøtt Petersen, *Advokat, Gorissen Federspiel (ud-  
trådt af udvalget pr. 1. august 2016)*

### **Sekretariat:**

Søren Friis Møller, *Ph. D.,  
Pædagogisk uddannelsesleder, Den Danske Filmskole*  
Line Pallisø Bornø, *Specialkonsulent,  
Social- og Indenrigsministeriet*  
Søren Bak, *Fuldmægtig og*  
Anne Kirkegaard, *souschef, Kulturministeriet*

## BILAG 3

PERSONER OG INSTITUTIONER UDVALGET ELLER UDVALGETS SEKRETARIAT HAR HAFT MØDE MED I FORBINDELSE MED UDVALGSARBEJDET.

Lone Hansen, *direktør, Team Danmark*  
Lars Bernhard Jørgensen, *direktør, tidligere Wonderful Copenhagen*  
Vibeke Iversen, *chefjurist, Københavns Kommune*  
Adam Wolff, *adm. direktør, Danske Regioner*  
Kirsten Jørgensen, *direktør, Aarhus Kommune*  
Lone Strøm, *Rigsrevisor, Rigsrevisionen*  
Claus Vejlo Thomsen, *kontorchef, Rigsrevisionen*  
Nikolas Lyhne-Knudsen, *økonomidirektør, DR*  
Nils Ammitsbøl, *økonomichef, DR*  
Lars Lundov, *direktør, Sport Event Denmark*  
Rina Valeur, *chef for strategi og administration, Kulturhovedstad Aarhus 2017*  
Mads Duedahl, *rådmand, Aalborg Kommune*  
Lasse R. Henningsen (*Musikkens Hus*), *Aalborg*  
Kristian Heunicke, *direktør, KL*  
Henrik Lehmann Andersen, *adm. direktør, Nordea Fonden*  
Henrik Tvarnø, *adm. direktør, A. P Møller Fonden*  
Laila Kildesgaard, *direktør, Bornholms Regionskommune*  
Lars Kærulf Møller, *museumsdirektør, Bornholms Kunstmuseum*  
Søren Brixen, *adm. direktør, DGI*  
Henrik Rasmussen, *chef for Roskilde Festivalen (tidligere)*  
Signe Lopdrup, *chef for Roskilde Festivalen*  
Jørgen Krogh, *direktør, Herning Kommune*  
Claus Bretton-Meyer, *adm. direktør, DBU*  
Ellen Drost, *kulturchef, Odense Kommune*  
Ronnie Hansen, *Eventansvarlig, Odense Kommune*  
Flemming Poulfelt, *professor, CBS*  
Rikke S. Berth, *advokat, partner, Horten*  
Morten Mølholm, *direktør, DIF*  
Sophie Hæstorp Andersen, *Regionsrådsformand, Region Hovedstaden*  
Ulrik Kampmann, *direktør, Frivilligradet*



Bente von Schindel, *sekretariatsleder,*  
*Kulturelle Samråd i Danmark*  
Michael Dithmer, *departementschef,*  
*Erhvervs- og Vækstministeriet*  
Jacob Gunner Nielsen, *kontorchef, Finansministeriet*  
Erik Hammer, *kontorchef, Moderniseringsstyrelsen*  
Hana Kristine Ege, *jurist, Social- og Indenrigsministeriet*  
Birgitte Buch, *politiassessor,*  
*Nationalt Beredskabsafdeling, Rigspolitiet*  
Bjarne Sørensen, *politiinspektør,*  
*Nationalt Beredskabsafdeling, Rigspolitiet*  
Sue Hoyle, *direktør,*  
*The Clore Leadership Programme, London*  
Neil Wood, *partner Deloitte, England,*  
*CFO for OL 2012 I London*

## **BILAG 4**

### **KILDER:**

Erhvervs- og Vækstministeriet, akt nr. 131 af 23. juni 2016, om at kommuner kan medfinansiere et dansk værtskab af Tour de France

Erhvervsstyrelsens notater af 19. januar 2016 og 24. juni 2016 om FONDEN WONDERFUL COPENHAGEN vedr. afgørelse om den daværende ledelses ansvar for dispositioner, ledelsen traf ifm. afholdelsen af ESC2014

Finansministeriet, Statens ejerskabspolitik, april 2015

Komitéen for god Selskabsledelse, Anbefalinger for god selskabsledelse, november 2014.

Kulturministeriet, Anbefalinger om god ledelse af større kulturprojekter, 2006.

Kulturministeriet, lovbekendtgørelse nr. 728 af 7. juni 2007 om lov om Kulturministeriets kulturaftaler med kommuner m.v. og om regionernes opgaver på kulturområdet

Kulturministeriet, God ledelse af selvejende kulturinstitutioner, 2011.

Projektselskabet ESC 2014 ApS's redegørelse af 31. juli 2014 om ESC2014

Rigspolitiet, vejledning om udarbejdelse af sikkerhedsplan for større udendørs musikarrangementer o.lign., 1. udg., 2015.

Rigsrevisionens beretning nr. 16/2014 til Statsrevisorerne om budgetoverskridelsen ved Eurovision Song Contest, af 24. juni 2015.

Rigsrevisionens notat til Statsrevisorerne om beretningen om budgetoverskridelsen ved Eurovision Song Contest, december 2015

Social- og Indenrigsministeriets udtalelse af den 12. oktober 2016 vedr. Eurovision Song Contest 2014 og Københavns Kommunes og Region Hovedstadens støtte til arrangementet

Statsforvaltningens vejledende udtalelse vedr. Odense Kommunes engagement i musikfestivalen Tinderbox, svar til Horten Advokatpartnerselskab, den 18. oktober 2016.



Foto: COLOURBOX

