



Innhold

1.	Formål med notat.....	2
2.	Arbeidet som er utført.	2
3.	Bakgrunn	3
4.	Vurderinger	3
4.1.	Betydningen av store internasjonale arrangement	3
4.2.	Rammebetingelser for Arrangør	5
4.3.	Tre områder som må utvikles	6
4.3.1.	Avtaler og forretningsdrift	6
4.3.2.	Risikohåndtering.....	8
4.3.3.	Økonomistyring	10
5.	Organisering	12
5.1.	Etablere et nytt AS.....	12
5.2.	Slå sammen med eksisterende Arrangør, Hafjell – Kvitfjell Alpin AS.....	13
5.3.	Selveiet stiftelse	13
5.4.	Arrangør integrert sammen med Lillehammer Olympiapark AS	14
5.5.	Integrasjon med Visit Lillehammer AS	14
5.6.	Lillehammer kommune som Arrangør	15
5.7.	Andre organisatoriske grep	15
6.	Lillehammer Kommune sin rolle i arrangementer	16
7.	Oppsummering og anbefaling.....	16

1. Formål med notat

Formålet med notatet er å oppsummere de vurderinger og anbefalinger som arbeidsgruppen har gjort, hvis Lillehammer velger å arrangere «store ikke kommersielle idretts-arrangement» i fremtiden. Det er særlig lagt vekt på de forretningsmessige vurderinger, for å komplettere notatet «Gjennomgang av driftsform og selskapsstruktur for LILLEHAMMER SKIFESTIVAL AS» som ble lagt frem for kommunestyret 21. februar 2019. Disse to notatene bør ses i sammenheng.

2. Arbeidet som er utført.

Kommunestyret i Lillehammer ba 21. februar administrasjonen om å gjennomføre en prosess som skal danne grunnlag for kommunestyrets beslutning (vedtak) om framtidig struktur for eier- og arrangørselskaper som kommunen er eier eller aksjonær i. Leveranse innen 1. juni.

Kommunestyret ga følgende føringer for arbeidet:

- Arbeidet skal gjennomføres i en prosjektstruktur hvor alle aktuelle selskap/interessenter inviteres til å delta (Lillehammer kommune, Oppland fylkeskommune (OFK), Lillehammer Olympiapark AS, Lillehammer Eiendomsselskap AS, Hafjell Kvitfjell Alpin AS, Norges Skiforbund (NSF), Lillehammer Idrettsråd). Prosjektet gjennomføres selv om noen av de inviterte ikke ønsker å delta.
- Norges skiforbund må bidra til modellen ved å forenkle håndteringen av FIS-relaterte utgifter og eventuelt som medeiere i et nytt og nedskalert arrangementselskap i samarbeid med den lokale idretten.
- Det skal være en atskilt eierstruktur mellom selskap/organer som eier idrettsanlegg og selskap/organ som arrangerer konkurranser.
- Det forutsettes at Lillehammer kommunes økonomiske tilskudd videreføres innenfor de rammene som framgår av økonomi og handlingsplan 2019-2022.
- Lillehammer kommune bidrar med tilskudd til idretten for å danne et eventuelt nytt arrangements-selskap med inntil 200.000 kroner som dekkes av arrangementsfond.
- Dersom rådmannen finner det aktuelt/nødvendig med ekstern bistand til arbeidet, gis det en økonomisk ramme på kr. 200.000, som dekkes av formannskapsposten.

Alle identifiserte selskaper/interessenter i punkt 1, samt flere nøkkelpersoner i kommunens administrasjon, har vært invitert med i arbeidet, og har bidratt på ulike områder og i ulikt omfang. OFK har gjentatte ganger vært invitert inn i arbeidet, men har valgt å ikke delta. NSF har etter noe tid med vurderinger funnet ut at det er mest ryddig at de som bestiller av leveranser fra et arrangementsmiljø på Lillehammer, ikke har noen rolle i vurderingene som nå pågår. De vil forholde seg til den løsningen som velges, og ser frem til å samarbeide med den relevante part, uavhengig av organisatorisk løsning.

Det er gjennomført tre workshoper hvor selskaper/interessenter i punkt 1, samt nøkkelpersoner fra kommunens administrasjon, har deltatt. Det er gjennomført en god del arbeid og kontakt med ulike personer, aktører og interessenter utover dette før og mellom workshopene, hvor hovedhensikten har vært å hente inn innspill og vurderinger, samt teste ulike hypoteser.

3. Bakgrunn

Med gjennomføringen av OL i 1994 på Lillehammer, ble det utviklet og etablert infrastruktur, anlegg og kompetanse til å gjennomføre store vintersportsarrangement på Lillehammer. Siden dette har det vært en aktiv målsetting å utnytte den posisjonen til å tiltrekke seg store vintersportarrangement til regionen. Målsettingen med å gjennomføre slike arrangement er mangefasettert, hvor både aktive bidrag til regionens næringsliv, samt vekst og utvikling i regionen, står sentralt. Det er gjennomført et betydelig antall slike arrangement siden 1994.

Gjennom disse arrangement har både anlegg og kompetanse blitt vedlikeholdt og videreutviklet til å håndtere dagens krav til slike arrangement.

Lillehammer Olympiapark AS ble etablert i 1992 for å forvalte eierskapet og utviklingen av OL-anleggene.

I 1997 ble Lillehammer Skifestival AS etablert for å sikre store internasjonale vinteridrettsarrangement til Lillehammer, og å gjennomføre de. De økonomiske resultatene har vist seg å være krevende å få positive, og Lillehammer Skifestival AS er i dag under avvikling.

4. Vurderinger

4.1. Betydningen av store internasjonale arrangement

I Lillehammer sine olympiske anlegg er det siden 1994 vært gjennomført over 160 større internasjonale arrangement, samt et stort omfang nasjonale og regionale arrangement innen både toppidrett og breddeidrett.



Kilde: Lillehammer Olympiapark

I en verdivurdering basert på en arrangementskalkulator utviklet av Innovasjon Norge og PWC, så estimeres den direkte verdiskapning i et konkret arrangement (World Cup Lillehammer Desember 2016), til 38 MNOK. Det var 9950 tilreisende til arrangementet som bidro med over 32.000 overnattingsdøgn, og den direkte økte omsetningen i regionen var på 32,4 MNOK. Ytterligere forbruk på Lillehammer på 6,4 MNOK var finansiert med ressurser utenfor Lillehammer, slik at den totale verdiskapningen summerer seg til 38,7 MNOK.

Videre er det anslått av Visit Lillehammer AS at ca. 8 % av Lillehammers ca. 1.000.000 overnattingsdøgn skjer i tilknytning til slike store arrangement.

I tillegg er det en betydelig indirekte verdiskapning som generes på bakgrunn av slike arrangement, gjennom den økte attraktiviteten som Lillehammer og regionen får. Dette bidrar til økt omsetning til regionens reiselivsaktører resten av året, en økt attraktivitet for næringsaktører som ønsker å etablere seg her, samt bolyst for privatpersoner.

Videre får regionen en betydelig tilflytting av innbyggere som på ulikt vis prioriterer enten permanent eller midlertidig å bo i regionen grunnet tilgangen til treningsfasiliteter og anlegg. Skole og utdanningstilbud ved NTG og HINN har som en konsekvens av anleggene og fasilitetene blitt etablert og utviklet på Lillehammer, og har i dag et betydelig omfang.

I undersøkelsen «Hvis Olympiaparken ikke fanst» fra 2007, ledet av professor Håvard Teigen ble det oppsummert følgende:

«OL-anlegga la grunnlaget for toppidrettsgymnaset. Dette styrka vesentleg det kompetansmiljøet som nå truleg er ei av dei største kompetanseklyngene i landet, spesielt på langrenn og skiskyting. Dette har i sin tur ført til at HiL har vorte ein høgskule med ei toppidrettsrekruttering og toppidrettssatsing»

NTG og HINN har siden dette utviklet seg ytterligere og henter løpende en del av sitt studentgrunnlag fra idretten grunnet de samme anlegg. Utover verdien av studentene de tiltrekker seg, ansetter og engasjerer de et stort antall kompetansepersoner til ulike oppgaver i sine organisasjoner. Uten anleggene ville dette ikke hatt et slikt omfang og kanskje ikke heller eksistert.

I et folkehelseperspektiv så er oppdaterte og tilgjengelige anlegg for trening og fritidsaktiviteter også av betydning.

Arrangement tidlig på sesongen, med tidlig klargjøring av anlegg og arena, har også en effekt ved at både nasjonale og internasjonale topp- og breddeidretter legger trening og aktivitet til Lillehammer grunnet tilgjengelige gode fasiliteter. Disse bidrar med verdiskapning i regionen.

«Europas mest komplette region for opplevelser og vintersport» er en målsetting som Lillehammer og regionen arbeider for. Store internasjonale arrangement er et helt sentralt virkemiddel for å understøtte dette, og uten løpende å være arrangør for slike, anses målsettingen ikke å være realistisk.

Med et utgangspunkt i at Lillehammer og regionen skal arrangere store internasjonale idrettsarrangement, er utfordringen å sikre at dette gjennomføres på en måte som er forutsigbar og som gir en bærekraftig økonomi, samtidig som krav og forventninger fra arrangementseier og deltagere tilfredstilles.

For å sikre dette er det i hovedsak to oppgaver som må løses av arrangør.

Det ene er den tekniske gjennomføring av arrangementet, som krever en organisasjon med idrettsgrensespesifikk- og arrangementsteknisk kompetanse. Dette har Lillehammer og regionen utviklet gjennom de arrangement som er gjennomført siden OL 1994. Det er en del sentrale nøkkelpersoner og organisasjoner som nyter stor respekt både nasjonalt og internasjonalt i evnen til å planlegge og gjennomføre slike arrangement. Denne kompetansen, posisjonen og det gode samarbeidet forutsettes å bygges videre på, og anses ikke som en stor utfordring, men snarere som en stor styrke.

Det andre området er å håndtere de forretningsmessige sidene av arrangementet. Dette er en krevende oppgave, og det er behov for å utvikle dette området videre skal det sikres en bærekraftig utvikling av arrangementene. Hovedfokuset i arbeidsgruppens arbeide er knyttet til dette andre punktet.

4.3. Tre områder som må utvikles

Det er tre områder som må utvikles for å håndtere de forretningsmessige sidene av arrangementene og for å sikre en bærekraftig Arrangør.

4.3.1. Avtaler og forretningsdrift

Store internasjonale arrangement er en type forretningsvirksomhet som er underlagt klare rammer og føringer. Det er en arrangøravtale som ligger til grunn, og som har sin basis i de krav FIS stiller til nasjonalt forbund og som de viderebefordrer til lokal arrangør, sammen med sine egne krav. Det er en regulær forhandling mellom nasjonalt forbund og lokal arrangør, hvor forhandlingene primært går på hvordan de ulike elementet skal gjennomføres. Avtalene er i hovedsak krav til leveranser og innhold, og hvor diskusjonene er hvordan Arrangør planlegger å tilfredstille disse minimumskrav. Disse krav er i utgangspunktet ikke forhandlingsbare.

Tilskuddet som kommer fra NSF er det Skistyret som tildeler, og der tar arrangementsavdeling i NSF i mot innspill fra Arrangøren på hvor stor denne skal være.

Utover dette er det behov og ønsker som både arrangementseier og tildels også Arrangøren har, for å sikre eller øke kvaliteten på gjennomføringen av arrangementet. Det er verdt å merke seg at dette ikke er absolutte krav, men ønsker, og det må grundig vurderes for hvert enkelt ønske og behov, om det er rom for å utvide leveransene med slike kvaliteter. Disse vurderingene har Arrangør full beslutningsmyndighet på selv, selv om det kan oppleves press fra ulike grupper.

Med andre samarbeidspartnere, både på kunde og på leverandørsida, er alle avtaler gjenstand for diskusjon om innhold, leveranser og hvilke priser eller kostnader som skal legges til grunn.

De forhandlinger som gjennomføres og de avtaler som etableres avgjør i stor grad de økonomiske rammebetingelsene for arrangementet. I dette arbeidet legges grunnlaget for om det er mulig å skape et bærekraftig arrangement. En må sikre at dette grunnlaget gir mulighet for å skape en robust og forutsigbar økonomi som er akseptabel. Dette er den viktigste oppgaven og ansvaret som ledelsen i Arrangør har.

Gjennom forhandlingene må en sikre en grundig forståelse for de detaljerte krav som stilles til Arrangør fra arrangementseier. Det er manualer og avtaler som konkret beskriver disse. Alle disse krav må dekomponeres, forstås og beskrive i detalj. Utgangspunktet er at hvis det ikke er beskrevet så trenger det ikke leveres, men det er opp til arrangøren å vurdere behovet, slik som er vanlig i all forretningsdrift.

Med en detaljert oversikt over de krav som stilles, må de tilhørende kostnader beregnes. Med dette kan en vurdere om det er balanse i de krav som stilles og det tilskudd som ytes.

Inntektssiden

Det er flere inntektskilder, hvorav tre hovedområder peker seg ut. Det første er tilskudd i fra NSF (eller tilsvarende), som er en motytelse for de leveransekrav som stilles til Arrangør.

Det andre er regionale offentlige tilskudd (OFK og Lillehammer Kommune). Det kan ikke påregnes at disse øker, men snarere en mulighet for at de over tid reduseres.

Den tredje hovedinntekten er markedssamarbeid og sponsorater fra næringsliv. Utvikling og fornying av samarbeid og tilbud til næringsliv, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt, kan være en viktig kilde til økte inntekter, men som krever et dedikert fokus og systematisk arbeid gjennom hele året. Potensialet i dette anses å være betydelig.

Utover de tre hovedinntektene er det noe publikumsinntekter. Disse er av begrenset størrelse, og er antatt påvirket av værforhold og hvordan Arrangør klarer å utvikle opplevelsen før, under og etter arrangementet.

Det er etterhvert vanlig med ulike former for kickback-avtaler med så mange som mulig av næringsaktørene. Dette er næringsaktører som ikke står i et direkte leveranseforhold til Arrangør, men som nyter godt av arrangementet ved at publikum og andre som er i området grunnet arrangementet kjøper varer og tjenester av de. Dette arbeidet bør intensiveres, da det er mulig å realisere en større inntektsstrøm på området.

Utover dette er det behov for innovasjon og utvikling av opplevelsesdimensjonen rundt arrangementene. Tilbudet til næringsaktører som vurderer å samarbeide med Arrangør bør utvikles, slik at dette i større grad understøtter aktøren sine forretningsmessige målsettinger. Dette bør da utvikles videre fra rene sponsorater.

For å skape minneverdige øyeblikk for publikum, må det skapes tilbud som øker opplevelsen. I evalueringsrapporten fra siste Raw Air konkurransen på Lillehammer skrev Norges Skiforbund:

«Gode arrangement i til dels krevende værforhold. Det var lagt mye arbeid i å gjøre arenaen intim og attraktiv og det fungerte veldig godt. Kanskje beste publikumsarena på Raw Air i år.»

Det er krevende å skape gode opplevelser på arena, da idrett er godt tilgjengelig gjennom digitale kanaler, og opplevelsen av idretten som skapes uten å være tilstede på arena er veldig god. Opplevelser som forutsetter tilstedeværelse og kompletterer og utvider de rene idrettslige prestasjoner kan ikke TV eller strømmetjenester tilby, og dette har et potensiale som bør gis stor oppmerksomhet. Dette kan både være digitale tjenester før, under og etter arrangementet, eller det kan være tjenester under arrangementet på arenaen.

Kostnadssiden

Gjennom arrangementsavtalen har arrangøren tatt på seg mange leveranseforpliktelser. Det er noe fleksibilitet i hvordan dette gjennomføres, men i utgangspunktet er de ganske spesifiserte. Utgangspunktet for arrangøren er å levere på de spesifikke krav, og ikke utover dette. Det vil løpende og særlig rett før og under arrangementet, komme ønsker og «krav» som forventes innfridd, men som det er viktig å stå imot, hvis dette ikke er en del av de spesifiserte leveransekravene. Særlig ikke-planlagte og i-siste-liten-tiltak driver kostnader. Det er også verdt å ta med seg at flere av leveransekravene som stilles kan løses på ulike måter til ulike kostnadsnivåer, og som gir ulik opplevd kvalitet.

4.3.2. Risikohåndtering

Ny prismodell

Arrangementer gir både direkte og indirekte verdiskapning til Lillehammer og regionens næringsdrivende. Gjennom oppmerksomhet og medieeksponering bygges Lillehammer og regionen sitt omdømme som et attraktivt reisemål, både under arrangementet, men ikke minst resten av året. Arrangementene er derfor en sterk bidragsyter til aktivitet og økonomiske resultater gjennom hele året for flere av interessentene og regionens næringsaktører.

Under denne forutsetningen vil disse samarbeidspartnerne ha sterke incentiver til at arrangement gjennomføres, og vil kunne akseptere en annen prismodell som fordeler risiko og gevinster mellom Arrangør og partnere mer balansert. I dagens modell sitter Arrangør med låste kostnader på et høyt nivå, som gjør at muligheten for å drive bærekraftig er redusert. Med en foreslått fremtidig modell, hvor det opereres med variable priser, så vil risiko deles mellom Arrangør og partner på en bedre måte.

Et eksempel for hvordan variable priser med en samarbeidspartner kan gi et mer balansert risikobilde:



Arrangør bestiller hotellrom for å innfri sine forpliktelser til NSF, og avtaler med et eller flere hoteller antall hotellrom og en minimumspris for hotellrommet. Minimumspriser bør være i nærheten av hotellets marginalkostnad, og vil være den absolutt laveste prisen hotellet kan ta for et hotellrom i den perioden for å få dekket kostnadene sine. Hotellet vil kunne få en høyere pris, opp til en definert makspris, hvis arrangementet blir vellykket og genererer et positivt økonomisk resultat. I forkant av arrangementet utarbeides det en modell for en slik fordeling, ved ulike økonomiske resultat for arrangementet.

I en slik modell tar hotellet som partner en avgrenset risiko som hotellet selv kan håndtere. Gjennom å være garantert en minimumspris så vil den forretningsmessige effekten være lett å kvantifisere. Den er håndterbar, og den vil være konkret og helt rammet inn. Hotellet er også garantert de indirekte effektene resten av året, som følge av at arrangementet finner sted overhodet, og med positiv oppside om arrangementet får positive resultater.

Arrangør har sikret seg et lavere forpliktet kostnadsnivå, som gir et bedre grunnlag for en bærekraftig økonomi. Begge aktørene har det samme incentivet til å bidra til at Arrangør lykkes, da dette vil gi en økonomisk gevinst å fordele mellom partene. Med en slik avtalestruktur har en fordelt risiko bedre blant de interessenter – både Arrangør og partner/leverandør - som tar del i verdiskapningen som arrangementet generer, både når arrangementet gjennomføres og i resten av året.

Med en slik modell med risikospredning og overskuddsdeling har Arrangør og partner et skjebnefellesskap og sammenfallende incentiver for å lykkes. Partneren er sikret kostnadsdekning og har en positiv oppside. Arrangør har risiko både for tap og positive resultater, men har fått spredd sin risiko og har større sjans for å få positive resultater.

En ny forretningsmodell som beskrevet over krever full tillit og transparens mellom Arrangør og partnerne/leverandørene, slik at en etterskuddsvis justering av prisene må oppleves som rettferdig og så korrekt som mulig. Denne modellen kan benyttes med de fleste av Arrangøren sine samarbeidspartnere.

Økonomisk reserve

Som et sentralt ledd i aktiv risikostyring er det behov for å styre strammere økonomiske og jobbe med et bevist forhold til det å ha en levende økonomisk buffer.

Arrangementer innebærer risiko, og den økonomiske reserven er der for å håndtere deler av et risikobilde. For en Arrangør kan dette for eksempel innebære midler til å dekke transport av snø ved snømangel, ekstra strømtilgang ved plutselige behov eller annet. Arrangør bør i sin kostnadsramme legge inn en buffer til å kunne håndtere avvik, selv om dette innebærer noe lavere servicenivå enn hva som er optimalt.

En sentral økonomisk reserve (fremfor mange lokale områdereserver) brukes til flere ting, deriblant:

- avstemme arrangementets samlede reserve mot det til enhver tid gjeldende risikobilde,
- ivareta en fleksibilitet til å kunne sette i gang prosjekter så sent som mulig (også under arrangementet) hvis det skulle være rom for dette og (
- øke ledelsens og styrets kontroll over økonomien gjennom planlegging og gjennomføring.

En sentral reserve bør være tilstrekkelig stor lenge før arrangementet og gradvis skaleres ned jo nærmere arrangementet en kommer. Det bør være klare retningslinjer for hva som skal til for å, og hvem som kan, trekke på denne sentrale reserven. Reservestyring er et ansvar som ligger i ledelsen av Arrangør.

4.3.3. Økonomistyring

Struktur for økonomistyring

Økonomistyring er en gjennomgående aktivitet i planleggingen og gjennomføringen av et arrangement. Det må etableres både en styringsstruktur for økonomistyring hvor det løpende prioriteres mellom de nødvendige og de kvalitetsøkende tiltak, samt en kultur og retningslinjer for nøkternhet og kostnadskontroll. Det må ligge til grunn en operasjonell og økonomisk forståelse for hva som kreves for å levere de forpliktelsene arrangementet har ovenfor de ulike interessenter (FIS, NSF, media, andre partnere etc). Videre må en ha løpende aktiv styring, ikke bare oversikt, over økonomien. Dette gir kontroll og forutsigbarhet over inntekts- og kostnadsbildet, med mulighet for å «slippe opp» eller «stramme inn» inn imot arrangementet.

Nøkternhet

«Må-ha» vs «Kjekt-å-ha»

Eksemplifiseres gjennom utdraget fra et intervju med Jimmi Birkin, daglig leder i Skidspelen i Falun.

5. Organisering

Det er tidligere gjennomført flere analyser og vurderingen av hvilket eierskap hos Arrangør som best legger til rette for en bærekraftig utvikling. Eierskap alene har liten eller ingen påvirkning på de økonomiske forhold hos Arrangøren, da hvem som er aksjonær i veldig liten grad påvirker på de økonomiske forhold, eller er avgjørende for hvilke resultater Arrangøren klarer å skape. Risikoen ligger i forretningsmodellen med de tilhørende avtalene, og hvordan dette håndteres av ledelsen og resten av organisasjonen i Arrangøren. Ikke hos eierne til Arrangøren.

Risikoen ligger i forretningsmodellen – ikke i eierskapet.

Videre så er det slik at arenaeier uansett har et ansvar og sitter med risikoen for å forvalte anlegg og infrastruktur på en forretningsmessig måte. Dette ansvaret ligger fast uansett om det gjennomføres arrangementer i anleggene eller hvem som arrangerer.

Uavhengig av eierstruktur må arbeidet med å skape grunnlaget for en bærekraftig Arrangør prioriteres. Dette er det avgjørende og det påvirkes av hvordan forretningsmodellen er, og hvordan organisasjonen håndterer den gjennom:

- avtaler og forretningsdrift,
- risikohåndtering og
- økonomistyring

Dette gjør at valg av selskapsstruktur og eierskap ikke blir avgjørende, men en mulighet for kommunen å understøtte relaterte selskaper/aktiviteter som har de samme målsettinger.

Dog må eierskapet til Arrangør sikre de forutsetninger forretningsmodellen baseres på, og særlig tillit og transparens må vektlegges.

Ved å gjennomføre de tre tiltakene for å håndtere de forretningsmessige sidene ved arrangementene, har en skapt grunnlaget for en bærekraftig Arrangør. Dette er det mest sentrale, skal en få en forutsigbar utvikling og kontroll over økonomien hos Arrangør.

Det er sett på mange ulike modeller for eierskap og juridisk struktur. I «Gjennomgang av driftsform og selskapsstruktur for LILLEHAMMER SKIFESTIVAL AS» som ble lagt frem for kommunestyret 21. februar 2019 er flere av de beskrevet og vurdert. Under følger tilleggsmomenter og vurderinger som går utover disse, samt beskrivelse av andre modeller. I de konklusjoner som skal trekkes, bør disse to notat ses i sammenheng.

5.1. Etablere et nytt AS

Dette kan gjennomføres ved å invitere inn både idretten, offentlige eier og næringsliv. Dette er en modell som er lik den som var. De økonomiske rammene for Arrangøren gir lite rom for å etablere og utvikle en kraftig og robust organisasjon. De økonomiske rammene gir en minimumsbemanning som vil være under kritisk masse, og hvor en vil streve med å favne over de egenskaper, kompetanse og erfaring en ønsker inn i organisasjonen med de lønnsmidler en vil ha til rådighet. Gjennom erfaringene og nå avvikling av Lillehammer Skifestival AS vises de utfordringene.

Den andre rene AS-modellen er ved at idretten (i Lillehammer/regionen) samler seg og i fellesskap etablerer en Arrangør. Denne løsningen er like krevende som over, da noen av hovedutfordringene som pekes på for å skape en bærekraftig Arrangør over vil være de samme.

Videre er det redegjort for at fokus på, systemene for, og ikke minst kompetansen til forretningsdrift og økonomistyring er avgjørende for å lykkes fremover. Hver for seg vil dette kunne finnes blant de tillitsvalgte innen idretten, men det har formodningen mot seg at idretten selv vil være satt opp til å løpende sikre forretningsdrift og å utøve stram økonomistyring for å sikre dette sentrale forholdet. Alternativet vil være å rekruttere eksternt, og da vil modellen kostnads- og strukturmessig være påfallende lik den første AS-modellen, som nå er under avvikling.

5.2. Slå sammen med eksisterende Arrangør, Hafjell – Kvitfjell Alpin AS

Flere miljøer ønsker at Hafjell – Kvitfjell Alpin AS utvides og får et mandat til å håndtere både dagens aktiviteter, samt fremtidige arrangement, som Lillehammer Skifestival tidligere hadde ansvaret for. Dette vil styrke arrangementsselskapet sitt ressursgrunnlag, men det er få store synergier på gjennomføring, da det grensesifikke i arrangementene er forskjellig mellom alpint og de grener som Skifestivalen har arrangert.

Det vil også være noen eiendels- og balansemessige vurderinger knyttet til egenkapital og andre verdier som måtte gjennomføres. Dette er dog håndterbart.

Videre er det andre rammebetingelser i Hafjell/Kvitfjell, da dette er en ren forretningsmessig aktør som har stor og direkte interesse av arrangementene, da disse understøtter de forretningsmessige målsettingene som denne har. Tilsvarende finnes ikke på Lillehammer.

Det i fra styret og administrasjonen i Hafjell – Kvitfjell Alpin AS, ikke et ønske om å utvide fokuset til selskapet til å omfatte hopp og nordiske grener, men opprettholde fokus på alpint. Den samme vurdering gjør flere av eierne i selskapet også.

5.3. Selveiet stiftelse

En selveiet stiftelse kan også være en modell som kan benyttes. Mange arrangører, og særlig innen festival eller kulturarrangementer, velger en slik organisasjonsform. Det er en del rammebetingelser ved å være en stiftelse som legger en del begrensninger, men de lar seg håndtere. En stiftelse er eier av seg selv, og det er en del spesielle forhold rundt styringen av selskapet. En stiftelse er også underlagt tilsyn.

Et ideelt AS kan også fungerer omtrent som en stiftelse.

De samme argumenter for å etablere et nytt AS vil være gjeldende her, med at det vil bli en liten organisasjon. Med en selveiet stiftelse er det avgjørende at styringsstrukturen blir klar og sikrer handlekraft, samt at det er drivende nøkkelpersoner som ivaretar eierskapet og sikre det langsiktige formålet med stiftelses.

5.4. Arrangør integrert sammen med Lillehammer Olympiapark AS

En integrasjon av Arrangør med Olympiaparken ble lagt frem i forrige vurdering, og anses både å være en hensiktsmessig modell, og en modell som kan sikre noen av de forhold belyst tidligere i dette notat. Hvorvidt det skal være en fullintegrert modell eller en modell med et datterselskap, er i liten grad avgjørende, da det samme økonomiske realiteter ligger til grunn, samt at Olympiaparken sine rapporteringskrav langt på vei ville gitt en rapportering som i den fullintegrerte løsninger tilsvarende som med et datterselskap.

Fordeler og ulemper er godt belyst i rapporten lagt frem for kommunestyret i februar, så de gjengis ikke her.

Siden dette ble lagt frem har Olympiaparken utviklet en strategi hvor å ta ansvar for å gjennomføre store internasjonale idrettsarrangementer er en viktig del av deres målsettinger og satsning fremover. Olympiaparken vil fremover rette seg mer inn på dette gjennom kompetanseutvikling og investeringer. Olympiaparken har også blitt tildelt World Cup for nordiske grener i desember 2019, og hevder at dette skal de få positiv resultater ut av, også økonomiske.

Lillehammer Olympiapark er et godt alternativ til en fremtidig Arrangør og de ønsker selv dette ansvaret.

5.5. Integrasjon med Visit Lillehammer AS

I prosjektarbeidet har et alternativ med Visit Lillehammer AS som eiere blitt lagt frem og diskutert. Visit Lillehammer AS er eiet av «alle» interessenter til store internasjonale arrangement i vår region, og vil gjennom dette ha en styringsstruktur som legger til rette for sterk gjensidig påvirkning og samhandling mellom alle interessenter til arrangement og Arrangør. En forretningsmodell med variable priser kan kanskje være enklest å gjennomføre med Visit Lillehammer som eier, grunnet deres brede eierskap og nøytrale posisjon hos regionens næringsliv.

Videre har de gjennom sitt formål, visjon og satsingsområder klart definert store internasjonale idrettsarrangement som en sentral del av deres fokusområde og noe de aktivt skal arbeide med.

Visit Lillehammer AS er også et virkemiddel på lik linje med å arrangere store internasjonale idrettsarrangement for å understøtte regionens visjon om å være den mest komplette region for opplevelser og vinteridrett.

De har også innarbeidet strukturer for økonomi- og organisasjonsstyring som vil ivareta de rammebetingelser som er sentrale for å skape en bærekraftig arrangør.

Videre har Visit Lillehammer erfaring, kompetanse og ikke minst fokus på å skape opplevelser for de som besøker regionen. Denne kompetansen vil være viktig for å sikre at store internasjonale idrettsarrangement også skaper de positive opplevelsen som gjør at publikum og næringsaktører kommer tilbake og gir sitt bidrag, samt at arrangementseier vil ønske å tildele Lillehammer fremtidige arrangement.

Fra prosjektet ble det lagt frem for styret i Visit Lillehammer den betydning og de muligheter store internasjonale arrangement har for Lillehammer og regionen og den nærhet som er til Visit Lillehammer sitt formål og ambisjon. Styret i Visit Lillehammer ble gjennom dette fremlegget invitert av prosjektet til en videre dialog om de ønsket å vurdere muligheten for en integrasjon. Styret i Visit Lillehammer AS avsto invitasjonen til videre dialog, og fattet et prinsipielt vedtak om ikke å opprette ett eller flere arrangementselskaper som datterselskaper av Visit Lillehammer.

Tilbakemeldingen fra styret og administrasjonen i Visit Lillehammer er at de ser Lillehammer Olympiapark som den naturlige Arrangør, og hvis dette blir konklusjonen vil de aktivt bidra og støtte opp under Olympiaparken sitt arbeid med å skape bærekraftige arrangement på flere måter. De ser seg selv som en god og engasjert samarbeidspartner.

5.6. Lillehammer kommune som Arrangør

Det siste alternativet som er diskutert er at Lillehammer Kommune tar rollen som Arrangør selv. Dette er en modell som kan gjennomføres ved at kommunen selv tar oppgavene med å planlegge og gjennomføre arrangementer. Dette sikrer en forutsigbarhet på gjennomføringen.

Det kan diskuteres hvorvidt kommunen er best satt opp til å drive denne type forretningsvirksomhet eller om Kommunen skal være en bidragsyter på en annen måte. Med Lillehammer Kommune sin soliditet, så vil garantier og andre mekanismer ikke være et krav fra partnere og leverandører.

5.7. Andre organisatoriske grep

Prosjektet har videre diskutert andre organisatoriske grep som Lillehammer og regionen bør iverksette for å lykkes med å tiltrekke og gjennomføre store internasjonale idrettsarrangement med suksess.

Det første er å erkjenne at å bli tildelt slike arrangement er en konkurranse i seg selv, og der kan Lillehammer ytterligere profesjonaliseres. I en del andre regioner både nasjonalt og internasjonalt er det etablert mer eller mindre faste fora på tvers av idrett, kultur, offentlig og næringsliv som evner å mobilisere på tvers når det er behov for forankring, og å stå samlet i konkurransen om arrangement. Rådmannen utfordres til å initiere og etablere en slik type fora eller gruppe med navngitte personer og grupper, slik at Lillehammer fremstår attraktiv for en arrangementseier når tildeling skal gjennomføres.

Det andre er å samle frivilligheten på tvers av foreninger, idrettslag og andre på Lillehammer. I dag så er frivilligheten fragmentert og spredt slik at det som Arrangør er krevende å sikre den nødvendige både kompetanse og ressurser for å gjennomføre arrangementer. Et felles «dugnadsselskap» som et kontaktpunkt som sikrer ressurser til arrangementene og som har oversikt over hvilken kompetanse som det er behov for og som kan tilveiebringe kompetente ressurser, hadde gjort disse prosessene enklere og gitt trygghet om å kunne gjennomføre arrangement som en har tatt på seg. Det vil også gi en enda bedre forutsigbarhet for de ulike aktørene som bidrar med frivillige, om dette er

idrettslag, privatpersoner eller ande. Idrettsrådet utfordres til å se på muligheten for å etablere dette.

6. Lillehammer Kommune sin rolle i arrangementer

Lillehammer Kommune har en sentral rolle i å sikre tildeling av arrangement, og for å sikre at arrangementer forblir en viktig del av vår regions virkemidler for vekst og utvikling. Å løpende gjennomføre arrangementer er sentralt for å realisere ambisjonen om å bli «Europas mest komplette region for opplevelser og vintersport»
I figuren under skisseres hovedoppgaven til kommunen slik prosjektet ser det.



Det er ikke en kommunal oppgave å gjennomføre arrangement, men det er en kommunal oppgave å sørge for vekst og utvikling i en kommune.

Kommunen skal ikke selv arrangere, men støtte.

Positiv og aktiv tilrettelegger og finansiell bidragsyter

Konkret:

- 5 MNOK i årlig bidrag til arrangementer
- Bidrag fra OFK på linje med i dag.
- 15 MNOK til Olympiaparken til vedlikehold og utvikling av anlegg.

Videre er det viktig at kommunen støtter opp og styrker de selskaper de allerede har vært med å etablere, og som de i dag er medeier i. Det er mange rettigheter med å være aksjonær, men det er også flere plikter og ansvar. Et av de er å sikre at det defineres retning og målsetninger slik at selskapet får klare forventninger til hva som er ønsket utvikling og hvilke resultater de skal sikre. Videre kan eierne, deriblant Lillehammer kommune med sitt eierskap, også bidra til å legge til rette for at selskapet lykkes best mulig og kan realisere sitt fulle potensiale. Lillehammer kommune er medeier i Visit Lillehammer AS og eiere i Lillehammer Olympiapark AS.

7. Oppsummering og anbefaling

Store internasjonale idrettsarrangement har bidratt, og bidrar fortsatt, vesentlig i direkte og indirekte verdiskapning til Lillehammer og regionen. En del verdiskapning lar seg dokumentere, mens en god del av disse verdiene er vanskelig å dokumentere, da det ikke finnes tilstrekkelige modeller for å beregne slike indirekte verdier. De er likefullt reelle og de er betydningsfulle for Lillehammer og regionens utvikling og vekst.

Det anses ikke realistisk eller troverdig for Lillehammer og regionen å arbeide for å bli «Europas mest komplette region for opplevelser og vintersport» uten på fast basis å arrangere store internasjonale vinteridrettsarrangement. Disse arrangementene sikrer at anlegg og infrastruktur blir vedlikeholdt og oppdatert, samt at de understøtter Lillehammer og regionen sin attraktive posisjon blant publikum og potensielle turister, samt ulike næringsaktører.

Basert på dette, er det en tydelig anbefaling at Lillehammer også i fremtiden bør konkurrere om, sikre seg og gjennomføre store internasjonale vinteridrettsarrangement. Utfordringen som må løses er hvordan sikre at slike arrangement har en økonomi som er forutsigbar og bærekraftig.

Det er lett å fokusere på eierstruktur hos Arrangøren som det sentrale i hvordan dette skal løses. Arbeidsgruppa mener at utfordringen som må løses for å skape en bærekraftig Arrangør i stor grad er uavhengig av eierstruktur.

Eierstruktur har liten eller ingen påvirkning på de økonomiske forhold hos Arrangøren, da hvem som er aksjonær i veldig liten grad påvirker de økonomiske forhold eller er avgjørende for hvilke resultater Arrangøren klarer å skape. Evne til å skape resultater og risikoen for det motsatte ligger i forretningsmodellen med de tilhørende avtalene, og hvordan dette løpende håndteres av ledelsen og organisasjonen i Arrangøren.

Risikoen ligger i forretningsmodellen – ikke i eierskapet.

Det er gjennom arbeidet pekt på en del forhold som er av sentral betydning for å skape en forutsigbar og bærekraftig Arrangør. Arbeidet har fokusert på den forretningsmessige delen av dette, da arbeidsgruppen mener at dette er avgjørende.

Det er hvordan forretningsmodellen er, og hvordan organisasjonen håndterer den gjennom

- avtaler og forretningsdrift,
- risikohåndtering og
- økonomistyring

som er avgjørende for de resultater som skapes.

I tabellen under er det oppsummert en del forhold med ulike organisasjonsmodeller, og hvor egnet den enkelte modell kan være. Det er flere alternativer som er hensiktsmessige og som kan fungere godt.

Det sentrale er likevel de forretningsmessige sidene og hvordan disse etableres og håndteres.

Nytt AS, kan ha flere alternative deleierskap	Integrert i Hafjell-Kvitfjell Alpin AS	Selveiet Stiftelse eller ideelt AS	Integrert i Olympiaparken	Integrert i Visit Lillehammer	Lillehammer kommune direkte
<p>+ Direkte eierskap hos involverte parter.</p> <p>Forankring i mange miljøer</p> <p>Robust mtp å få inn andre eiere eller fusjonere med andre selskaper</p> <p>÷ Lav bemanning, under kritisk masse</p> <p>Krevende å rekruttere, da organisasjonen har behov for flere typer kompetanse som vanskelig lar seg forene hos en/få personer</p>	<p>+ En arrangør for flere arrangement</p> <p>Mer ressurser i organisasjonen</p> <p>Har vist at de håndterer arrangementer</p> <p>÷ Forskjellige målsettinger og rammebetingelser</p> <p>Arrangementene krever forskjellig grenkompetanse</p> <p>Administrasjon og styret i HKA ønsker kun å fokusere på å gjennomføre Alpin arrangement</p>	<p>+ Dedikert organisasjon</p> <p>Selvstyrt</p> <p>Transparent</p> <p>÷ Lav bemanning under kritisk masse</p> <p>Kan være utfordrende å sikre god forretningsdrift og økonomistyring</p> <p>Mere avhengig av nøkkelpersoner, da sterk eierstyring uteblir</p>	<p>+ Felles overordnede målsettinger</p> <p>Allerede etablert god styringsstruktur</p> <p>Arrangør blir del av en større og kompetent organisasjon</p> <p>Ingen forretningsmessige grensesnitt med driftsorganisasjonen muliggjør bla. arenaleie-tilpasninger</p> <p>En helhetlig organisasjon som kan trekke ut synergier på anlegg, utstyr, og bemanning</p> <p>Arrangement er en sentral del av strategien for Olympiaparken.</p> <p>Flere eiere mulig på sikt, hvis AS-struktur med Olympiaparken som (hel)eier</p>	<p>+ Direkte eierskap hos «alle» interessenter</p> <p>Felles overordnede målsettinger</p> <p>Etablert god styringsstruktur</p> <p>Kompetanse på opplevelser i arrangement</p> <p>Del av en større og kompetent organisasjon</p> <p>Nøytral posisjon hos regionens næringsliv</p> <p>÷ Skaper et forretningsmessig skille med driftsorganisasjonen til anleggene</p> <p>Styret i Visit Lillehammer ønsker ikke en videre dialog om å bli arrangør.</p>	<p>+ Direkte eierskap fra kommunen</p> <p>Forutsigbarhet</p> <p>÷Er kommunen satt opp til å drive denne type forretningsvirksomhet?</p>

Som oppsummeringen over viser er det ulike styrker og svakheter med alternativene. Noen er ytterligere belyst i «Gjennomgang av driftsform og selskapsstruktur for LILLEHAMMER SKIFESTIVAL AS» som ble lagt frem for kommunestyret 21. februar 2019.

Utover de strukturelle forhold og om ulike eierskapsmodeller i teorien styrker eller svekker muligheten for å oppnå målsettingene til Arrangøren, er det to andre forhold som er av betydning.

Det første er motivasjonen til, og ønsket fra den samarbeidende part, om hvordan samarbeidet skal struktureres eller integreres i den andre organisasjonen. I arbeidet har det vært diskutert flere eierskapsmodeller som involverer andre aktører og det er redegjort tidligere i notatet for hvordan de stiller seg til forslagene.

Det andre er nøkkelpersoner. Hvilke egenskaper, kompetanse og kapasitet, ser en for seg at organisasjonen til Arrangør skal besitte?

Det er krevende å se for seg at en liten organisasjon fullt ut skal kunne besitte de egenskaper, den kunnskap og kompetanse som anses nødvendig for å ta ansvaret for alle de oppgaver som skal løses, og de resultatene dette skal generere. Som en del av en større organisasjon kan en i større grad legge opp til å benytte ulik spisskompetanse på ulike oppgaver, uten at den totale ressursbruken øker og uten at ansvaret for de totale resultatene pulveriseres. På dette området er de forslag hvor Arrangør er en del av et større eksisterende selskap å foretrekke.

Uavhengig av eierskap er det noen aktører som er sentrale for å skape gode rammebetingelser:

- Det er Olympiaparken med sitt eierskap til arenaene.
- Det er Visit Lillehammer AS som er eiet av «alle» næringsaktører og involverte kommuner og fylkeskommune, og deres arbeid med regionen sin attraktivitet og bidrag til verdiskapning.
- Idretten generelt i regionen gjennom bl.a idrettsrådet, samt de mer spesifikke idrettslag og deres spesifikke grenkompetanse.
- Næringslivet som både tar del i de betydelig verdier som arrangementene skaper, og som også er med å skape gode opplevelser, og kan bidra i å sikre håndterbare økonomiske rammebetingelser for Arrangøren.
- Offentlige aktører som Oppland Fylkeskommune og Lillehammer og andre kommuner i regionen
- Norges skiforbund som gjennom sin tildeling og samarbeid før under og etter arrangementet, er premisslegger.
- Lillehammer og regionens innbyggere som gjennom både å være frivillige sikrer at arrangementene kan gjennomføres, samt at de som ivrig publikum er med å skape gode opplevelser både på arena og på TV, samt at de direkte gjennom sine billetter og andre kjøp gir inntekter til Arrangør.

Hver for seg er de avgjørende, men ikke tilstrekkelig. Samspillet mellom de, og mellom hver enkelt av de og Arrangøren, er en avgjørende faktor.