



Kvalitetssikring av søknad om statsgaranti for ungdoms-OL på Lillehammer i 2016

Rapport til Finansdepartementet og Kulturdepartementet

Rapport nr: 2011-0919

Ver 1.0, 13. juli 2011



Sammendrag

Finansdepartementet har etablert en ordning for uavhengig kvalitetssikring av statlige investeringsprosjekter over MNOK 750. Staten har besluttet å bruke ordningen for å kvalitetssikre søknaden fra Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) om statsgaranti for ungdoms-OL på Lillehammer i 2016.

Kulturdepartementet og Finansdepartementet har tildelt Advansia, Samfunns- og Næringslivsforskning og Det Norske Veritas oppdraget med å kvalitetssikre søknaden om statsgaranti.

Hensikten med kvalitetssikringsoppdraget er å fremskaffe et beslutningsunderlag for Regjeringens behandling av spørsmålet om det skal stilles en ubegrenset statsgaranti for gjennomføringen av arrangementet, samt størrelsen på denne.

Forutsetninger

- Kvalitetssikrer har kvalitetssikret konseptet som er beskrevet i søknad om statsgaranti fra Norges idrettsforbund uten å gjøre vesentlige endringer.
- Kvalitetssikrer tar ikke stilling til spørsmål vedrørende Lillehammer 2016s internasjonale kandidatur.
- Kvalitetssikrer skal ikke gi råd om beslutninger.
- Det er forutsatt samme konjunktursituasjon i hele perioden fra 2010 frem til 2016.
- Kvalitetssikrer har ikke kontrollert om andre garantier som kreves av IOC er oppfylt.
- Kvalitetssikrers usikkerhetsanalyse omfatter ikke større endringer i konseptet eller ekstreme hendelser med lav sannsynlighet.

Metode

Kvalitetssikringsoppdraget er basert på metodikk for kvalitetssikring fra Rammeavtale med Finansdepartementet om kvalitetssikring av konseptvalg, samt styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjektoalternativ (2011) med tilhørende veiledere. Sentrale elementer i metoden er beregning av estimatusikkerhet på en basiskalkyle, bruk av usikkerhetsfaktorer som virker på kostnadsposter i basiskalkylen, samt hendelser som kan inntreffe og vil kunne påvirke kostnader og/eller inntekter.

Overordnede spørsmål som besvares i oppdraget

- Hva er forventet netto statlig tilskudd og størrelse på statens garantiansvar?
- Hva er forventet samfunnsøkonomisk kost/nytte?
- Har konseptet vesentlige svakheter?

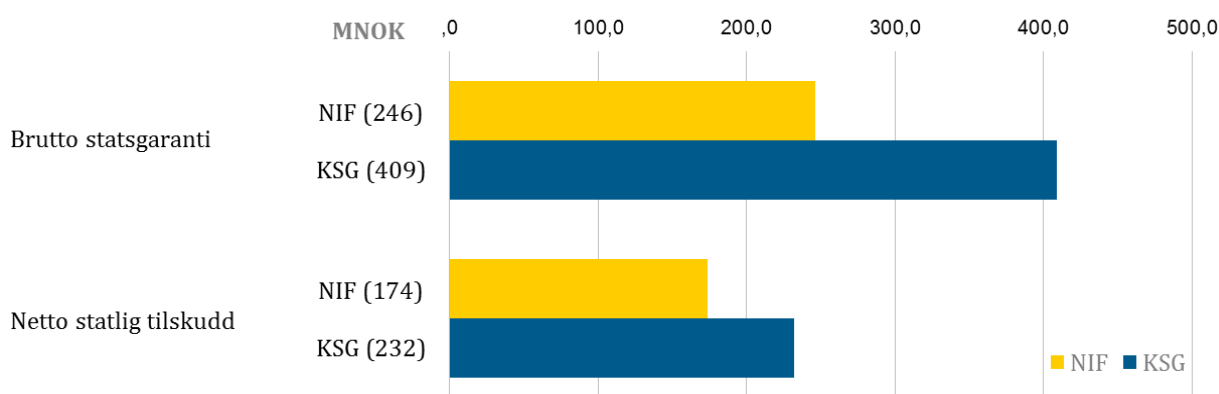
Netto statlig tilskudd og brutto statsgaranti

Kvalitetssikrer har anslått forventet *netto statlig tilskudd* til å være **MNOK 232**. Beløpet representerer en forventet kostnad for et ungdoms-OL på Lillehammer i 2016 etter fradrag av inntekter.

Brutto statsgaranti er et krav fra den Internasjonale Olympiske Komité (IOC) som forutsetning for at NIF får godkjent sin søknad om å bli vertsby for ungdoms-OL. Utgangspunktet for kvalitetssikrer har vært at en brutto statsgaranti skal være ubegrenset og ta høyde for statens samlede finansielle eksponering i et ungdoms-OL. Dette betyr at staten må garantere for alle kostnader og investeringer uansett om de er tiltenkt finansiert av det offentlige eller av private. Kvalitetssikrer har anslått størrelsen på forventet *brutto statsgaranti* til å være **MNOK 409**.

Begge tall er angitt i 2010-kroner og inkludert merverdiavgift slik at de er sammenlignbare med søknaden fra Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité for Lillehammer 2016.

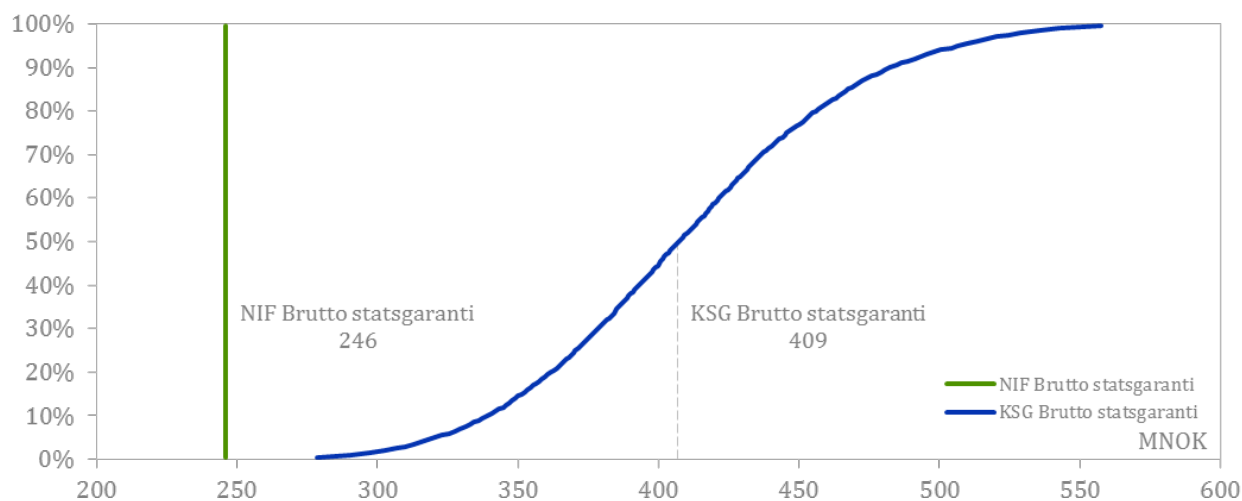
I figuren er hovedtallene fra usikkerhetsanalysen presentert sammen med NIFs hovedtall fra søknaden. Kvalitetssikrers tall er oppgitt i 2010-kroner og inkludert mva. Figuren viser en sammenligning av henholdsvis tallsett for forventet brutto statsgaranti og av netto statlig tilskudd.



Differansene skyldes følgende:

- Brutto statsgaranti (differanse +163)
 - Differanse netto statlig tilskudd (+58)
 - Investeringer forutsatt finansiert av tredjepart (+108)
 - IOC bidrag (-3)
- Netto statlig tilskudd (differanse +58)
 - Kvalitetssikrers vurderinger av budsjettforutsetninger (+24)
 - Forventet reallønnsvekst (+27)
 - Usikkerhetsfaktorer og hendelser (+7)

Resultatet av usikkerhetsanalysen er vist i den akkumulerte sannsynlighetskurven for brutto statsgaranti. Kurven er et uttrykk for usikkerheten i estimatet.



NIFs estimat på MNOK 246 kan sammenlignes med kvalitetssikrers brutto statsgaranti på MNOK 409. Analysen viser at størrelsen på statsgarantien med 70 % sannsynlighet vil ligge i intervallet MNOK 350 (P15-verdi) og MNOK 470 (P85-verdi).

Andre forhold vedrørende statsgarantien

IOC vil ved tildeling av ungdoms-OL til Lillehammer gi et ekstraordinært bidrag på M€ 13,5 (MNOK 108). Dette er planlagt benyttet til deltakerlandsby i form av studentboliger som skal bygges av Studentsamskipnaden i Oppland (SOPP) og Lillehammer og Omegns Boligbyggelag (LOBB) og leies ut til ungdoms-OL. IOC vil kreve beløpet tilbakebetalt dersom lekene av en eller annen grunn blir kansellert. For å redusere risiko for staten anbefaler kvalitetssikrer at SOPP/LOBB stiller en bankgaranti til staten, som vil utløses dersom studentboligene er bygget (med støtten fra IOC) og lekene deretter blir kansellert.

Kvalitetssikrer er av den oppfatning at SOPP/LOBB gjennom denne ordningen får leieinntekter som langt overstiger normal leiepris for studentboligene. Det bør vurderes om kostnadsbasert leiepris i stedet skal legges til grunn, som vil frigjøre deler av IOCs ekstraordinære bidrag til å dekke andre kostnader ved arrangementet. Konsekvensen vil være en reduksjon i andelen til SOPP og LOBB med ca. MNOK 31, og en tilsvarende reduksjon i det statlige tilskuddet.

Lillehammer kommune har vedtatt å stille kommunalt eide tomter vederlagsfritt til disposisjon for utbygging av hybelenheter på Lillehammer. Dette kan være i konflikt med EØS-avtalens regler for offentlig støtte. Så langt som kvalitetssikrer kan vurdere, kan det synes som gaven til SOPP er innenfor loven, mens det er knyttet stor usikkerhet til om LOBB kan motta tomten på samme grunnlag.

Netto samfunnsøkonomisk kostnad

Kvalitetssikrer har så langt det har vært hensiktsmessig tallfestet kostnader og gevinster knyttet til å arrangere ungdoms-OL i samfunnsøkonomisk forstand for å få et uttrykk for merverdien som

dette arrangementet gir. Kvalitetssikrer skiller mellom to typer samfunnsøkonomiske virkninger, prissatte virkninger (gevinster og kostnader som kan tallfestes) og ikke-prissatte virkninger (gevinster og kostnader som omtales kvalitativt). I dette tilfelle er den prissatte merverdien negativ. Kvalitetssikrer har anslått den forventede nåverdien av *netto samfunnsøkonomisk kostnad* i 2010 målt i 2010-kroner av Lillehammer 2016 til **MNOK 119**. Flere påpekte virkninger er ikke kvantifisert, hvorav den viktigste er at Lillehammer 2016 vil gi et løft for Innlandsregionen. Det tilligger det politiske nivå å avgjøre hvordan slike ikke-prissatte virkninger skal vektas i forhold til det som er kvantifisert.

Vurdering av konsept

Kvalitetssikrer har gjennomført en vurdering av konseptet uten de formelle kravene til dokumentasjon som KS-ordningen forutsetter. Spørsmål som er vurdert er om konseptet har vesentlige svakheter og dermed om konseptet fremstår som tilstrekkelig komplett og robust. Sammenheng mellom beskrevet løsning og budsjett er også vurdert. Kvalitetssikrer har vurdert konseptet etter temaer som definert av IOC i Candidature Procedure and Questionnaire 2nd Winter Olympic Games 2016 /D11/¹.

Kvalitetssikrer har ikke identifisert noen vesentlige svakheter i konseptet og vurderer det overordnede konseptet til å være robust og gjennomførbart. Kommentarene fra kvalitetssikrer er relatert til enkeltvurderinger.

- *Tema 1 Konsept og Legacy:* Det er uklart hva IOC forventer seg av Olympic Legacy. Kvalitetssikrer har vurdert at en andel av midlene bør settes av til dette formålet, i tråd med NIFs søknad.
- *Tema 6 Markedsføring:* Mange innholdsprodusenter (ungdom) og bruk av nye (sosiale) media vanskeliggjør kontroll av garanterte rettigheter til IOC TOP sponsorer, TV-rettigheter og den olympiske merkevaren. Ungdoms-OL er et nytt og uprøvd konsept i det norske markedet. Det kan være krevende å selge inn konseptet i konkurranse mot etablerte sponsorobjekter.
- *Tema 7: Sport og arenaer:* Kvalitetssikrer vurderer antall funksjonærer til å være satt noe lavt. I tillegg mener kvalitetssikrer at en høyere andel funksjonærer enn det som NIF har forutsatt (50 %) trolig vil kreve økonomisk kompensasjon.
- *Tema 8 Kultur og utdanning:* Den største usikkerheten er knyttet til om innholdet i kultur- og utdanningsprogrammet vil svare til IOC's intensjoner og forventninger, som skal utvikles av og for ungdom og vil baseres på bidrag fra mange ulike samarbeidspartnere. Det stiller store krav styring, koordinering og oppfølging av bidragsyterne.
- *Tema 9 Deltakerlandsbyen:* Det er knyttet usikkerhet til IOC's manglende endelige godkjenning av romstørrelsen, som kan medføre økte kostnader. Det er i tillegg en mulighet for at de nye studentboligene må tilfredsstille ny forskrift om tekniske krav til bygg (TEK 10).

¹ I rapporten er det gitt henvisninger til referansedokumenter for gjennomføring av oppdraget. De er angitt som "D + Nr", se Vedlegg D.

- *Tema 14 Teknologi:* NIFs ambisjoner knyttet til teknologi går utover IOC sine krav og det planlegges med en stor grad av studentutvikling av applikasjoner, spill og innholdsproduksjon.

Etterbruk

Kvalitetssikrer har blitt bedt om å vurdere etterbruksbehovet både for idrettsanleggene og deltakerlandsbyen samt vurdering av finansiell realisme i etterbruksplanene. Lillehammer 2016 vil i seg selv bidra til etterbruk av OL-anleggene fra 1994. Den oppgraderingen som er planlagt for Lillehammer 2016 vil sikre etterbruk av idrettsanlegg både fra Lillehammer 2016 og OL 1994. Når det gjelder etterbruk av deltakerlandsbyen vil denne bli brukt som studentboliger. Basert på estimer på vekst og etterspørsel etter studentboliger i Lillehammer i årene fremover kan det med stor sikkerhet antas at alle boligene vil bli leid ut etter 2016. Kvalitetssikrer vurderer etterbruken til å være sikret både for idrettsanleggene og deltakerlandsbyen.

Dokumentasjon

Grunnlaget for kvalitetssikringen er søknaden fra NIF med oppdateringer, revidert budsjett, departementenes² vurdering av søknaden, møter med søker og andre bidragsytere. Skriftlige spørsmål og svar under gjennomføring av oppdraget utgjør en del av dokumentasjonen.

Kvalitetssikringsgruppen

Advansia har bidratt med kompetanse og erfaring fra ledelse av store prosjekter i bygg- og anleggsbransjen, inkludert bygging av OL-anlegg. De har hatt ansvar for å vurdere OL-relaterte problemstillinger. Samfunns- og Næringslivsforskning har bidratt med kompetanse fra anvendt økonomisk-administrativ forskning og har hatt ansvar for å gjennomføre den samfunnsøkonomiske analysen. Det Norske Veritas har bidratt med kompetanse innenfor risikostyring, og har hatt ansvar for prosjektledelse, budsjettgjennomgang og usikkerhetsanalyse.

² Kulturdepartementet (KUD), Samferdselsdepartementet (SD), Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Justis- og politidepartementet (JD), Forsvarsdepartementet (FD)

Innhold

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Hovedspørsmålene som besvares i kvalitetssikringen	1
1.3 Forutsetninger	2
1.4 Metode	2
2 Netto statlig tilskudd og brutto statsgaranti	3
2.1 Detaljering av netto statlig tilskudd og brutto statsgaranti	3
2.2 Differanse mellom NIF og KSG sitt budsjett	9
2.3 Usikkerhet i beregningene	11
2.4 Andre forhold vedrørende statsgarantien	14
3 Samfunnsøkonomisk analyse	17
3.1 Sammenlikning med referansebanen	19
3.2 Detaljer i tallfestingen av den samfunnsøkonomiske analysen	20
3.3 Ikke-prissatte virkninger	25
4 Vurdering av konseptet	28
4.1 Vurdering av konseptet	28
4.2 Vurdering av etterbruksbehovet	38
5 Styringsstruktur	39
5.1 Organisering og ansvarsdeling i forberedelsesfasen	39
5.2 Organisering og ansvarsdeling i gjennomføringsfasen	40
5.3 Organisering av Olympic Legacy	41
5.4 Styringsverktøy	41
5.5 Fordeling av budsjettmidler	42
6 Vedlegg	43
Vedlegg A – Metode	44
Vedlegg B – Estimering av budsjettposter	45
Vedlegg C – Usikkerhetsfaktorer og hendelser	66
Vedlegg D – Grunnlaget for kvalitetssikringen	73
Vedlegg E – Forslag til innhold i sentralt styringsdokument	77

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) søkte den 15. desember 2010 den Internasjonale Olympiske Komité (IOC) om å bli vertsby for de II Olympiske Vinterleker for ungdom i 2016 (Youth Olympic Games). En søknad til IOC om å bli vertsby for et ungdoms-OL krever en ubegrenset garanti fra den norske stat for alle kostnader som vil kunne påløpe i forbindelse med planlegging og gjennomføring av arrangementet. Også alle investeringer som er nødvendige for å gjennomføre arrangementet skal dekkes av den statlige garantien. NIF søkte derfor samtidig Kulturdepartementet (KUD) om en statsgaranti i henhold til krav fra IOC.

Finansdepartementet har etablert en ordning for uavhengig kvalitetssikring av statlige investeringsprosjekter over MNOK 750. Staten, representert ved Kulturdepartementet (KUD) og Finansdepartementet (FIN), har besluttet å bruke ordningen for å kvalitetssikre søknaden om statsgaranti fra NIF, og har tildelt oppdraget til kvalitetssikringsgruppen (KSG) bestående av Advansia, Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) og Det Norske Veritas (DNV).

1.2 Hovedspørsmålene som besvares i kvalitetssikringen

Hensikten med kvalitetssikringsoppdraget er å fremskaffe et beslutningsunderlag for Regjeringens behandling av spørsmålet om det skal stilles en ubegrenset statsgaranti for gjennomføringen av arrangementet. KSG har definert følgende overordnede spørsmål som er besvart gjennom kvalitetssikringen:

- Hva er forventet netto statlig tilskudd og størrelse på statens garantiansvar?
- Hva er forventet samfunnsøkonomisk kost/nytte?
- Har konseptet vesentlige svakheter?

Kapittel 2 definerer størrelsen på og gir en beskrivelse av begrepene statens garantiansvar, brutto statsgaranti og netto statlig tilskudd. En detaljering av hvordan hovedtallene er bygget opp inngår også i kapitlet. KSGs budsjettestimater er vist sammen med tilsvarende budsjettposter beregnet av NIF. De er redegjort for differanser mellom KSGs og NIFs tall.

Kapittel 3 gjennomgår forutsetninger og vurderinger som er lagt til grunn for den samfunnsøkonomiske analysen. De samfunnsøkonomiske virkninger er vurdert og tallfestet. Ringvirkninger som det ikke har vært mulig å tallfeste er vurdert og beskrevet.

Kapittel 4 vurderer konseptet og sammenheng mellom ambisjoner i søknaden og budsjett.

Kapittel 5 gir anbefalinger om styringsstruktur for et mulig fremtidig ungdoms-OL, herunder fordeling av reserver og ansvarsforhold.

1.3 Forutsetninger

Kvalitetssikrer har kvalitetssikret konseptet som er beskrevet i søknad om statsgaranti fra NIF uten å gjøre endringer i forutsetningene som NIF har lagt til grunn. Videre tas det ikke stilling til spørsmål vedrørende Lillehammer 2016s kandidatur, og det er ikke kontrollert om andre garantier som kreves av IOC er oppfylt. Kvalitetssikrer skal ikke gi råd om beslutning om det skal stilles statsgaranti. Usikkerhetsanalysen som er grunnlaget for beregning av brutto statsgaranti og netto statlig tilskudd er basert på beskrevet konsept slik det foreligger i søknaden fra NIF, og omfatter ikke ekstreme hendelser med lav sannsynlighet og høy konsekvens. Det forutsettes samme konjunktursituasjon i hele perioden fra 2010 frem til 2016.

1.4 Metode

Kvalitetssikringen er tilpasset søknaden fra NIF og er basert på metodikk for kvalitetssikring (KS1) fra *Rammeavtale med Finansdepartementet om kvalitetssikring av konseptvalg, samt styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjektoalternativ (2011)* med tilhørende veiledere /D62/³. Rammeavtalen krever en vurdering av konseptet, en usikkerhetsanalyse og en samfunnsøkonomisk analyse som bygger på resultatene fra usikkerhetsanalysen.

Usikkerhetsanalysen følger standard metode som benyttes i regimet for kvalitetssikring av offentlige investeringsprosjekter. Metoden er anerkjent for beregning av usikkerhet i store og komplekse prosjekter. Sentrale elementer i metoden er beregning av estimatusikkerhet på en basiskalkyle, bruk av usikkerhetsfaktorer som virker på kostnadsposter i basiskalkylen og hendelser som kan inntreffe og vil kunne påvirke kostnader og/eller inntekter. Samfunnsøkonomisk analyse er utført i henhold til veileder fra Finansdepartementet /D63/. Modellene for de to analysene er integrert ved at resultatene fra usikkerhetsanalysen er inngangsverdier i den samfunnsøkonomiske analysen. Metoden som er benyttet og forklaring på terminologi er utdypende beskrevet i Vedlegg A.

Grunnlaget for kvalitetssikringen er søknaden fra NIF med oppdateringer, revidert budsjett, departementenes vurdering av søknaden, møter med søker og andre bidragsyttere. Skriftlige spørsmål og svar under gjennomføring av oppdraget utgjør en del av dokumentasjonen. En komplett oversikt over grunnlaget er gitt i Vedlegg D.

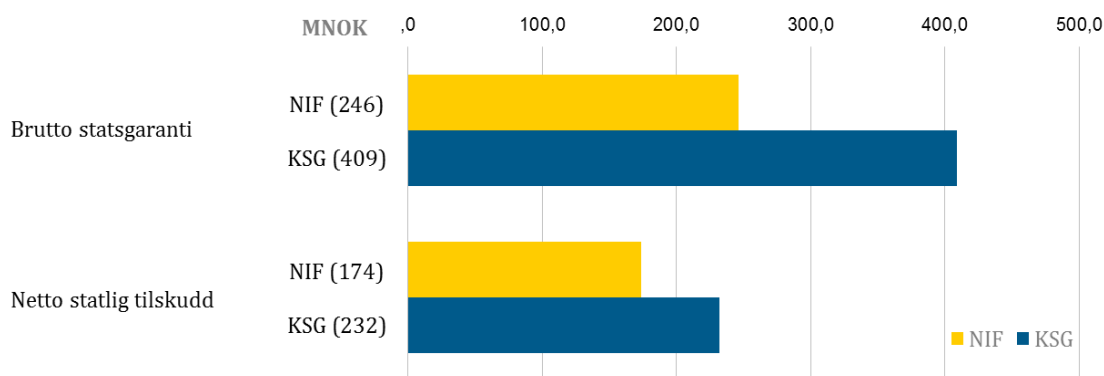
Advansia har bidratt med kompetanse og erfaring fra ledelse av store prosjekter i bygg- og anleggsbransjen, inkludert bygging av OL-anlegg. De har hatt ansvar for å vurdere OL-relaterte problemstillinger. SNF har bidratt med kompetanse fra anvendt økonomisk-administrativ forskning og har hatt ansvar for å gjennomføre den samfunnsøkonomiske analysen. DNV har bidratt med kompetanse innenfor risikostyring, og har hatt ansvar for prosjektledelse, budsjettgjennomgang og usikkerhetsanalyse.

³ I rapporten er det gitt henvisninger til referansedokumenter for gjennomføring av oppdraget. De er angitt som "D + Nr", se Vedlegg D.

2 Netto statlig tilskudd og brutto statsgaranti

Et viktig spørsmål i kvalitetssikringen har vært å ta stilling til størrelsen på en **brutto statsgaranti**. Statsgarantien er et krav fra IOC og forutsetning for at YOG 2016 får godkjent søknaden om å arrangere ungdoms-OL. Garantien skal ta høyde for den samlede risiko-eksponering som staten vil påta seg ved å ta økonomisk ansvar for planlegging og gjennomføring av et eventuelt ungdoms-OL på Lillehammer i 2016. Det påpekes at IOC krever en ubegrenset økonomisk garanti. Brutto statsgaranti inkluderer alle kostnader og investeringer som staten må garantere for, uansett om de er tiltenkt finansiert av andre offentlige aktører eller av private. Unntaket er IOC sitt bidrag til Lillehammer 2016 som ikke inngår i garantiansvaret. KSG har anslått størrelsen på forventet brutto statsgaranti til MNOK 409.

Netto statlig tilskudd fremkommer ved å trekke arrangementsinntekter og bidrag fra tredjepart fra brutto statsgaranti og vil derfor være et lavere tall. KSG har anslått forventet netto statlig tilskudd til å være MNOK 232. Figur 1 viser en sammenligning av NIFs og KSGs beregning av forventet brutto statsgaranti og netto statlig tilskudd. Alle tall er i MNOK og i 2010-kroner. KSGs tall er avrundet til nærmeste MNOK 10.

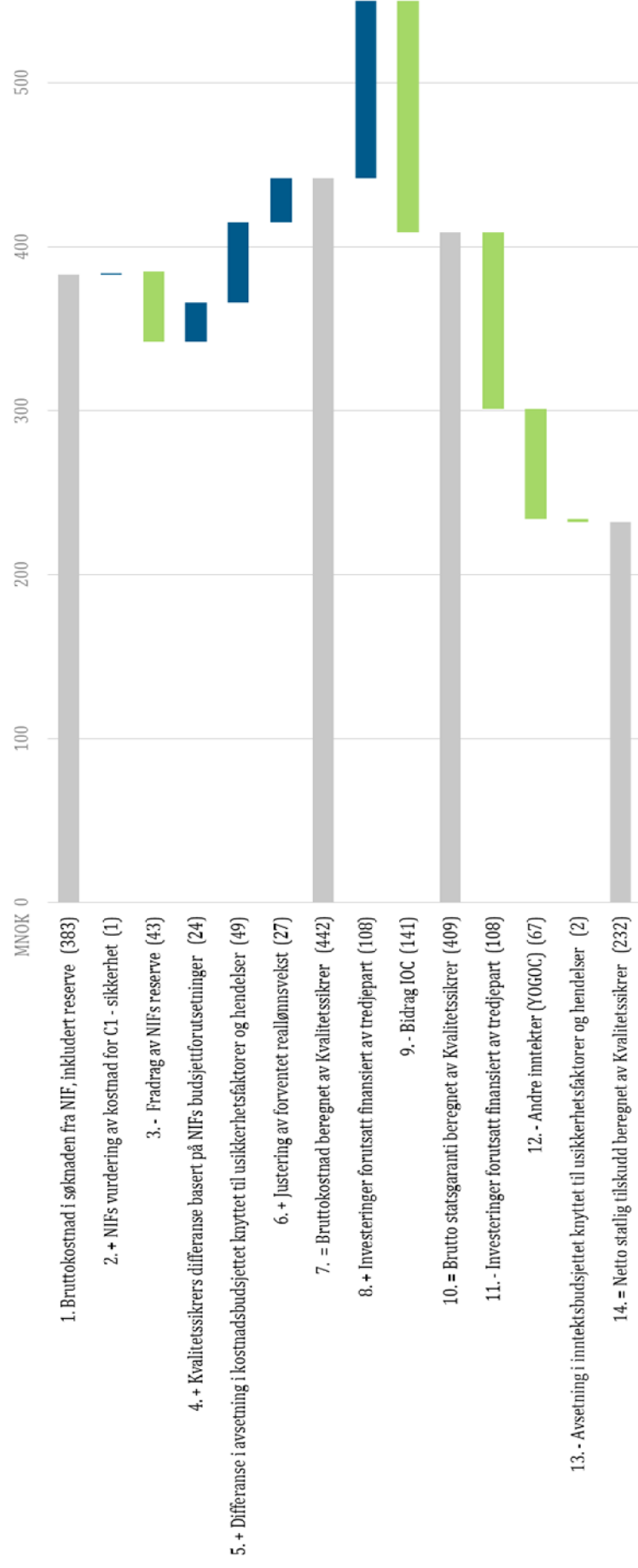


Figur 1: Brutto statsgaranti og netto statlig tilskudd beregnet av KSG og NIF. Tall i 2010-kroner, ikke diskontert.

Den største forskjellen i beregning av brutto statsgaranti er at KSG har inkludert tredjeparts finansiering av deltakerlandsbyen på MNOK 108 i statsgarantien. I beregning av netto statlig tilskudd er den største differansen tillegget av reallønnsvekst i KSGs tall på MNOK 27.

2.1 Detaljering av netto statlig tilskudd og brutto statsgaranti

KSG har utviklet en modell for å presentere kompleksiteten i oppbyggingen av tallene og for å tydeliggjøre de enkelte elementene som inngår i den økonomiske oversikten (se Figur 2). Elementene utgjør en lagvis oppbygging av tallene med NIFs estimat på bruttokostnad som utgangspunkt. KSG har innledningsvis gjennomført en kvalitetssikring av NIFs budsjett med de samme forutsetningene som NIF har brukt. Deretter er det lagt til elementer i modellen som ikke er inkludert i NIFs budsjett. Tallene for budsjettpostene i modellen er forventningsverdier som er fremkommet basert på usikkerhetsanalyse.



Figur 2: Oppbygging av forventningsverdi for brutto statsgaranti og netto statlig tilskudd. Alle tall i 2010-kroner. KSGs hovedtall er rundet av til nærmeste MNOK 10 og andre tall er rundet av til nærmeste MNOK 1.

Presentasjonsmodellen består av nummererte elementer som representerer enten en kostnad (blå søyler) eller inntekt (grønne søyler), eller en sum (grå søyler). Hvert element er forklart i det etterfølgende med beregnet verdi i MNOK angitt i parentes.

1. Bruttokostnad i søknaden fra NIF, inkludert reserve (383): NIFs estimat på kostnader for investeringer og gjennomføring av ungdoms-OL på Lillehammer i 2016. Tallet inkluderer YOGOC-kostnader (YOGOC = Youth Olympic Games Organizing Committee). NIF har oppgitt at estimatene skal være forventningsrette, det vil si at det er tatt høyde for estimatusikkerhet. NIF har inkludert en post for reserve på 12,5 %, MNOK 43.

2. + NIFs vurdering av C1 – sikkerhet (1).

3. ÷ Fradrag av NIFs reserve (43): NIFs reservepost er trukket ut fordi KSG senere beregner reserve basert på usikkerhetsfaktorer og hendelser i element nr. 6.

4. + Kvalitetssikrers differanse basert på NIFs budsjettforutsetninger (24): KSG har beregnet bruttokostnadene basert på NIFs budsjettforutsetninger. Posten viser virkninger av faglige vurderinger som avviker fra NIFs vurderinger. Årsakene til differansen er beskrevet i kapittel 2.2. Valutakursen er benyttet som i NIFs estimater med 1 EUR = 8 NOK, og 1 USD = 6 NOK. Estimatusikkerhet er inkludert (for forventningsrette estimater). Dersom oppdaterte tall foreligger, er disse lagt til grunn.

5. + Differanse i avsetning i kostnadsbudsjettet knyttet til usikkerhetsfaktorer og hendelser (49): Usikkerhetsfaktorer og kostnadsbaserte hendelser som KSG har identifisert. Dette tallet tilsvarer NIFs reserve på 12,5 %.

6. + Justering av forventet reallønnsvekst (27): Det er beregnet et kostnadstillegg for en antatt lønnskostnadsvekst utover konsumprisindeksen.

7. = Bruttokostnad beregnet av Kvalitetssikrer (442): KSGs estimat av bruttokostnaden med egne forutsetninger. Tallet inkluderer YOGOC-kostnader, samt statlige og kommunale Non-YOGOC⁴-investeringer.

8. + Investeringer forutsatt finansiert av tredjepart (108): Justeringer for å vise reell statlig forpliktelse. Tredjeparts Non-YOGOC-investeringer: NIF har i sitt budsjett forutsatt at halvparten av utbyggingen av deltagerlandsbyen blir finansiert av Studentsamskipnaden i Oppland (SOPP) og Lillehammer og Omegns Boligbyggelag (LOBB). Staten må likevel garantere for de totale kostnadene i tilfelle privat engasjement bortfaller og Staten ved NIF selv må finansiere hele deltagerlandsbyen.

⁴ Non-YOGOC-kostnader er kostnader som ikke organisasjonskomiteen (YOGOC) skal betale for, men som ikke utløses dersom Lillehammer 2016 ikke arrangeres.

9. ÷ Bidrag IOC (141): Bidraget som IOC og NIF har fremforhandlet som bidrag til leie av studentboliger, et tilretteleggingsbidrag for deltagerlandsbyen, samt støtte til forpleining og transport.

10. = Brutto statsgaranti beregnet av Kvalitetssikrer (409): Den totale summen staten må garantere for dersom alle inntekter og privat finansiering skulle bortfalle. Elementene i en brutto statsgaranti består av totale kostnader for investering og gjennomføring av ungdoms-OL (YOGOC-kostnader), i tillegg til kommunale, statlige og tredjeparts Non-YOGOC-kostnader. Garantien inkluderer tillegg for usikkerhetsfaktorer og hendelser samt justering for reallønnsvekst.

11. ÷ Investeringer forutsatt finansiert av tredjepart (108): Posten er forklart i punkt 8. Posten trekkes fra brutto statsgaranti. Bruttokostnad er utgangspunkt for beregning av netto statlig tilskudd (se forklaring nedenfor).

12. ÷ Andre inntekter (YOGOC) (67): KSGs beregning av inntekter fra arrangementet som for eksempel bidrag fra kommuner og fylkeskommuner, sponsorinntekter, offisielle leverandører, billettsalg, samt salg av eiendeler.

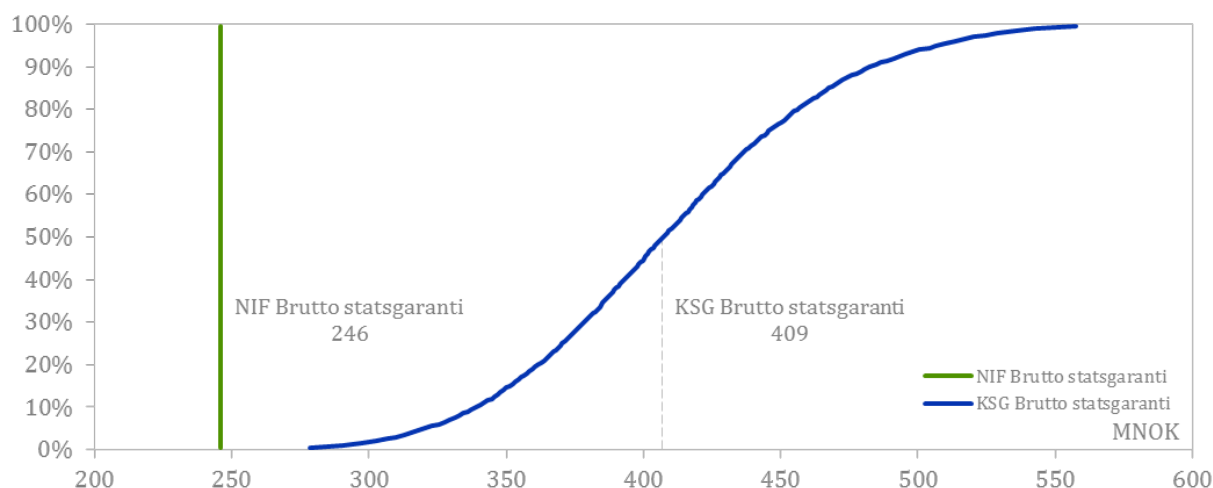
13. ÷ Avsetning i inntektsbudsjettet knyttet til usikkerhetsfaktorer og hendelser (2): Hendelser (muligheter) som kan føre til økte inntekter.

14. = Netto statlig tilskudd beregnet av Kvalitetssikrer (232): Tallet inkluderer YOGOC-inntekter og -kostnader, samt statlige og kommunale Non-YOGOC-investeringer. Det forutsettes at halvparten av deltagerlandsbyen finansieres privat og leies av arrangøren for OL-perioden.

2.1.1 Om brutto statsgaranti - element nr 10 i presentasjonsmodellen

Brutto statsgaranti omfatter elementene:

- B: YOGOC kostnader
- + C: Non-YOGOC (Statlige og kommunale tiltak)
- + C_T: Tredjeparts Non-YOGOC (netto)
- + U_K: Kostnadsrelaterte usikkerhetsfaktorer (som virker på B, C og C_T)
- + H_K: Kostnadsrelaterte hendelser (som virker på B, C og C_T)
- + Tillegg for lønnskostnadsvekst ut over konsumprisindeks i perioden 2011 – 2016
- ÷ A1: IOC-andel av inntekter
- = Brutto statsgaranti (Hovedtall – Post nr. 10 i Figur 2)



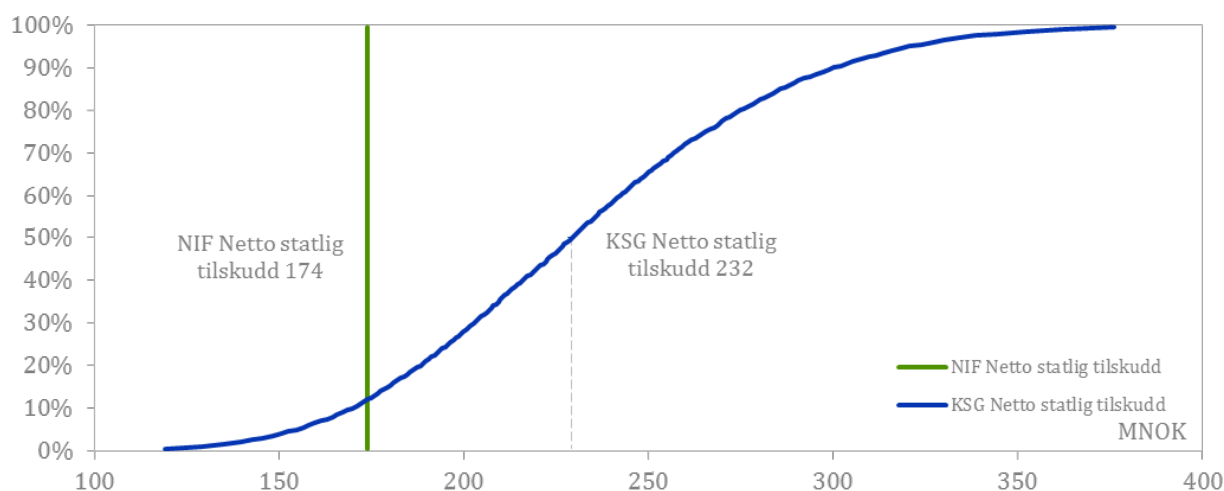
Figur 3: Akkumulert sannsynlighetskurve (S-kurve) for brutto statsgaranti.

Resultatet av usikkerhetsanalysen er vist i den akkumulerte sannsynlighetskurven for brutto statsgaranti. Kurven er et uttrykk for usikkerheten i estimatet. NIFs beregnede statsgaranti er MNOK 246, mens KSGs brutto statsgaranti er estimert til MNOK 409. KSGs forventningsverdi i figuren er representert i element nr. 10 i Figur 2. Den største forskjellen er at KSG har inkludert privat finansiering av deltakerlandsbyen på MNOK 108 i statsgarantien. Analysen viser at størrelsen på statsgarantien med 70 % sannsynlighet vil ligge i intervallet MNOK 350 (P15-verdi) og MNOK 470 (P85-verdi).

2.1.2 Om netto statlig tilskudd - element nr. 14 i presentasjonsmodellen

Netto statlig tilskudd er den forventede kostnaden for staten ved å arrangere et ungdoms-OL, og er summen av:

- B: YOGOC kostnader
- + C: Kostnader Non-YOGOC (Statlige og kommunale tiltak)
- ÷ A: Inntekter
- + H_i: Inntektsrelaterte hendelser (som virker på A)
- + Tillegg for lønnskostnadsvekst ut over konsumprisindeks i perioden 2011 – 2016
- = Netto statlig tilskudd (Hovedtall – Post nr. 14 i Figur 2)



Figur 4: Akkumulert sannsynlighetskurve (S-kurve) for netto statlig tilskudd.

Resultatet av usikkerhetsanalysen er vist i den akkumulerte sannsynlighetskurven for netto statlig tilskudd. Kurven er et uttrykk for usikkerheten i estimatet. KSGs netto statlige tilskudd er estimert til MNOK 232. KSGs forventningsverdi i figuren er representert i element nr. 14 i Figur 2. Analysen viser at størrelsen på netto statlig tilskudd med 70 % sannsynlighet vil ligge i intervallet MNOK 180 (P15-verdi) og 285 (P85-verdi).

2.1.3 Nåverdi av brutto statsgaranti og netto statlig tilskudd

Hovedtallene er valgt å vises i 2010-kroner med ikke neddiskontert verdi da dette også er grunnlaget for tallene i søknad fra NIF. Kostnader og inntekter vil ikke realiseres i 2010, men vil komme over en periode fra en eventuell tildeling av et ungdoms-OL og frem til 2016. Når disse tallene diskonteres til nåverdier i 2010, har de en klar og enkel fortolkning. Nåverdien gir uttrykk for det beløp som staten måtte ha avsatt på en rentebærende konto i 2010 for å kunne dekke de aktuelle utgiftene på de tidspunkt de påløper. Nåverdien av brutto statsgaranti, netto statlig tilskudd og netto samfunnsøkonomisk kostnad er vist i Tabell 2. I henhold til Finansdepartementets veileder for samfunnsøkonomisk analyse /D67/ er det benyttet en diskonteringsrente på 2 %. I den samfunnsøkonomiske analysen i kapittel 3 er alle økonomiske tallstørrelser fremstilt med neddiskonterte verdier (nåverdier), mens videre detaljering av tallene i dette kapitlet er gjort med ikke-diskontert verdier.

Tabell 1: Neddiskonterte tall versus ikke-neddiskonterte tall. KSGs tall er avrundet til nærmeste MNOK 10 inkl. mva.

	KSG		NIF	
	Ikke neddiskontert	Nåverdi (diskontert)	Ikke neddiskontert	Nåverdi (diskontert)
Brutto statsgaranti	409	372	246	NA
Netto statlig tilskudd	232	208	174	NA
Samfunnsøkonomisk kostnad	NA	119	NA	NA

2.2 Differanse mellom NIF og KSG sitt budsjett

Dette kapittelet beskriver de største differansene mellom NIFs og KSGs budsjett, det vil si elementene 2–4 i Figur 2 i kapittel 2.1. For detaljer om alle budsjettposter, se vedlegg B.

For å kunne sammenligne direkte med NIF sine tall, er tallene som presenteres i dette kapittelet i 2010-kroner ikke neddiskonterte og ikke tillagt reallønnsvekst. Strukturen på hovednivå følger IOC's budsjettstruktur, som også NIF har lagt til grunn.

NIF har lagt på en reservepost som tilsvarer 12,5 % av kostnadene (element 2 i Figur 2). Denne har KSG trukket ut og erstattet med en beregnet forventningsverdi og usikkerhet pr. kostnadselement, og tillagt disse en eller flere usikkerhetsfaktor(er). Videre har KSG identifisert syv hendelser, hvorav tre som kan gi økte inntekter. Summen av usikkerhetsfaktorer og hendelser vises som post B18 i Tabell 3 i kolonnen for KSGs tall.

KSG har også beregnet reallønnsvekst (element 6 i Figur 2) på de budsjettpostene som omfatter arbeid (dvs. lønnsutgifter). Arbeidsinnsatsen i prosjektet utgjør ca. 60 % av kostnadene, så reallønnsvekst utgjør derfor en signifikant kostnad med MNOK 23 for YOGOC-kostnader og MNOK 4 for Non-YOGOC-kostnader.

I Tabell 2 nedenfor er hovedpostene (grupper) fra NIFs budsjett /D07/ presentert sammen med tall fra KSGs analyse.

Tabell 2: Oversikt over budsjettall på hovedpostnivå (2010 kroner, MNOK) inkl. mva, ikke justert for reallønnsvekst.

Post	Beskrivelse	NIF	KSG	Δ
B	YOGOC kostnader	383	409	26
C	Non-YOGOC kostnader	1	4	3
	Reallønnsvekst		27	27
	Avsetning i inntektsbudsjettet knyttet til usikkerhetsfaktorer og hendelser		2	2
=	Bruttokostnad	384	442	58
C _T	Investering forutsatt finansiert av tredjepart		108	108
A1	IOC-bidrag	-138	-141	-3
=	Brutto statsgaranti	246	409	163
C _T	Investering forutsatt finansiert av tredjepart		-108	-108
A	Andre inntekter	-71	-67	4
	Avsetning i inntektsbudsjettet knyttet til usikkerhetsfaktorer og hendelser		-2	-2
=	Netto statlig tilskudd	175	232	57

På neste side er budsjettet vist, der NIFs og KSG sine anslag fremgår, samt differansen mellom disse pr. budsjettpost.

Tabell 3 Overordnet budsjett for YOGOC inntekter og kostnader inkl. mva, ikke justert for reallønnsvest.

Inntekter YOGOC	NIF	KSG	Δ	Kostnader YOGOC	NIF	KSG	Δ
A1 IOC-bidrag	138 000	140 672	2 672	B1 Idrettsarenaer	20 928	22 883	1 955
A2 Nasjonale inntekter	40 000	33 626	-6 374	B2 Delta kerlandsby	127 902	125 968	-1 934
A3 Offisielle leverandører	10 000	9 151	-849	B3 MMC (Hovedmediasenter)	6 030	6 280	250
A4 Billetter	3 340	4 600	1 260	B4 Arbeidsstyrke	11 594	14 985	3 391
A5 Lisensinntekter	1 000	1 085	85	B5 Informasjonssystemer	17 732	18 061	329
A6 Lotterier	-	-	-	B6 Telekommunikasjon	7 423	7 423	-0
A7 Donasjoner	-	-	-	B7 Internett	3 823	3 823	0
A8 Salg av eiendeler	500	500	0	B8 Kultur	6 500	6 776	276
A9 Tilskudd	-	-	-	B9 Utdanning	9 500	9 096	-404
A9.1 Statlig bidrag YOGOC	173 819			B10 Seremonier	8 346	10 771	2 425
A9.2 Fylkeskommuner	7 500	9 175	1 675	B11 Helse og sanitet	2 900	2 900	0
A9.3 Kommuner	9 000	9 000	-	B12 Forpleining	13 263	13 263	0
				B13 Transport	6 200	7 176	976
				B14 Sikkerhet	3 500	5 598	2 098
				B15 PR og profilering	6 260	7 551	1 291
				B16 Administrasjon	86 685	97 855	11 170
				B17 Før-olympiske arrangementer, internasjon	2 000	2 000	-0
				B18 Usikkerhetsavsetning/reserve YOGOC	42 572	46 814	4 241

Tabell 4 Overordnet budsjett for Non-YOGOC inntekter og kostnader inkl. mva, ikke justert for reallønnsvest.

Inntekter Non-YOGOC	NIF	KSG	Δ	Kostnader Non-YOGOC	NIF	KSG	Δ
A10 Tilskudd tredje parts finansiering	108 000	108 000	-0	C1 Sikkerhet - Politi og Forsvar	1 300	3 273	1 973
A9.1 Statlig bidrag NON-YOGOC	-	3 855	3 855	C2 Usikkerhetsavsetning Non-YOGOC	-	582	582
				C _T Deltagerlandsby SOPP og LOBB	-	108 000	108 000

Nedenfor er årsakene til endring av de inntekts- og kostnadspostene der differansen er større en MNOK 2 beskrevet:

Inntekter:

A2 Nasjonale inntekter: KSG legger samme inntektspotensial til grunn som NIF for mest sannsynlig verdi. Derimot tillegger KSG posten asymmetrisk risiko der utfallsrommet mot lavere inntekter er større enn for høyere inntekter, Dette skyldes at ungdoms-OL er et nytt og uprøvd konsept i det norske markedet, i hard konkurranse mot etablerte sponsorobjekter. Videre er deltagerne langt mindre profilerte enn senior toppidrettsutøvere (MNOK -6).

A1 IOC bidrag: Økte inntekter i forbindelse med forpleining og Youth Olympic Village (YOV), tilsvarende med NIF sine egne oppdateringer /D35/. (MNOK 3)

Kostnader:

B16 Administrasjon: Flere ansatte og tidligere bemanning (MNOK 11).

B4 Arbeidsstyrke: KSG har beregnet at et noe høyere antall funksjonærer enn NIF. Videre har KSG vurdert at det er en sannsynlighet for at antall funksjonærer som må lønnes er høyere enn 50 % slik NIF har lagt til grunn (MNOK 3).

B1 Idrettsarenaer: Solavskjerming for bedre tilpasning til TV-produksjon for bob- og akebane (MNOK 2).

B10 Seremonier: KSG har lagt til MNOK 1 for tribuner til åpning-/avslutningsseremoni, samt MNOK 1,6 for fakkelstafett (økt tilsvarende inntekt fra Fylkeskommuner) (MNOK 2).

B14 Sikkerhet: KSG har lagt til kostnader for portaler/metalldetektorer basert på ny informasjon om at slikt utstyr ikke kan lånes, men må leies til markedspris (MNOK 2).

B2 Deltakerlandsby: KSG har lagt til grunn NIF sin vurdering av at det er sannsynlig at leiekostnader for YOV Hamar kan reduseres gjennom videre forhandlinger. KSG har derfor tillagt asymmetrisk risiko med større utfallsrom mot lavere kostnader (MNOK -2).

For detaljer om alle budsjettposter, se Vedlegg B.

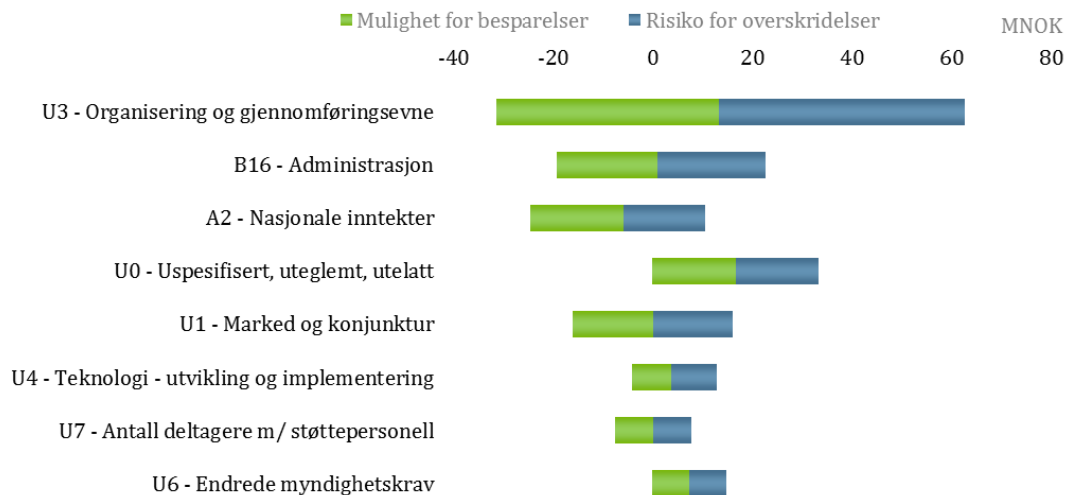
2.3 Usikkerhet i beregningene

KSG har gjennomført en usikkerhetsanalyse av budsjettet i henhold til metodikk for kvalitetssikring av offentlige investeringer. Usikkerhetsanalysen synliggjør hvilke kostnadsposter, usikkerhetsfaktorer og hendelser som påvirker usikkerheten i estimatet mest.

De tre største usikkerhetsfaktorene i prosjektet er funnet å være:

- U3 - Organisering og gjennomføringsevne
- B16 - Administrasjon
- A2 - Nasjonale inntekter

Dette er vist i tornadodiagrammet i Figur 5. Samtlige poster i tornadoen er beskrevet under figuren. Skillet mellom grønt og blått er forventningsverdien for det enkelte elementet, og ytterpunktene er gitt av P10 og P90. Grønt representerer mulighet for besparelser i forhold til forventningsverdien og blått representer risiko for overskridelser av forventningsverdien i basisestimatet. Null-aksen representerer forventningsverdien for basisestimatet (beskrevet i kapittel 2.2). Således vil summen av alle forventningsverdier av hendelser og usikkerhetsfaktorer utgjøre KSGs beregnede forventede tillegg fra faktorer og hendelser i post 5 i Figur 2.



Figur 5: "Tornadoplottet" viser usikkerhetsfaktorer og hendelser som påvirker usikkerheten i anslaget mest. Grønt representerer mulighet for besparelser og blått representer risiko for overskridelser av forventningsverdien i hovedtallene.

U3 - Organisering og gjennomføringsevne er en viktig faktor i et stort, komplekst og tidskritisk prosjekt som et OL-arrangement. God styring og en effektiv organisasjon som er i stand til å inngå gode avtaler og legge gode strategier fra et tidlig tidspunkt vil kunne ha stor innvirkning på kostnads- og inntekstbildet. NIF har ved flere anledninger påpekt at prosjektets suksess er avhengig av effektiv rammestyring, det vil si at aktiviteten styres innenfor budsjetterte rammer. KSG vurderer at potensialet for at en organisasjon med dårlig styring kan medføre større tap og/eller kostnader enn tilsvarende mulighet for besparelser for en organisasjon med god styring. KSG legger mest sannsynlig verdi til å være NIF sine anslag.

B16 - Administrasjon, se kapittel 2.2 for beskrivelse.

A2 - Nasjonale inntekter, se kapittel 2.2 for beskrivelse.

U0 - Uspesifisert, uteglemt, utelatt er den posten som har den tredje største innvirkningen på budsjettusikkerheten. Denne generelle usikkerhetsposten er ment å dekke opp for de elementer i budsjettet som på et gitt tidspunkt i prosjekteringen ikke er medregnet i budsjettet, som et resultat av foreløpig manglende detaljeringsgrad. NIF er i en tidlig fase i prosjekteringen, KSG vurderer at mange foreløpig ukjente kostnadsposter, større eller mindre, vil komme til etter hvert som videre prosjektering eventuelt vil finne sted.

U1 - Marked og konjunktur kan gir store utslag på anleggskostnader og telekom-relaterte poster, der svingninger i markedet gir relativt raske endringer av priser. Tilsvarende effekt ser man gjerne på inntektssiden.

U4 - Teknologi – utvikling og implementering bidrar med stor usikkerhet i de aller fleste prosjekter. Kravene til og planene for bruk av teknologi er på konseptstadiet i denne fasen. Dette sammen med bruk av teknologi på nye og innovative måter bidrar til stor usikkerhet på denne posten.

U7 - Antall deltagere og støttepersonell kan endre seg frem mot et eventuelt arrangement, og kan medføre endringer i kostnader knyttet til forpleining, losji og transport.

U6 - Endrede myndighetskrav vil etter KSGs vurdering kun medføre økte kostnader. Endrede krav medfører sjelden besparelser, og vil påvirke elementer som bygning av deltagerlandsby, krav til informasjon, samt skjerpede krav til helse og sanitet.

2.3.1 Usikkerhetsfaktorer og hendelser

Dette kapittelet gir en oversikt over bidraget fra de usikkerhetsfaktorene og hendelsene som KSG har identifisert. Vurderinger bak kvantifiseringen av usikkerhetsfaktorer og hendelser er gitt i vedlegg C.

Usikkerhetsfaktorer

Tallene skisserer usikkerhetsfaktorenes påvirkning på Netto statlig tilskudd (forventningsverdi E og standardavvik σ).

Tabell 5: Usikkerhetsfaktorer. Tallene skisserer hendelsenes påvirkning på totalen (hhv. forventningsverdi (E) og standardavvik (σ)). Tallene er inkl. mva, ikke justert for reallønnsvekst.

U	Usikkerhetsfaktorer	E (MNOK)	σ (MNOK)
U0	Uspesifisert, uteglemt, utelatt	$E = 17$	$\sigma = 12$
U1	Marked og konjunktur	$E = 0$	$\sigma = 12$
U2	Nye krav og ønsker etter tildelte leker	$E = 3$	$\sigma = 2$
U3	Organisering og gjennomføringsevne	$E = 13$	$\sigma = 36$
U4	Teknologi – utvikling og kompleksitet	$E = 4$	$\sigma = 7$
U5	Nødvendig sikkerhetsnivå	$E = 1$	$\sigma = 2$
U6	Endrede myndighetskrav	$E = 7$	$\sigma = 5$
U7	Antall deltagere og støttepersonell	$E = 0$	$\sigma = 6$

Hendelser

Tabell 6: Hendelser. Tallene skisserer hendelsenes påvirkning på totalen (hhv. forventningsverdi (E) og standardavvik (σ)). Tallene er inkl. mva, ikke justert for reallønnsvekst.

H	Hendelser	E (MNOK)	σ (MNOK)
H1	Smittsomt sykdomsutbrudd blant deltagerne	E = 0,1	σ = 0,3
H2	Produksjon av snø til lager samt transport	E = 0,3	σ = 0,5
H3	Snøproduksjonsanlegg Hafjell	E = 3,6	σ = 4,0
H4	Justering av profil liten bakke	E = 0,9	σ = 3,1
H5	Stor interesse fra TV og sponsorer til IOC, medfører at IOC deler noen av disse inntektene med arrangør	E = -0,9	σ = 4,6
H6	Mulige tilskudd	E = -0,9	σ = 1,1
H7	Spillemidler til anlegg	E = -0,4	σ = 1,1

2.4 Andre forhold vedrørende statsgarantien

2.4.1 Garanti overfor IOC om eventuell tilbakebetaling

Lillehammer 2016 vil få en ekstraordinær støtte fra IOC på 13,5 M€ (108 MNOK). Disse midlene vil IOC kreve tilbakebetalt dersom lekene av en eller annen grunn blir kansellert /D07, D63/. Etter KSGs vurdering kan dette sikres gjennom følgende alternativer:

- 1) IOC venter med sin utbetaling til lekene faktisk gjennomføres.
- 2) SOPP/LOBB må stille en bankgaranti pålydende 108 MNOK til staten, som vil utløses dersom studentboligene er bygget (med støtten fra IOC) og lekene deretter blir kansellert. Staten kan deretter tilbakebetale IOC.

Begge alternativer nevnt over sikrer at garantien overfor IOC ikke trenger å tas høyde for i brutto statsgaranti.

KSG anbefaler alternativ 2, da det er svært liten sannsynlighet for at lekene blir kansellert, og dette alternativet er økonomisk fordelaktig da utbetalingen til Lillehammer 2016 kommer tidligere. Gjennom den over 100 år lange OL-historien er det kun under 1. og 2. verdenskrig at olympiske leker ikke har vært gjennomført /D69/.

2.4.2 Alternativ vurdering av støtte til SOPP/LOBB

I NIFs søknad om statsgaranti, skal de fleste deltagere innlosjeres i studentboliger på Lillehammer tilhørende SOPP og LOBB. Bygging av denne deltakerlandsbyen skal finansieres ved hjelp av ekstraordinært bidrag fra IOC på MNOK 108, som posteres som en leie av boligene under lekene. Dette tilsvarer 50 % av byggekostnadene. De resterende 50 % er tenkt finansiert av boligeierne gjennom Husbanken, uten kostnader for staten. Kunnskapsdepartementet (KD) støtter normalt oppføring av studentboliger med NOK 200 000 pr. hybelenhet. For å fremskynde

ferdigstilling av studentboligene til før leken begynner, gir IOC støtte som tilsvarer KDs støtte totalt MNOK 60. I tillegg betaler IOC MNOK 48 for leie av deltagerlandsbyen.

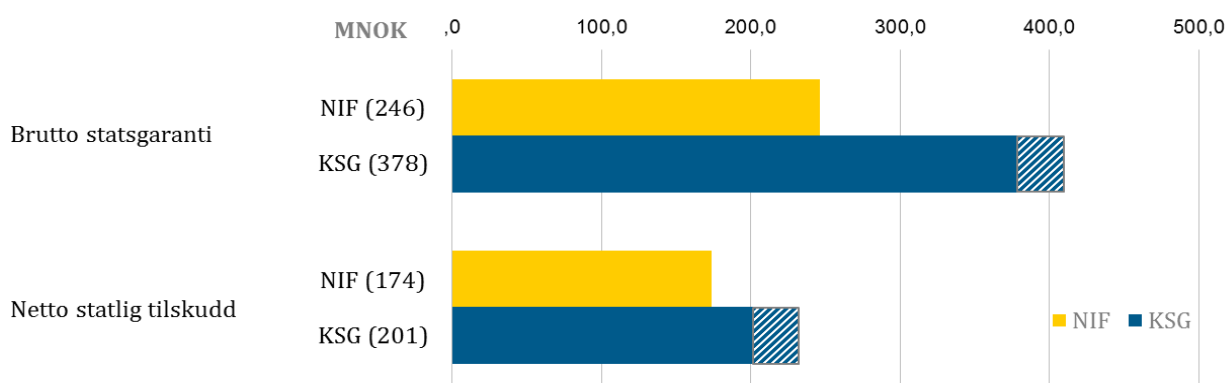
KSG er av den oppfatning at SOPP/LOBB gjennom denne ordningen får leieinntekter som langt overstiger det som kan anses som normal leiepris for studentboligene under lekene. KSG kan ikke se av dokumentasjonen at bidraget fra IOC er øremerket bidrag til oppføring av deltagerlandsbyen /D07, D35, D63/. Det åpner for en vurdering av om leien Lillehammer 2016 skal betale SOPP og LOBB for studentboligene, bør være en kostnadsbasert leiepris. Dette vil frigjøre deler av IOCs ekstraordinære bidrag til å dekke andre kostnader ved arrangementet, og medføre at statens bidrag og garantibeløp reduseres tilsvarende. SOPP og LOBB vil på sin side få fremskyndet bygging av studentboliger (og dermed leieinntekter fra 2014) og vil få dekket de faktiske kostnadene for fristillelse av leilighetene under ungdoms-OL.

KSG har vurdert leiekostnader for deltagerlandsbyen. Det planlegges med fire personer pr. hybelenhet. KSG er av den oppfatning at en kostnadsbasert leiepris bør ligge på NOK 500 pr. person pr. døgn. Det er tatt utgangspunkt i 968 personer i deltagerlandsbyen i 26 dager, som gir en kostnad på MNOK 13 i leie. I tillegg til leiekostnader må det tas hensyn til kostnader for omlegging til og fra deltagerlandsby, økte kostnader til renhold og leie av midlertidig lager etc., som ikke er inkludert andre steder i budsjettet. Dette er estimert til MNOK 4 utover det som er spesifisert i NIFs budsjett for Lillehammer 2016.

Tabell 7 Forslag til reduksjon av tilskudd til SOPP/LOBB

Kostnadselementer	MNOK
IOCs bidrag for leie av studentboliger	48
÷ Kostnadsbasert leie	-13
÷ Kostnader for omlegging og drift	-4
= Reduksjon i leie til SOPP/LOBB	31

Konsekvensen vil være en reduksjon i andelen til SOPP og LOBB med ca. 31 MNOK, og en tilsvarende reduksjon i det statlige tilskuddet. Dette er vist i Figur 6 nedenfor:



Figur 6: Statens garantiansvar ved reduksjon av bidrag til SOPP og LOBB (skravert felt viser verdier uten reduksjonen)

En endelig fordeling av bidraget til SOPP/LOBB vil måtte bli gjenstand for forhandlinger mellom staten, SOPP/LOBB og YOG 2016. Fordelingen må også vurderes opp i mot eventuelle forventninger fra IOC til deres ekstraordinære tilskudd.

2.4.3 Finansiering av tomt til deltagerlandsby i Lillehammer

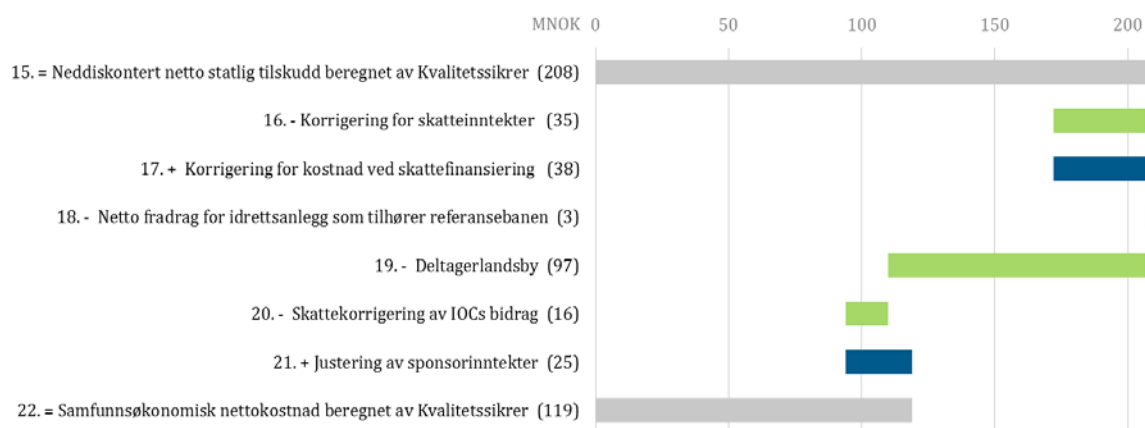
I forbindelse med deltagerlandsbyen i Lillehammer har Lillehammer kommune vedtatt å stille kommunalt eide tomter til vederlagsfritt til disposisjon for utbygging av hybelenheter. Verdien av tomtene er anslått til MNOK 32. Iht. EØS-avtalens regler for offentlig støtte til næringsseiendom kan offentlig støtte til næringstomt uten at foretaket betaler markedsmessig vederlag være lovstridig /D70/. Det er allikevel grunn til å anta at kommunen kan selge en kommunal tomt under markedspris til SOPP, da samskipnaders tjenester er et supplement til kommunens generelle velferdstjenester og samfunnsansvar /D68/. Det kan imidlertid bli et større problem å gi tomt til LOBB, som er en sosial boligbygger uten tilsvarende mandat som studentsamskipnaden.

Dersom departementet ønsker en konklusjon på spørsmålet om tomteavståelsen fra kommunen til SOPP og LOBB er lovstridig, er det nødvendig med juridisk bistand. Så langt som KSG kan vurdere, kan det synes som gaven til SOPP er innenfor loven, mens det er en stor usikkerhet til om LOBB kan motta tomten på samme grunnlag. Konsekvensen for brutto statsgaranti kan være at denne må økes tilsvarende markedsverdien LOBB sin andel av tomten. Verdien av denne er vanskelig å fastsette, men LOBB skal bygge ut 1/6 av totalt antall hybelenheter hvilket tilsvarer ca. MNOK 5.

3 Samfunnsøkonomisk analyse

Samfunnsøkonomisk lønnsomhet av et prosjekt måler prosjektets bidrag til landets verdiskaping i forhold til alternative anvendelser av ressursene som inngår i prosjektet. For et prosjekt som Lillehammer 2016 er det følgelig et uttrykk for den merverdi ressursene som brukes for å arrangere Ungdoms-OL, vil generere for samfunnet sammenliknet med alternative anvendelser av de samme ressursene.

KSG har så langt det har vært hensiktsmessig tallfestet kostnader og gevinster knyttet til å arrangere Lillehammer 2016 i samfunnsøkonomisk forstand for å få et uttrykk for merverdien som dette arrangementet er opphav til. KSG skiller mellom to typer samfunnsøkonomiske virkninger, prissatte virkninger (gevinster og kostnader som tallfestes) og ikke-prissatte virkninger (gevinster og kostnader som omtales kvalitativt). I dette tilfelle er det anslått at den prissatte merverdien er negativ, dvs. at det er en netto kostnad i samfunnsøkonomisk forstand å arrangere Lillehammer 2016. KSG har anslått den forventede nåverdien av **netto samfunnsøkonomisk kostnad** i 2010 målt i 2010-kroner til **MNOK 119**. Utover dette er det flere påpekte ikke-prissatte virkninger. De viktigste av disse omtales kort under avsnitt 3.3. Det tilligger det politiske nivå å avgjøre hvordan slike ikke-prissatte virkninger skal vektes i forhold til det som er kvantifisert.



Figur 7: Oppbygging av tallene i den samfunnsøkonomiske analysen. Tallene i figuren er rundet av til nærmeste MNOK 1.

Presentasjonsmodellen består av nummererte elementer som representerer enten en kostnad (blå søyler) eller inntekt (grønne søyler), eller en sum (grå søyler). Hvert element er forklart i det etterfølgende med beregnet verdi i MNOK angitt i parentes.

15. Neddiskontert statlig tilskudd beregnet av kvalitetssikrer (208): Utgangspunktet for den samfunnsøkonomiske analysen er forventet netto statlig tilskudd for Lillehammer 2016. Diskontert ned til 2010 blir nåverdien av nettobelastningen på offentlige budsjetter MNOK 208.

16. ÷ Korrigering for skatteinntekter (35): Store deler av utgiftene består av skatt (inntektsskatt, arbeidsgiveravgift, merverdiavgift) som vare- og tjenesteleverandørene krever

inn på vegne av det offentlige. Netto skatteinntekter fra Lillehammer 2016 utgjør MNOK 35, slik at nåverdien av netto belastning for statskassen blir MNOK 173. Dette beløpet representerer statens netto betalbare kostnad, og gir samtidig et grovt anslag på den samfunnsøkonomiske alternativkostnaden.

17. + Korrigering for kostnad ved skattefinansiering (38): Finansiering av offentlige utgifter påfører samfunnet kostnader ved at beskatning påvirker ressursbruken i samfunnet på en uheldig måte. Denne kostnaden er for Norge anslått til 20 øre pr. skattekrone.

18. ÷ Netto fradrag for idrettsanlegg som tilhører referansebanen (3): Referansebanen er representert ved en framskrivning av verdiskapingen i Innlandsregionen og andre områder i Norge som vil bli berørt av et ungdoms-OL i en situasjon *uten* Lillehammer 2016 i Norge. Idrettsanlegg som hører til referansebanen tas ut av den samfunnsøkonomiske evalueringen.

19. ÷ Deltakerlandsby (97): Kostnader for deltagerlandsby (B2) på Lillehammer har en neddiskontert verdi lik MNOK 114. KSG mener at disse kostnadene langt overskrider de samfunnsøkonomiske kostnadene som følger av ungdoms-OL. Reelle kostnader for omgjøring og utleie av studenthybler, samt forpleining, summerer seg til MNOK 17. Det vil være riktig å legge de reelle kostnadene til grunn, og samfunnsøkonomiske kostnadene er derfor MNOK 97 lavere enn kostnaden som er brukt for å regne ut netto statlig tilskudd.

20. ÷ Skattekorrigerings av IOC's bidrag (16): Nåverdien av tilskuddet fra IOC som overstiger de reelle kostnadene som de er ment å dekke, MNOK 82, representerer en valutagave som reduserer behovet for statstilskudd for å gjennomføre arrangementet. Det reduserer også behovet for skattefinansiering tilsvarende, som gir en ytterligere gevinst i samfunnsøkonomisk forstand. Dette betyr at kostnadene til skattefinansiering blir $0,2 * \text{MNOK } 82 = \text{MNOK } 16$ mindre enn hva de ville vært uten denne valutagaven.

21. ÷ Justering av sponsorinntekter (25): KSG antar at slike nasjonale sponsormidler som tilfaller arrangementet kommer fra budsjetter hos sponsorene, som i stor grad er låst i størrelse. Det betyr at inntekter til Lillehammer 2016 fra sponsorer vil innebære et inntektsbortfall til andre sponsorobjekter, eksempelvis særforbund og andre arrangementer. 80 % av sponsormidlene trekkes derfor ut av analysen.

22. = Samfunnsøkonomisk nettokostnad beregnet av Kvalitetssikrer (119): Etter å ha justert for de omtalte faktorene, anslår KSG at den skattekostnadskorrigerede forventede nettokostnaden for landet blir MNOK 119. Dette er summen av de tallfestede samfunnsøkonomiske gevinstene og kostnadene. Utover dette fremkommer også en del virkninger som KSG ikke har tallfestet.

I det følgende forklares i større detalj de prinsipielle overveielsene og de praktiske grepene som ligger til grunn for den samfunnsøkonomiske analysen.

3.1 Sammenlikning med referansebanen

Prinsipielt bør den samfunnsøkonomiske analysen av Lillehammer 2016 ha sammenliknet ressursene som er påkrevet for å gjennomføre arrangementet med beste alternative anvendelse av disse ressursene. En slik sammenligning er vanskelig, og i praksis vil derfor alternativet det sammenliknes med være hva som vil skje dersom Lillehammer 2016 ikke blir arrangert⁵. Det foretas en framskrivning av eksisterende ressursbruk over det tidsintervallet som prosjektet blir vurdert for. Dette sammenligningsgrunnlaget for prosjektet kalles referansebanen.

3.1.1 Beskrivelse av referansebanen

Referansebanen er representert ved en framskrivning av verdiskapingen i Innlandsregionen og andre områder i Norge som vil bli berørt av et ungdoms-OL i en situasjon *uten* YOG 2016 i Norge. Denne alternative verdiskapingen som blir fortrent av YOG 2016, blir da den reelle økonomiske oppofringen for landet ved å arrangere et ungdoms-OL i Innlandsregionen i 2016. Ressursenes verdiskaping i referansebanen blir kalt alternativkostnaden.

Analysen av Lillehammer 2016 og referansebanen må ha samme tidshorisont slik at de blir sammenlignbare. Analysen konsentrerer seg om tidsutstrekningen frem mot 2020 for å fange inn kostnader knyttet til arrangementet, som i realiteten er en forskuttering av investeringer som uansett må forventes. Poenget er at referansebanen kan endres som følge ungdoms-OL, ved at investeringer som ligger i referansebanen fremskyndes i tid. For Lillehammer 2016 har det først og fremst betydning for deltakerlandsbyen, som i realiteten er studenthybler, og noen av påkostningene på idrettsanleggene.

3.1.2 Samfunnsøkonomisk kostnad

Det samfunnsøkonomiske kostnadsbegrepet er alternativkostnaden, som uttrykker den verdiskaping som samfunnet går glipp av ved å bruke ressurser til et gitt formål, som Lillehammer 2016. I velfungerende markeder vil markedsprisene avspeile ressursenes alternativkostnad. Men, som følge av beskatning, ufullstendig konkurranse og andre markedsforstyrrelser blir sammenhengen mellom markedspriser og alternativkostnader mer komplisert.

3.1.3 Det samfunnsøkonomiske inntektsbegrepet

Den samfunnsøkonomiske inntekten for en tjeneste er brukernes betalingsvillighet for tjenesten målt i penger. Når tjenesten omsettes i et marked, vil markedsprisen uttrykke betalingsvilligheten. Om betalingsvilligheten varierer mellom kjøperne, vil markedsprisen

⁵ En mer detaljert gjennomgang av prinsippene for den samfunnsøkonomiske analysen ble utarbeidet i forbindelse med gjennomgangen av Tromsø 2018. Se Karl Rolf Pedersen *OL i Tromsø: Hva koster egentlig et idrettsanlegg?* SNF Arbeidsnotat nr. 25/08.

strengt tatt uttrykke betalingsvilligheten for den marginale kjøper. Når alle betaler samme pris, vil markedsinntekten være et minimumsanslag for brukernes betalingsvillighet, siden mange vil ha en betalingsvillighet som er høyere enn markedsprisen.

Noen tjenester er av en slik natur at de ikke lar seg omsette i markeder. Det gjelder tjenester som det er umulig eller svært kostbart å håndheve eksklusiv tilgang til. De må derfor etter sin natur være tilgjengelig for alle. For slike tjenester kan ikke betalingsvilligheten leses av i markedspriser og markedsinntekt.

Det vil dessuten være inntekter som representerer betalingsvillighet for et bestemt formål, som støtte til kultur- og idrettsformål, og ikke betalingsvilligheten for selve arrangementet Lillehammer 2016. Inntekter til et prosjekt vil derfor også kunne fortrenge inntekter til andre prosjekter innenfor samme formålskategori.

3.1.4 Valg av referansetidspunkt

I et samfunn med inflasjon (alle priser stiger i samme takt) vil pengenes kjøpekraft reduseres over tid. Summering av nominelle inntekter og kostnader (målt i løpende priser) som inntreffer på ulike tidspunkter, vil da gi liten mening siden pengeverdien varierer over tid i takt med inflasjonen. Dette løses ved å måle alle inntekter og kostnader over tid i prisene på et bestemt tidspunkt. Det blir kalt inflasjonskorrigerte beløp for realinntekt og realkostnad. For å lette sammenligningen med NIFs budsjett er 2010 valgt som basisår for KSGs gjennomgang av inntekter og kostnader.

3.1.5 Realprisendringer

Om alle priser har samme stigningstakt som inflasjonen, vil realinntekt og -kostnad være konstant over tid. Økningen i realstørrelser skyldes derfor at noen priser stiger raskere enn inflasjonsraten. I mangel på mer presis informasjon antar KSG at faktorprisene utenom lønnskostnader i hovedsak stiger med inflasjonsraten.

Når det gjelder arbeidskraften, har KSG regnet med en netto reallønnskostnadsvekst i perioden, dvs. lønnsvekst utover inflasjonsraten korrigert for produktivitetsvekst. KSG har antatt en gjennomsnittlig årlig reallønnskostnadsvekst på 2 %.

3.2 Detaljer i tallfestingen av den samfunnsøkonomiske analysen

I den samfunnsøkonomiske lønnsomhetsanalysen er det tatt utgangspunkt i Netto statlig tilskudd som ble beregnet i kapittel 2. Det er forventet at Lillehammer 2016 har behov for et netto statlig tilskudd på MNOK 232 når budsjettet er inflasjonskorrigert og justert for forventede endringer i realkostnaden for arbeid. Nedenfor beskrives skritt for skritt hvilke korrigeringer som er gjort for å komme frem til et mål på den samfunnsøkonomiske lønnsomheten av Lillehammer 2016.

3.2.1 Neddiskontert forventet netto statlig tilskudd

Første skritt i den samfunnsøkonomiske analysen er å gjøre tallene som ligger til grunn for estimatet av forventet netto statlig tilskudd sammenliknbare. Inntekts- og kostnadspostene som ligger til grunn, er alle angitt i 2010-kroner, men de fordeler seg utover perioden 2012-2016. Dersom man har en betalingsforpliktelse på MNOK 1,02 om ett år, og en kan plassere penger i dag til 2 % risikofri rente, så er nåverdien (kontantverdien) av denne betalingsforpliktelsen MNOK 1,00.

KSG benytter 2010 som referanseår og diskonterer ned alle fremtidige inntekts- og kostnadsposter til referanseåret med den risikofrie markedsrenten. Dette gir størrelsen på beløpet som må avsettes rentebærende i 2010 for å dekke de fremtidige finansielle forpliktelsene som følger av Lillehammer2016. Siden alle budsjettall er korrigert for forventet inflasjon, må også diskonteringsrenten inflasjonskorrigeres. KSG har benyttet en realrente lik 2 % som diskonteringsrente i henhold til Finansdepartementets veileder /D63/. Ut fra dette blir nåverdien av forventet netto statstilskudd lik **MNOK 208**.

3.2.2 Justering for skatteinntekter: Forventet finansiell nettobelastning for staten

Merverdiavgift for varer og tjenester utgjør en betydelig del av budsjettet for Lillehammer 2016. Den er beregnet til **MNOK 33**, som må trekkes fra for å finne forventet finansiell nettobelastning for staten.

I evalueringen av Tromsø-OL hadde KSG en grundig gjennomgang av hvordan økt innsats av arbeidskraft kan skape ekstra skatteinntekter for det offentlige. Det gjelder særlig når prosjektet bidrar til å redusere omfanget av ledighet i samfunnet. Det gjelder også om enn i mindre grad dersom prosjektet bidrar til å rekruttere utenlandsk arbeidskraft som skatter til Norge. For arbeidskraft som rekrutteres fra alternativ privat beskjeftigelse, vil statens netto uttelling være inklusive arbeidsgiveravgift og merverdiavgift, da skatteinngangen fra privat sektor reduseres med et tilsvarende beløp.

Når KSG trekker fra merverdiavgiften i sin helhet, undervurderes i realiteten størrelsen på arbeidskraftkostnadene, fordi noe arbeidskraft vil flytte fra arbeid i sektorer som er mva-pliktige. På den annen side har KSG heller ikke antatt at frivillig eller ufrivillig ledighet reduseres som følge av Lillehammer 2016. Det kan ikke utelukkes, og vil virke i motsatt retning. I all hovedsak antas det at arbeidskraften ville hatt alternativ beskjeftigelse med samme produktivitet som de vil ha i forbindelse med Ungdoms-OL.

KSG antar derimot at 5 % av arbeidet som trengs for å tilrettelegge og gjennomføre Lillehammer 2016 vil komme fra utenlandsk arbeidskraft som skatter i Norge. Det innebærer en ekstra skatteinntekt på **MNOK 3**.

Nåverdien av ekstra skatteinntekter som er generert av Lillehammer 2016, er derfor kalkulert til **MNOK 35** som kommer i fratrekk til den neddiskonterte verdien av det netto statlige tilskuddet

som KSG har beregnet. Den forventede finansielle nettobelastningen for statskassen blir følgelig **MNOK 173**.

3.2.3 Kostnader ved skattefinansiering

Finansiering av offentlige utgifter påfører samfunnet kostnader ved at beskatning påvirker ressursbruken i samfunnet på en uheldig måte. Denne kostnaden er for Norge anslått til 20 øre pr. skattekrone. Ifølge Finansdepartementets veileder for samfunnsøkonomiske analyser /D63/ er det anbefalt at den denne satsen bør legges til grunn for beregningen av skattekostnadene for prosjekter som finansieres av skattemidler. For Lillehammer 2016 dreier det seg om den forventede finansielle nettobelastningen for statskassen på MNOK 176 pluss tilskuddet fra fylkeskommuner og kommuner som har en nåverdi på MNOK 15 (tilskudd i budsjettet er MNOK 16,5), dvs. til sammen MNOK 191. Skattekostnaden er 20 % av dette beløpet, **MNOK 38**, og nettobelastningen for Norge blir dermed **MNOK 211**.

3.2.4 Netto fradrag for idrettsanlegg som tilhører referansebanen

KSG har evaluert de tiltakene som er nødvendige for å gjennomføre Lillehammer 2016 i lys av hva KSG mener er en realistisk framskrivning i utviklingen av de relevante idrettsanleggene i perioden frem mot 2020.

Det skilles i den samfunnsøkonomiske analysen mellom tre typer anleggsinvesteringer.

- 1) Anleggsinvesteringer som vil bli gjennomført uavhengig av Lillehammer 2016. Dette gjelder for eksempel curlinghallen som er under bygging i Kristins Hall, og som heller ikke inngår i budsjettet for Lillehammer 2016. I den grad slike investeringer er i budsjettet for Lillehammer 2016, er de ikke å regne for en samfunnsøkonomisk kostnad som følger av at ungdoms-OL legges til Norge.
- 2) Investeringer i anlegg som mest sannsynlig ville blitt gjennomført uansett, men hvor investeringene fremskyndes i tid som følge av at Lillehammer 2016 legges til Norge. Da er det kapitalkostnaden ved å fremskynde investeringene som er å regne for kostnad i samfunnsøkonomisk forstand.
- 3) Anleggsinvesteringer som ikke vil bli realisert/utbedret med mindre Lillehammer 2016 gjennomføres. Eksempler på dette er halfpipelinelegget for snøbrett og oppgraderingen av bob- og akebanen.

Idrettsanlegg som hører til referansebanen trekkes ut av den samfunnsøkonomiske evalueringen. Disse investeringene beløper seg til MNOK 4. Det forutsettes at disse investeres i perioden 2015 til 2020 uavhengig av Lillehammer 2016, og den neddiskonterte verdien av disse anleggene er **MNOK 3**. Forventet netto kostnad for Norge blir dermed **MNOK 208**.

3.2.5 Samfunnsøkonomiske kostnader ved bygging og innkvartering i deltakerlandsbyen

Lillehammer 2016 legger opp til innkvartering for deltakere, trenerapparat og ledere i en deltakerlandsby. Deltakerlandsbyen er studentboliger som midlertidig omgjøres for å dekke Lillehammer 2016s behov. Disse studentboligene vil bli bygget som følge av Lillehammer 2016, men forskuttert slik at de tas i bruk i 2014. Boligene dekker etter KSGs mening et klart behov i markedet, og de inngår i referansebanen.

I budsjettet for Lillehammer 2016 opereres det med kostnader knyttet til innkvartering som omfatter halve investeringskostnaden for studentboligene pluss kostnader for å gjøre studentboligene til en deltakerlandsby, leie og forpleining for deltakere, trenere og ledere i 26 dager og kostnader ved å tilbakeføre fasilitetene til studentboliger igjen. I alt er det lagt inn kostnader på vel MNOK 125, som i nåverdi svarer til MNOK 114.

KSG mener at disse kostnadene langt overskrider de samfunnsøkonomiske kostnadene som følger av Lillehammer 2016. I og med at deltakerlandsbyen er en midlertidig disponering av studentboliger som ville blitt bygget uansett, men på et senere tidspunkt, bør ikke investeringskostnadene regnes inn i den samfunnsøkonomiske lønnsomhetsanalysen. Det er naturligvis en kapitalkostnad som følger av at bygging av studentboligene forseres fra 2018 til 2012, men samtidig dekker boligene et behov fra første dag, og studentene får bo bedre enn de ellers ville gjort. KSG velger derfor å sette nettokostnaden knyttet til forskutteringen til null.

Lillehammer kommune har stilt tomt gratis til rådighet for studentboligene som bygges, og som skal konverteres til deltakerlandsby. Tomten har en flott beliggenhet, og har potensielt en høy markedsverdi avhengig av hvordan den ville vært regulert. KSG har imidlertid ikke gått nærmere inn i spørsmålet om hva som er reell tomteverdi. Det skyldes at spørsmålet om tomteverdi ikke har noen relevans for den samfunnsøkonomiske lønnsomhetsanalysen av Lillehammer 2016 fordi tomtedisponeringen ikke er en følge av at dette arrangementet blir gjennomført. Det er for øvrig grunn til å anta at studentboliger vil bli bygd på denne tomten uansett.

Når det gjelder de reelle leiekostnader for å bo i deltakerlandsbyen mener KSG at de er lavere enn hva det regnes med i NIFs budsjett. Under ungdoms-OL legges det også opp til å innlosjere deltakere på hotell i Hamar til en enhetspris på NOK 750 pr. døgn i 16 dager, og KSG har i gjennomgangen bemerket at den leien bør kunne justeres ned til en samlet sum som svarer til rundt NOK 650 pr. døgn. I Lillehammer planlegges med fire personer pr. hybelenhet, og KSG er av den oppfatning at en kostnadsbasert leiepris bør ligge på NOK 500 pr. person pr. døgn. Det er tatt utgangspunkt i 968 personer i deltagerlandsbyen i 26 dager, som gir en leiekostnad på MNOK 13.

I tillegg til leiekostnader må det tas hensyn til kostnader for omlegging til og fra deltagerlandsby, økte kostnader til renhold og leie av midlertidig lager etc., som ikke er inkludert andre steder i budsjettet. KSG estimerer slike ekstra kostnader ved omlegging og drift til MNOK 4 utover det som er spesifisert i NIFs budsjett for Lillehammer 2016.

Reelle kostnader for omgjøring og utleie av studenthybler, samt forpleining, summerer seg til MNOK 17. Sett i forhold til kostnadene som ligger i NIFs budsjett mener KSG at de samfunnsøkonomiske kostnadene er MNOK 114 – MNOK 17 = **MNOK 97 lavere** enn kostnaden som er brukt for å regne ut netto statlig tilskudd. Dette reduserer den samfunnsøkonomiske kostnaden til **MNOK 111**.

3.2.6 Valutagave reduserer behovet for skattefinansiering

Budsjettet for kostnader til deltakerlandsby og innkvartering er satt opp for å støtte opp om IOC's bidrag til Lillehammer 2016. Når de reelle kostnadene i samfunnsøkonomisk forstand er vesentlig lavere enn kostnadene i budsjettet, betyr det at IOC's bidrag langt overstiger kostnadene de er ment å dekke. Deler av bidraget blir å betrakte som en gave. Verdien av denne gaven er summen av tilskudd og betaling for leie fra IOC på til sammen MNOK 108, som har en nåverdi på MNOK 98, fratrasket de reelle kostnadene som har en nåverdi på MNOK 17. Gaven har med andre ord en nåverdi på MNOK 82. Det er allerede tatt hensyn til denne gaven i utregningen av netto statlig tilskudd. Men gaven reduserer også behovet for skattefinansiering for å gjennomføre arrangementet Lillehammer 2016, og har følgelig en ytterligere verdi som svarer til spart skattekostnad som følge av lavere behov for skattefinansiering. Det gir en ytterligere gevinst i samfunnsøkonomisk forstand. Behovet for skattefinansiering reduseres med MNOK 82, hvilket betyr at kostnadene til skattefinansiering blir $0,2 * \text{MNOK } 82 = \text{MNOK } 16$ mindre enn hva de ville vært uten denne valutagaven. Det representerer en tilsvarende gevinst, slik at den samfunnsøkonomiske kostnaden ved prosjektet reduseres til **MNOK 95**.

3.2.7 Justering av sponsorinntekter

Sponsorinntekter er i NIFs søknad anslått til MNOK 40. Inntektene er alle antatt å komme fra nasjonale sponsorer som skal være samarbeidspartnere for Lillehammer 2016. KSG har justert ned forventningsverdien for sponsorinntekter til om lag MNOK 34. Samtidig mener KSG at NIF sine forventede inntekter ikke i sin helhet kan regnes som inntekt i samfunnsøkonomisk forstand.

KSG antar at nasjonale sponsormidler som tilfaller arrangementet kommer fra budsjetter hos sponsorene, som i stor grad er låst i størrelse. Det betyr at inntekter til ungdoms-OL fra sponsorer vil innebære et inntektsbortfall til andre sponsorobjekter. Med andre ord er dette en ren finansiell overføring av midler fra en gruppe til en annen. KSG er av den oppfatning at bare 20 % av sponsormidlene som tilfaller arrangementet kan inkluderes som samfunnsøkonomiske inntekter. 80 % av de sponsormidlene trekkes derfor ut av analysen. Nåverdien av dette inntektsbortfallet i samfunnsøkonomisk forstand er beregnet til **MNOK 25**. Det øker netto samfunnsøkonomisk kostnad ved arrangementet tilsvarende til **MNOK 119**.

3.2.8 Samfunnsøkonomisk nettokostnad beregnet av KSG

Etter å ha justert for de omtalte faktorene over, anslår KSG at den skattekostnadskorrigerte forventede nettokostnaden for landet blir **MNOK 119**. Dette er summen av de tallfestede samfunnsøkonomiske gevinstene og kostnadene. I tillegg fremkommer en del virkninger som KSG ikke har prissatt. Disse diskuteres kort i avsnittet under.

3.3 Ikke-prissatte virkninger

Som en del av den samfunnsøkonomiske analysen hører det med å vurdere om det er virkninger av positiv eller negativ karakter som følger av å arrangere YOG 2016, men som ikke lar seg tallfeste på noen pålitelig måte. Fremgangsmåten er da å klassifisere virkningene som inntekt eller kostnad i samfunnsøkonomisk forstand, og å vurdere virkningen som mer eller mindre vesentlig.

I søknaden om statsgaranti for Lillehammer 2016 er det flere argumenter som fremhever positive sider ved arrangementet, og som ikke fremgår av inntektssiden i det fremlagte budsjett.

KSG har gjennomgått potensialet for faktorer som kan være negative og/eller positive i samfunnsøkonomisk forstand. Disse ikke-prissatte virkningene er oppsummert i Tabell 8, der 0 antas å være nøytral virkning, + gir positiv virkning, ++ gir moderat positiv virkning. +++ er den største positive virkning oppnåelig.

Tabell 8 Oversikt over vurdering av ikke-prissatte virkninger

Virkning	Kommentar	Konsekvens
Ungdomsarrangement	Ungdoms-OL er ikke viktig for det brede lag av ungdom.	0
Styrket politisk posisjon	Ungdoms-OL kan gi positiv effekt, men vanskelig å si at dette har samfunnsøkonomisk virkning.	0
Innlandsregionen	Det er potensial for positiv virkning for regionen, men det krever lokale tiltak for å realisere gevinstene. Kan gi positiv verdi i samfunnsøkonomisk forstand.	+ / ++
Foryngelse av frivilligkorps	Ungdoms-OL kan være en begivenhet som bidrar til foryngelse av frivilligkorps, neppe store virkninger.	0 / +
Mer enn idrett	Kan gi positivt og negativt utslag, neppe store virkninger.	0
Næringseffekter	Forventer ingen varige virkninger.	0

KSG ser ikke at det er negative effekter knyttet til gjennomføringen av Lillehammer 2016. Derimot er det potensial for moderate positive effekter for regionen, men Lillehammer 2016 gir ingen garanti for dette. Disse positive effektene er vanskelig å anslå, men KSG ser Lillehammer 2016 som en mulighet for regionen, spesielt som en forlengelse av allerede ønsket utvikling omkring idrettsarrangementer i regionen.

Lillehammer 2016 retter seg mot ungdom, som er en av idrettens viktigste målgrupper. I søknaden fremheves at *“Ungdom er en av idrettens viktigste målgrupper og dens fremste*

utfordring. Ungdommen er neste generasjons voksne utøvere, og vil også være fremtidens trenere, ledere og frivillige. Arrangementet skal dyktiggjøre og gi trening til ungdom i funksjoner som trenere, ledere og dommere.” KSG deler synet på betydningen av å inkludere ungdom i byggende aktiviteter i samfunnet. Det krever imidlertid et bredt og varig opplegg, hvor et Ungdoms-OL kun kan forventes å ha marginal betydning.

Lillehammer 2016 vil gi norsk idrett en styrket idrettspolitisk posisjon internasjonalt. I søknaden heter det at *“Både når det gjelder dette arrangementet, og trolig også i andre saker, vil rollen som arrangør gi muligheter til å kunne påvirke beslutninger både innen IOC og i andre internasjonale idrettsfora.”* KSG finner det vanskelig å vurdere holdbarheten i de sammenhenger som beskrives, og har heller ikke prioritert å finne mer ut av det. Uansett er dette et forhold som ventelig har størst betydning for deler av ledelsen i norsk idrett. Det er vanskeligere å se at dette skal sette spor som har nevneverdig betydning i samfunnsøkonomisk forstand. KSG betrakter en eventuell virkning som i beste fall marginal.

Lillehammer 2016 vil gi et løft for Innlandsregionen. Det fremheves at et ungdoms-OL på flere måter vil bidra positivt til utvikling av Innlandsregionen. Riktignok omtales noen ganger virkningene på Lillehammer-regionen, andre ganger for den større Innlandsregionen. Men det er ikke tvil om at Lillehammer 2016 passer godt inn i strategier som ulike aktører uansett ser seg tjent med å følge, og at de styrker aktørene muligheter til å realisere sine ambisjoner. Det gjelder hva som gjøres for å legge til rette for selve arrangementet. Men det gjelder i enda større grad muligheter som åpner seg ved at Lillehammer kan innta en posisjon som et internasjonalt kompetansesenter for vinteridrett innen rammen for Olympic Legacy. Det bør være fullt mulig å forvalte anlegg og kompetanse innen vinteridrett, slik at Innlandsregionen i samarbeid med IOC og idrettens organisasjoner i Norge faktisk evner å fremstå som et attraktivt kompetansesenter for unge utøvere, trenere og ledere innen vinteridrett fra alle steder i verden. Det åpner muligheter for en unik spesialisering i tråd med ambisjoner som aktører allerede har trukket opp. Det gjelder Lillehammer-regionens visjon om å bli Nord-Europas mest komplette vintersportsregion, noe den bør kunne fungere som gitt at regionen langt på vei kan innfri forventninger om å være en destinasjon for utøvere, trenere og ledere innen vinteridrett hele året. Det gjelder dessuten utdanningsinstitusjonene, som både kan spesialisere seg i fag av relevans for idrettslig virksomhet i bred forstand, og også som studiested med tilrettelagt undervisning for unge som ønsker å kombinere utdanning med det å trene for utvikle sin egen idrettskarriere. Det ligger med andre ord en potensiell regional virkning som det langt på vei er opp til myndigheter, anleggsoperatører og utdanningsinstitusjoner lokalt å realisere. Det er heller ikke grunn til å anta at gevinster her vil komme på bekostning av aktuelle utviklingsmuligheter i andre regioner. Dette er etter KSGs vurdering den mest betydningsfulle virkningen av Lillehammer 2016 som ikke er prissatt.

Fornyelse og foryngelse av frivillighetskorpsset. Idrettsarrangement i Lillehammer-regionen trekker store vekslers på en stor gruppe frivillige, noe som er vanlig også når det gjennomføres idrettsarrangement ellers i Norge. Innlandsregionen har kunnet dra nytte av en stor gruppe

frivillige som ble rekruttert i forbindelse med vinter-OL i 1994. Rekrutteringen i etterkant har imidlertid vært lavere, og gjennomsnittsalderen på frivillighetskorpset øker. Det er derfor et ønske om igjen å gjøre noe for å øke antall frivillige, og samtidig forynge frivillighetskorpset. Et ungdoms-OL vurderes som å være en god anledning til å engasjere yngre mennesker. Mange av disse vil nok være fra utdanningsinstitusjonene på arrangementsstedene, og flere vil derfor kunne ha en annen geografisk tilhørighet enn Innlandet. I så fall kan det ha positive gevinster også utover Innlandsregionen. Det er all grunn til å regne med at dette kan utvikles til å bli en positiv sidegevinst av Lillehammer 2016. I samfunnsøkonomisk forstand er den imidlertid ikke å regne som særlig stor.

Lillehammer 2016 er mer enn bare et idrettsarrangement. Det fremheves i søknaden at hensikten med YOG *“er å skape et olympisk ungdomsarrangement med et utvidet siktemål. Idretten står i sentrum, men arrangementet omfatter også full integrering av utdannings- og kulturprogrammer i samspill med idretten”*. Det er derfor lagt opp til et bredt og tverrsektorielt samarbeid med *“miljøer innen idrett, utdanning, kultur, fred og forsoning, teknologi, folkehelse og innovasjon.”* Det kan gi positive virkninger, som neppe ville blitt forsøkt realisert om det ikke var for YOG 2016. Men det innebærer også en betydelig risiko, fordi de vidtfavnende ambisjonene i liten grad er reflektert i budsjettet, og avhenger av at man lykkes godt med å koordinere på tvers av institusjoner hvor det er få tradisjoner for slikt samarbeid. Hvis forventningene fra IOC og omverdenen er store på dette området, og det viser seg vanskelig å innfri disse, kan det ikke utelukkes en negativ omdømmevirkning. KSG vurderer imidlertid dette som en størrelsesorden som det ikke er verdt å ta hensyn til.

Næringsvirkninger. Det er ikke uvanlig at større idrettsarrangement forventes å ha positive virkninger for næringsutviklingen i regionen hvor arrangementet finner sted. Så fremheves imidlertid ikke for Lillehammer 2016. Med referanse til tidligere arrangement, som også har vært større og med mer omfattende publisitet enn det som kan forventes rundt Lillehammer 2016, er det heller ikke grunn til å vente noen slike varige virkninger.

4 Vurdering av konseptet

Finansdepartementets ordning for å kvalitetssikre store offentlige prosjekter (KS) forutsetter at det gjennomføres en vurdering av konseptet (KS1) som er beskrevet i søknad. Søknaden fra NIF er utarbeidet uavhengig av KS-ordningen, og FIN har forutsatt en tilpasset kvalitetssikring. Det er vurdert om konseptet har vesentlige svakheter og dermed om konseptet fremstår som tilstrekkelig komplett og robust. Dette omfatter sammenheng mellom beskrevet løsning og budsjett, samt etterbruksbehovet både for idrettsanleggene og deltakerlandsbyen. Vurderingen vil nødvendigvis være overordnet da konseptet beskriver et arrangement som ikke er detaljert eller konkretisert på nåværende tidspunkt. Vurderingen følger temaer som definert av IOC i søknadsprosedyren "Candidature Procedure and Questionnaire 2nd Winter Olympic Games 2016" /D11/. Tabell 9 viser en oversikt over alle teamene, og i de etterfølgende avsnittene er det gjort en vurdering av hvert enkelt tema.

4.1 Vurdering av konseptet

KSG har ikke identifisert noen vesentlige svakheter i konseptet og vurderer det overordnede konseptet til å være robust og gjennomførbart. Kommentarene fra KSG er relatert til enkeltvurderinger. Hovedpunktene fra vurderingene av konseptet er:

- *Tema 1 Konsept og Legacy:* Det er uklart hva IOC forventer seg av Olympic Legacy. Kvalitetssikrer har vurdert at en andel av midlene bør settes av til dette formålet, i tråd med NIFs søknad.
- *Tema 6 Markedsføring:* Mange innholdsprodusenter (ungdom) og bruk av nye (sosiale) media vanskeliggjør kontroll av garanterte rettigheter til IOC TOP sponsorer, TV-rettigheter og den olympiske merkevaren. Ungdoms-OL er et nytt og uprøvd konsept i det norske markedet. Det kan være krevende å selge inn konseptet i konkurranse mot etablerte sponsorobjekter.
- *Tema 7: Sport og arenaer:* Kvalitetssikrer vurderer antall funksjonærer til å være satt noe lavt. I tillegg mener kvalitetssikrer at en høyere andel funksjonærer enn det som NIF har forutsatt (50 %) trolig vil kreve økonomisk kompensasjon.
- *Tema 8 Kultur og utdanning:* Den største usikkerheten er knyttet til om innholdet i kultur- og utdanningsprogrammet vil svare til IOCs intensjoner og forventninger, som skal utvikles av og for ungdom og vil baseres på bidrag fra mange ulike samarbeidspartnere. Det stiller store krav styring, koordinering og oppfølging av bidragsyterne.
- *Tema 9 Deltakerlandsbyen:* Det er knyttet usikkerhet til IOCs manglende endelige godkjenning av romstørrelsen, som kan medføre økte kostnader. Det er i tillegg en mulighet for at studentboligene må tilfredsstille ny forskrift om tekniske krav til bygg (TEK 10).

- *Tema 14 Teknologi:* NIFs ambisjoner knyttet til teknologi går utover IOC sine krav og det planlegges med en stor grad av studentutvikling av applikasjoner, spill og innholdsproduksjon.

Tabell 9 Oversikt over teamene og KSGs vurdering

Tema	Beskrivelse	KSGs vurdering
1 – Konsept og “Legacy” (arv)	Motivasjon, visjon og geografisk konsept for lekene. De spor lekene etterlater seg både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Promotering av lekene.	✓
2 – Politisk og økonomisk klima og struktur	Politiske og økonomiske forhold i byen, regionen og landet. Myndighets- og ansvarsforhold i forbindelse med gjennomføring av lekene.	✓✓
3 – Juridiske forhold	Juridiske forhold i forbindelse med gjennomføring av lekene, herunder etterlevelse av “Olympic Charter” og “host city contract”. Rettigheter.	✓
4 – Toll og immigrasjon	Formaliteter knyttet til toll og immigrasjon for akkrediterte personer, arbeidstillatelser, varer og tjenester, produkter og utstyr.	✓✓
5 – Økonomi	Realisme i budsjett for og finansiering av lekene.	✓
6 – Markedsføring	Form og innhold av et YOG markedsføringsprogram. Beskyttelse av olympiske varemerke. Sponsorer og inntekter fra disse.	✓
7 – Sport og arenaer	Konkurransesystem og arenaer som skal benyttes. Eventuelle investeringer i arenaer. Værforhold.	✓
8 – Kultur og utdanning	Planer for kultur- og utdanningsprogrammet og seremonier.	✓
9 – Deltakerlandsby	Konsept, plassering, leie og finansiering av deltakerlandsbyen. Beskrivelse av konsept omfatter planløsning, type innkvartering og størrelse på landsbyen.	✓
10 – Medisinske tjenester og dopingkontroll	Løsning for medisinske tjenester for YOG og program for antidopingarbeid.	✓
11 – Sikkerhet	Sikkerhet under lekene; om søkerbyen har det som skal til for å gjennomføre trygge og fredelige leker.	✓
12 – Innkvartering	Beskrivelse av antall rom, romtyper og rompriser, og av hvordan akkrediterte skal fordeles på ulike innkvarteringssteder under lekene.	✓
13 – Transport	Transportsystemet og operasjonelle planer for transport under lekene. Effektiv og sikker transport er avgjørende.	✓
14 – Teknologi	Informasjonssystemer, telekommunikasjon og internett, inkl. stor grad av student/ungdomsmedvirkning.	✓
15 – Media	Nødvendige fasiliteter for media i form av et hovedpressesenter (MMC) og pressesentre på arenaene (VMC).	✓

✓✓ Tilstrekkelig, ingen kommentarer

✓ Tilstrekkelig, med kommentarer

✗ Mangelfull, med kommentarer

4.1.1 Tema 1: Konsept og "Legacy"

Temaet omfatter både overordnet konsept for lekene, og det som kalles "Olympic Legacy", eller "den olympiske arv". Olympic Legacy forstås som de spor lekene etterlater seg både lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

Det overordnede konseptet for lekene beskrevet i søknaden virker realistisk og i tråd med IOC's forventninger. KSG mener at konseptet som er beskrevet vil oppfylle IOC's overordnede mål om at utøverne, i tillegg til gode treningsprosesser og konkurranser, får anledning til å oppleve og bidra til et felleskap som skaper dialog og mellommenneskelig forståelse mellom kulturer og nasjoner /D7/.

Olympic Legacy. I søknaden til IOC /D01/ beskriver NIF målet om å etablere et kompetanse- og treningssenter for vinteridrett i Lillehammer. Dette skal danne Olympic Legacy i etterkant av lekene. Hensikten med senteret vil være å skape en arena for utvikling av unge fremtidige idrettsledere, støtteapparat og aktive. I tillegg til å få en unik mulighet til å trene i idrettsanleggene sommer som vinter, vil senteret gjennom dialog, debatter og aktiviteter lære deltakerne om olympisk ånd, fair play, antidoping, etikk og samarbeid. Institusjonene innenfor forskning og høyere utdanning, som har bekreftet sin deltakelse både før, under og etter lekene (se tema 8), vil bidra med tilgjengeliggjøring av ressurser og bruk av lokaler med fasiliteter. Nærmere spesifisering av konkrete bidrag vil gjøres hvis Lillehammer får YOG 2016.

KSG mener at Lillehammer som destinasjon vil ha alle forutsetninger for å kunne etablere et vellykket senter for olympisk vintersport i etterkant av lekene. De har anleggene på plass, idretten og ulike kultur- og utdanningsinstitusjoner har allerede et godt fungerende samarbeid. Mye ligger til rette for at Lillehammer kan utvikles til et stadig mer attraktivt og unikt vintersportssted for utøvere fra hele verden. Både IOC, NIF og region Innlandet har her sammenfallende mål, noe som er en viktig forutsetning og suksessfaktor.

Hva Olympic Legacy konkret skal inneholde er imidlertid uklart. Hverken i IOC's søknadsprosedyre /D11/ eller arrangementsmanual /D14/ er det beskrevet krav til innholdet i Olympic Legacy. IOC vil gi et ekstraordinært bidrag på 108 MNOK til Lillehammer 2016 og har bekreftet dette i et brev av 27.10.10, /D07/. Her er det heller ikke nevnt noen tilleggskrav til Olympic Legacy utover det som står i søknadsprosedyren. Ved spørsmål fra KSG til prosjektet og IOC v/Gerhard Heiberg om hvilke konkrete krav som gjelder, bekreftes det at IOC ikke stiller ytterligere krav/vilkår for utbetaling av denne tilleggsstøtten /D48/. I søknaden om statsgaranti /D07/ har NIF imidlertid beskrevet at en motivasjon for IOC til å gi det ekstraordinære bidraget på 108 MNOK er at det står igjen en reserve til Olympic Legacy samt at studentboligene, som nå delvis blir finansiert av IOC (se tema 9), er ment som bofasiliteter for deltakere i Olympic Legacy programmer etter 2016. Det er dermed en uoverensstemmelse mellom underlagsdokumenter for søknaden om statsgaranti og dokumentasjonen som beskriver IOC's krav. KSG mener det derfor er uklart hvilke forpliktelser som følger med bidraget fra IOC.

I søknaden om statsgaranti er det budsjettert med en reservepost på 12,5 %. Denne skal dekke usikkerheter i gjennomføringen av Lillehammer 2016, samtidig som gjenværende reserve etter lekene skal danne et fond som skal finansiere Olympic Legacy. På spørsmål fra IOC og KSG om hva planen er hvis reserven fra Lillehammer 2016 (og dermed fondet) blir mindre enn antatt, svarer NIF at man må justere ambisjonsnivået for senteret men at de allikevel tror de kan levere på hovedmålene for et slikt senter /D55/.

For å sikre at deler av reserven er tiltenkt Olympic Legacy, foreslår KSG at prosjektet skal styre mot P45-verdien⁶ og at differansen mellom P50- og P45-verdien skal settes av til Olympic Legacy. Denne differansen er ca. 6 MNOK. Dette vil være i tråd med NIF sitt budsjett, hvor usikkerhetsavsetningen (ca. 45 MNOK) samlet skal dekke usikkerhet og Olympic Legacy (se også kapittel 5.5 for forslag til fordeling av budsjettmidler).

4.1.2 Tema 2: Politisk og økonomisk klima og struktur

KSG har ikke identifisert forhold vedrørende IOC's krav til dette temaet som forventes å påvirke statsgarantien, eller som kan tolkes som en svakhet i konseptet.

4.1.3 Tema 3: Juridiske forhold

KSG har ikke identifisert forhold vedrørende IOC's krav til dette temaet som forventes å påvirke statsgarantien, eller som kan tolkes som en svakhet i konseptet. Derimot omtales uavklarte avtaleforhold som kan ha betydning for statsgarantien, men som ikke omfattes av IOC's krav under dette temaet. Dette er beskrevet i kapittel 2.4.

4.1.4 Tema 4: Toll og immigrasjon

KSG har ikke identifisert forhold vedrørende IOC's krav til dette temaet som forventes å påvirke statsgarantien, eller som kan tolkes som en svakhet i konseptet.

4.1.5 Tema 5: Økonomi

NIF har fulgt de retningslinjer som IOC stiller til budsjettoppstilling, og kommentert de føringer som gjelder med hensyn til at staten må garantere for driftsunderskuddet. Generelt mener KSG at budsjetteringen er gjennomført tilstrekkelig detaljert gitt fasen prosjektet er inne i, samt at størrelsene på de enkelte budsjettposter stort sett virker fornuftige. Se kapittel 2.2 for detaljer om kostnadsposter der avviket mellom NIF og KSG er av betydning, samt Vedlegg B for KSGs vurdering av samtlige budsjettposter.

⁶ P45-verdien er den verdien som er beregnet i usikkerhetsanalysen til å være 45 % sikkert at ikke overskrides. Normalt tildeles prosjektet P50-verdien, dvs. at det er like stor sannsynlighet for under-/overskridelse.

4.1.6 Tema 6: Markedsføring

Temaet markedsføring søker fra IOCs side /D11/ å sikre at den olympiske merkevaren fremmes og beskyttes, at rettighetene til de internasjonale olympiske sponsorenes ivaretas. Temaet skal også underbygge konservative inntektsestimater fra de største kildene innen markedsføring, det vil si nasjonale sponsorer, leverandører og billettinntekter.

Det overordnede konseptet for markedsføring beskrevet i søknaden til IOC /D01/ virker realistisk og i tråd med IOCs forventninger. KSG mener YOGOC, som skal stå kommersielt ansvarlig, har god forståelse av rettighetene til de internasjonale olympiske sponsorene. Dette gjelder også med hensyn til begrensninger av muligheter for nasjonale sponsorer, og ønsket om å bidra til å beskytte og videreutvikle den olympiske merkevaren. Kommentarene til KSG omhandler primært problemstillinger rundt rettigheter, inntektsestimater og design.

Rettigheter: YOGOC har en intensjon om at Lillehammer 2016 skal være av, for og med ungdom. Ungdom skal delta aktivt i produksjon, eksempelvis av applikasjoner og spill, og publisering av innhold på de teknologiske plattformene som er aktuelle for ungdommen, eksempelvis i sosiale media⁷. Mange innholdsprodusenter og utstrakt bruk av sosiale media reduserer de reelle mulighetene for kontroll, inkludert kontroll av bruk av den olympiske merkevaren, IOCs kringkastingsrettigheter samt sponors rettigheter. Gitt intensjonene rundt Lillehammer 2016 og gitte garantier, må det arbeides tett med IOC for å unngå negative konsekvenser rundt denne problemstillingen.

Inntektsestimater for nasjonale sponsorer, leverandører og billettinntekter: Det er budsjettet med fire hovedsponsorer som hver betaler MNOK 10 over en fireårsperiode samt 10 leverandører som hver bidrar med MNOK 1. NIF anser dette som realistisk i følge deres kjennskap til sponsormarkedet for vinteridrett. I budsjettet /D35/ er det vist til at inntektene har usikkerhetskomponenter rundt blant annet overordnet økonomisk utvikling og sponsorrelatert markedssituasjon i Norge.

KSG mener det er flere usikkerhetsmomenter som bør adresseres. I søknaden til IOC, punkt 6.2.2 /D01/ er det påpekt at markedspotensialet er styrket ved at ungdoms-OL er et nytt konsept. KSG påpeker at det samtidig kan være mer krevende å selge inn et nytt enn et etablert konsept. Inntektene er videre sårbare i forhold til ikke utprøvde holdninger til det nye konseptet, eksempelvis etiske spørsmål rundt toppidrett for barn ned til 14 år og markedsføring mot unge. Et fokus på kultur og utdanning vil kunne avhjelpe dette i noen grad. YOG i Innsbruck har vist at negativ oppmerksomhet, i Innsbruck representert ved negative holdninger til Østerrikes NOC, har bidratt til YOG Innsbruck sponsorinntekter er på kun 1,9 Mill € /D64/.

⁷ "Youth can produce content that can be quickly and broadly distributed through new media channels", side 31, /D01/, "The key word is sharing, in other words to make the core of the digital platform based on the concept of sharing content generated by youth and for youth, but also including other Olympic content presented in a way that youth will embrace it. S. 31 /D02/"

Tiltrekking av sponsormidler er avhengig av at sponsorene kan forvente mediedekning og positive holdninger til konseptet, som kan benyttes i forhold til sponsorenes egen virksomhet. Lillehammer 2016 som sponsorobjekt må oppfattes fordelaktig i forhold til etablerte aktører, eksempelvis særforbund og andre arrangementer, jf. kapittel 3.2.7. Deltagerne i YOG har i liten grad samme medieoppmerksomhet som elitelag. YOG pågår også kun en kort periode samtidig som sponsorene er tenkt bundet for flere år.

PR og profilering: Det er avgjørende at Lillehammer 2016 har en tydelig profil (visjon, mål, verdier og gjerne løfter til målgruppene) samt en klar visuell identitet. Dette for å tiltrekke sponsorer, lykkes med PR og profileringsarbeidet innen gitte begrensede rammer og for å få solgt lisensierte artikler. Viktigheten av tydelig identitet, verdier og designrammer forsterkes ytterligere ved at flere ungdomsmiljø og institusjoner skal bidra i utvikling både av designelementer, programmer og applikasjoner. De må ha en klar forståelse av Lillehammer 2016 og mulighetsrom for at de hver for seg skal kunne bidra til et samlet resultat som kommuniserer enhetlig og ivaretar IOCs krav i forhold til den olympiske merkevaren. KSG forstår at visjon og verdigrunnlag ikke er konkretisert så tidlig i prosessen, men har merknader til budsjetteringen for utviklingen av design.

Det skal i følge budsjettdokumentet /D35/s. 56, ikke kjøpes tjenester fra etablerte kommersielle designbyrå/konsulenter for å utvikle designprogrammet. I stedet skal relevante studentmiljø engasjeres. KSG mener at dette kan utgjøre en svakhet ved konseptet, gitt avhengighetene beskrevet over. Prosjektet bør ha dyktige ressurser innen fagområdet for å lede arbeidet med utviklingen av designprogrammet, samt følge opp studentproduserte arbeider innen andre disipliner. Unge kan inngå i designteamet og bidra under veiledning. En dyktig fagressurs vil sikre at verdigrunnlaget og design kommuniserer godt, og sikre klare retningslinjer for øvrig studentutvikling. Samtidig vil det sikre at IOCs mål ivaretas og at det tilrettelegges for effektivt markeds- og PR arbeid innen gitte rammer.

4.1.7 Tema 7: Sport og arenaer

Lillehammer 2016 vil bli gjennomført i allerede eksisterende anlegg på Lillehammer med omegn, Gjøvik og Hamar. Kun mindre investeringer på eksisterende anlegg er påkrevd for å kunne gjennomføre arrangementet, med mulig større kostnader ved Lysgårdbakkene (justering av profil på normalbakken) og Hafjell (nytt snøproduksjonsanlegg). (Se hendelser i Vedlegg C).

Konkurransesprogram synes fornuftig satt opp, og det skal være mulig å endre og tilpasse deler av programmet om nødvendig. Ved alle anlegg gjennomføres jevnlig større nasjonale og internasjonale idrettsarrangementer, som sikrer meget god kompetanse i å avholde arrangementer av Lillehammer 2016 sitt omfang. Anleggene har eksisterende driftsorganisasjoner, hvilket er med å sikre høy kvalitet på gjennomføring av konkurransene.

I NIFs budsjett er det planlagt med utstrakt bruk av frivillige, hovedsakelig fra idrettslag i regionen, til å bistå i gjennomføringen av arrangementet. Omtrent halvparten gis et økonomisk

bidrag som tilkommer den respektives idrettslag, etter modell fra andre arrangementer i regionen. KSG vurderer antall funksjonærer til å være satt noe lavt, og mener det er en viss sannsynlighet for at også en høyere andel funksjonærer vil kreve økonomisk kompensasjon. Se Vedlegg B for detaljer.

4.1.8 Tema 8: Kultur og utdanning

I søknaden til IOC /D1/ legger NIF stor vekt på å integrere kultur, utdanning og idrett, og i at det legges opp til et bredt tverrfaglig samarbeid mellom idretten og kultur- og utdanningsinstitusjoner. Det undertegnet intensjonsavtaler med Nansenskolen, Antidoping Norge, Høgskolen i Lillehammer og Norges Idrettshøgskole om samarbeid før, under og etter lekene /D50/. Dette er ikke å anse som en garanti for roller, ansvar og finansiering, som IOC krever i søknadsprosedyren /D11/. IOC stiller ikke spesifikke krav til selve innholdet i kultur og utdanningsprogrammet, da dette i størst mulig grad bør bestemmes av ungdommen selv. Derimot vil IOC legge opp til et tett samarbeid i årene som kommer frem til lekene for å sikre at kultur- og utdanningsprogrammet følger retningslinjene som er satt / D11/.

Kulturprogrammet beskrevet i søknaden legger opp til en omfattende mobilisering av unge utøvere, både nasjonalt og internasjonalt, blant annet gjennom kulturambassadørprogrammet. Det er budsjettet med en øvre ramme på MNOK 6,5 og ambisjonene må styres ut ifra denne rammen. Det blir opp til kunstnerisk ledelse i YOGOC å spesifisere innhold og utnytte rammen på en best mulig måte. Kompensasjonsmodellen for kunstnerisk innslag er ikke fastsatt og billettinntekspotensialet er avhengig av antall betalende tilskuere, som igjen er avhengig av hvilke artister arrangøren klarer å innhente innenfor de økonomiske rammene.

Utdanningsprogrammet skal i henhold til IOCs krav inneholde fem overordnede temaer. I søknaden /D01/ har NIF på et overordnet nivå beskrevet hva de ser for seg innenfor de ulike områdene samt hvordan det kan gjennomføres. Utdanningsprogrammet skal ledes administrativt og overordnet av YOGOCs kultur- og utdanningsansvarlige, og det er satt av penger til dette. Forberedelser og gjennomføring for øvrig er basert på bidrag fra samarbeidspartnere og en størst mulig del av kostnadene er tenkt dekket gjennom institusjonenes ordinære drift. På samme måte som for kultur, skal utdanningsbudsjettet på MNOK 9,5 anses som en øvre ramme for ambisjonsnivået. Budsjettet skal dekke programkoordinering, media- og teknologikoordinering, tematisk konsulentbistand samt en uspesifisert post på MNOK 2,5. KSG mener det er fornuftig å avsette en såpass stor uspesifisert post, da bidraget fra de ulike eksterne aktører og institusjoner foreløpig ikke er spesifisert og dermed representerer en stor usikkerhet.

Da både budsjettet for kultur og utdanning skal rammestyles, er den største usikkerheten knyttet til innholdet og om det svarer til IOCs intensjoner og forventninger. Dette stiller store krav til at YOGOC klarer å koordinere og følge opp alle bidragsyterne, og at alle samarbeidspartnerne leverer som forutsatt.

KSG ser at det er vanskelig å definere planene for kultur og utdanning på et mer detaljert nivå i dag, men anbefaler YOGOC (etter etablering av prosjekt) å definere klare mål for kultur- og utdanningsprogrammet. Å ha målbare mål vil gjøre det mulig i ettertid å evaluere om målene er nådd eller ikke. Når prosjektet er etablert bør også YOGOC inngå forpliktende avtaler med de ulike bidragsyterne og institusjonene hvor deres roller og ansvar fremkommer. Dette vil gjøre det mer forpliktende og dermed redusere risikoen for at ikke samarbeidspartnere bidrar med innholdet slik som tiltenkt.

Seremoniene, slik de er beskrevet i søknaden, tilfredsstiller IOC's krav. Åpnings- og avslutningsseremonien, blomsterseremoniene og medaljeseremoniene er overordnet beskrevet. Det fremkommer av søknaden /D01/ at åpnings- og avslutningsseremonien skal foregå på Stampesletta. Stampesletta vil ha en kapasitet på mellom 6 000 og 8 000 tilskuere. Dersom denne kapasiteten er for liten vil Lysgårdsbakkene være et alternativ.

4.1.9 Tema 9: Deltakerlandsbyen

Søknaden tilfredsstiller IOC sine krav med hensyn til deltakerlandsbyen. Enkelte detaljerte krav til byggene og til "operational zone" er det for tidlig å vurdere, da disse ikke er beskrevet på tilsvarende detaljeringsgrad i søknaden.

Det er garantert for tilstrekkelig antall rom og sengeplasser i deltakerlandsbyen, både på Hamar og i Lillehammer. Det er ikke gitt en prisgaranti i USD 2016 i henhold til kravene fra IOC. For Birkebeineren Hotel & Apartments er det gitt en garanti i NOK 2010 som vil prisjusteres i henhold til konsumprisindeksen frem til 2016. For deltakerlandsbyen på Hamar er det kun garantert en "fair market price". IOC har gjennom spørsmålsrunder akseptert dette.

I utgangspunktet krever IOC at det skal være maks tre personer på et rom på 18 m². I et møte (11.5.2010) har IOC imidlertid gitt tillatelse til å innlosjere fire deltakere (to køyesenger) i en studentbolig. Denne tillatelsen er imidlertid ikke fremkommet skriftlig. IOC har etterspurt definisjonen og beskrivelse av en hybelenhet (HE) og NIF har sendt en detaljert beskrivelse av HE samt andel av fellesområder pr. HE /D52/. Tilbakemeldingen fra IOC til denne planen er at de krever at SOPP, i designfasen, prøver å få til romløsninger for å komme så tett som mulig opp til kravet om 6 m² pr. person. SOPP har bekreftet at de vil jobbe videre med å utvikle løsninger som imøtekommer IOC's krav /D62/.

Kostnadsrammen pr. HE er estimert til MNOK 0,6. Dette skal ta høyde for tilpasninger som må gjøres i henhold til ny forskrift om tekniske krav til byggverk (TEK 10). Det er foreslått at studentboliger som bygges i regi av studentskipnader skal unnlates fra deler av TEK 10 /D59/. Hvis dette blir tilfelle forventes prisen pr. HE å være nærmere MNOK 0,5. Dette er det tatt hensyn til i usikkerhetsanalysen.

Bygging av deltakerlandsbyen i Lillehammer skal finansieres ved hjelp av ekstraordinært bidrag fra IOC på MNOK 108. Dette tilsvarer 50 % av byggekostnadene. De resterende 50 % skal finansieres av boligeierne gjennom Husbanken, uten kostnader for staten. Det ekstraordinære

bidraget har fremkommet gjennom forhandlinger med IOC for å fremskynde bygging av studentboliger slik at de kan benyttes under Lillehammer 2016.

IOC skal betale leie for hele deltakerlandsbyen (YOV):

- Til forpleining er det budsjettet med MNOK 14 for tilsammen 1 558 personer.
- For YOY Hamar, servicefasiliteter, Håkons hall, Birkebeineren Hotel & Apartments betaler IOC et budsjettet beløp på MNOK 20.
- Leie til SOPP (MNOK 30) og LOBB (MNOK 18), samt tilretteleggingsbidrag for YOY (MNOK 60), total MNOK 108.

KSG vurderer kostnaden til forpleining som realistisk. Dette tilsvarer estimert tall for YOG 2012 i Innsbruck. Her er det usikkerhet rundt både antall personer og pris, dette har KSG tatt hensyn til i usikkerhetsanalysen. KSG mener videre at den andelen av leie som SOPP og LOBB får utover den reelle leiekostnaden bør gå til å dekke andre kostnader ved arrangementet, og ikke gå direkte til SOPP og LOBB. Dette er nærmere omtalt i kapittel 2.4.2.

4.1.10 Tema 10: Medisinske tjenester og dopingkontroll

Lillehammer 2016 vil sikre nødvendig beredskap på arenaer gjennom å ha tilgjengelig medisinsk personell på alle konkurranser og arrangementer. Eventuelt behov for akutte spesialisttjenester sikres gjennom et samarbeid med Sykehuset Innlandet og Norsk Luftambulanse. Lillehammer2016 vil følge WADAs og IOCs retningslinjer for gjennomføring av dopingkontroller, og vil benytte det WADA-sertifiserte laboratoriet til Oslo Universitetssykehus, Aker for gjennomføring av tester. YOG 2016 sitt anti-dopingarbeid er derfor godt ivaretatt.

4.1.11 Tema 11: Sikkerhet

Sikkerheten under Lillehammer 2016 vil bli ivaretatt gjennom et samarbeid bestående av flere parter, der politiet har det ledende ansvaret. NIF har lagt inn kostnader for full inngjerding av deltagerlandsbyen. KSG har i sine anslag vurdert at det er en sannsynlighet for at dette ikke blir nødvendig. Kostnader til leie av metalldetektorer og skannerutstyr til bruk ved deltagerlandsbyene, MMC og IOC hotellet var ikke inkludert i NIF sitt budsjett, men er tatt med i budsjettet til KSG.

4.1.12 Tema 12: Innkvartering

Kapasiteten på overnattingsfasiliteter er god i regionen sett i forhold til forventet behov under lekene. Lokaliseringen av lekene sikrer også at et stort antall publikum kan reise på dagstur for å overvære konkurranser og andre kulturbegivenheter i forbindelse med Lillehammer 2016, noe som reduserer behovet for overnattingskapasitet.

4.1.13 Tema 13:Transport

Transportkonseptet til Lillehammer 2016 bygger i hovedsak på eksisterende tilbud fra tog og bussruter, samt forsterke dette transporttilbudet slik at behovet for transport av akkrediterte og publikum ivaretas. Lillehammer 2016 sitt transportkonsept virker robust og tilstrekkelig. Oslo Lufthavn Gardermoen vil være primærflyplass for mottak av internasjonale og nasjonale gjester, og transporttilbudene videre til Lillehammer, Gjøvik og Hamar er gode. Det er ikke behov for å gjøre utbygginger av veier eller jernbane. Noe økt beredskap for snørydding vil kunne bli påkrevd.

4.1.14 Tema 14: Teknologi

Under temaet Teknologi ønsker IOC å sikre at søkeren kan sørge for den nødvendige teknologiske infrastruktur for lekene, med spesiell vekt på telekommunikasjon. Temaet er tredelt; telekommunikasjon, internett og informasjonssystemer.

Telekommunikasjon: Eksisterende og planlagte nett for YOG området virker tilstrekkelig i henhold til IOC's krav. Med hensyn til bortfall av nett, eksempelvis mobilnett, i det aktuelle området, plasserer YOGOC ansvar for dette hos Telenor og har på det nåværende tidspunkt ingen alternative planer ved et eventuelt bortfall.

Internett og informasjonssystemer: I tillegg til å møte de rene kravene fra IOC, beskriver søknaden til IOC /D02/ mange mål om å få unge til å ta del i utvikling og bruk av en "digital plattform", der både topputøverne, deltagere innen kultur, teknologi, ideologiske organisasjoner og andre skal involveres. Det er planlagt at ungdom skal bidra med utvikling av ulike typer applikasjoner for ulike formål og terminaler (mange av budsjettets underposter dekker tilrettelegging for studentutvikling), i tillegg til deling av innhold. Dette kan oppfattes som ambisiøse mål som kan være krevende for prosjektet og medføre betydelig økonomisk risiko dersom alle ambisjoner skal realiseres. Spesielt fordi dette er tenkt utført primært gjennom gratis studentressurser og utviklingsmiljø og med IOC som rettighetsinnehaver til deler av resultatet etter lekene.

I møte med KSG påpeker Gerhard Heiberg at IOC forventer at Lillehammer 2016 leverer i henhold til løfter, men at nærmere detaljering vil gjøres i samarbeid med IOC's kommende organisasjonskomite. KSG forstår med dette at målene ikke oppfattes som absolutte krav til YOG 2016, men som retningsgivende. Søkeren beskriver i møter at området i stor grad skal rammestyles i henhold til budsjettet. Det reduserer risikoen for overskridelser.

NIF skriver i søknaden at YOGOC ikke skal påta seg ansvar for integrasjon mellom ulike applikasjoner og forutsetter at de skal stå på egne bein. Det er heller ikke lagt inn i budsjettet separate poster for økt driftssikkerhet under lekene.

4.1.15 Tema 15 Media

NIF har i søknaden /D02/ beskrevet konseptet for hovedmediesenteret (MMC) i henhold til IOC's krav og har innhentet de nødvendige garantier. MMC vil være på Mesna videregående skole. Her er det også satt av plass til OBS – Olympic Broadcast Services, som skal ha ansvar for kringkasting av lekene og som blir betalt av IOC. Mesna videregående skole skal være godt tilrettelagt som hovedmediesenter, både med hensyn til størrelse, umiddelbar nærhet til olympiaparken og fasiliteter som trengs for et mediesenter. Det er ikke behov for store oppgraderinger. Kabling og annen teknisk infrastruktur er tatt høyde for i budsjettet. NIF forutsetter i søknaden at MMC står til rådighet tre måneder før åpning. Dette er ikke endelig avklart med Mesna videregående skole, noe som bør være avklart i god tid før arbeidet skal starte. I tillegg til MMC skal det være 4 VMC (Venue Media Centre), som alle må ha arealer, fasiliteter og utstyr for at media skal kunne arbeide på stedet. I søknaden skriver NIF at mediesenteret og de aller fleste arenaene har fasiliteter og utstyr i henhold til IOC's krav, uten å utdype dette nærmere. Dette er bekreftet i svar fra NIF til KSG/D61/.

4.2 Vurdering av etterbruksbehovet

4.2.1 Vurdering av etterbruksbehovet for idrettsanlegget

NIF skriver i sin søknad at investeringene i sterk grad vil bidra til at Lillehammer blir et kraftsenter for vinteridretter. Økt anleggskapasitet vil gjøre det mulig å opprettholde og øke den lokale og regionale aktiviteten, spesielt innenfor ishockey/kunsthopp og curling. Allerede eksisterende anlegg og infrastruktur vil bli brukt, noe som igjen bidrar til etterbruk av anleggene fra OL 1994. Den oppgraderingen som er planlagt vil dermed både sikre etterbruk av anlegg både fra Lillehammer 2016 og OL 1994. Gjenbruk av eksisterende anlegg fra 1994 vil også medføre en minimal negativ effekt på miljøet.

4.2.2 Vurdering av etterbruksbehovet for deltakerlandsbyen

Etter Lillehammer 2016 vil deltakerlandsbyen bli brukt som studentboliger for SOPP med en kapasitet på 300 senger. Hvis man regner med internatplasser og overnatting i Birkebeineren Hotel & Apartments vil området ha en kapasitet på 720 senger etter 2016. Studentboligene vil etter 2016 bli brukt som studentboliger og vil bli leid ut til studenter i skoleåret august-juni. Basert på estimer for vekst og etterspørsel etter studentboliger i Lillehammer i årene fremover antas det at selv med de nye boligene vil ikke behovet for studentboliger dekkes /D29/. Det antas derfor med stor sikkerhet at alle studentboligene som bygges i forbindelse med Lillehammer 2016 vil bli leid ut etter 2016.

Det er også mulig å leie ut studentboligene til unge utøvere fra andre land som ønsker å benytte seg av sportsmulighetene til Lillehammer på sommerstid, dette er tenkt som en del av Olympic Legacy (tema 1).

5 Styringsstruktur

Kulturdepartementet har bedt KSG gi råd om styringsstruktur for Lillehammer 2016. For å gjennomføre et vellykket arrangement innenfor gitte budsjetttrammer er det avgjørende å ha en godt gjennomtenkt styringsstruktur. KSG anbefaler at organisering og ansvarsdeling i forberedelsesfasen og gjennomføringsfasen vurderes hver for seg. Det må også avklares hvordan Olympic Legacy (etterbruk) skal organiseres og gjennomføres.

5.1 Organisering og ansvarsdeling i forberedelsesfasen

Så fort YOG 2016 er blitt tildelt Lillehammer, må det etableres en organisasjon som ivaretar planlegging og forberedelse av gjennomføringen i 2016.

5.1.1 Organisasjonskomite

Det bør etableres en organisasjonskomite (YOGOC) som har ansvaret for forberedelse og gjennomføring av YOG 2016. YOGOC bør være en egen juridisk enhet, fortrinnsvis et aksjeselskap, med staten, NIF og Lillehammer kommune som eiere. Aksjeselskap er en velkjent selskapsform for alle aktører. Dessuten har aksjeselskap klare regler for forholdet mellom eierne og hvordan selskapet skal styres.

Staten må ha full kontroll med at statens ansvar, ivaretagelse av statsgarantien og en effektiv utnyttelse av statstilskuddet, blir forvaltet på en forsvarlig måte. Dette kan skje ved at staten har aksjemajoritet i selskapet som er ansvarlig for forberedelse og gjennomføring av YOG 2016.

NIF er den som søker IOC om YOG 2016. I tillegg vil NIF være sentral i Olympic Legacy. For at NIF skal kunne ivareta sine interesser og forpliktelser i forhold til IOC, bør NIF være medeier i aksjeselskapet.

I tillegg til å være søkerby til YOG 2016 bidrar Lillehammer kommune med betydelige verdier, både gjennom tilskudd, gratis tomt til studentboliger og utbygging av arenaer. I tillegg er Lillehammer kommune den største arenaeieren og vil være sentral i Olympic Legacy. For at Lillehammer kommune skal kunne ivareta sine interesser, bør Lillehammer kommune være medeier i aksjeselskapet.

Både staten, NIF og Lillehammer kommune bør være representert i styret for aksjeselskapet. For å sikre full kontroll med statens ansvar, bør staten som majoritetseier utnevne styrets leder.

Styret i aksjeselskapet bør være sammensatt av:

- Representant for Kulturdepartementet (som majoritetseier)
- Representant for Lillehammer kommune (som eier, søkerby og største arenaeier)
- Representant fra Norges Idrettsforbund/Norges Olympiske Komite (som eier og søker)

- Representanter for kultur og undervisning (da YOG er delt i tre mellom sport, kultur og undervisning)
- Eventuell representant for IOC

Selskapet bør etableres raskest mulig etter Lillehammers eventuelle tildeling av YOG 2016, og kan bygges gradvis opp. Det bør ansettes en erfaren leder som har erfaring fra gjennomføring av større idrettsarrangementer.

Selskapet kan basere seg på en liten kjerne av faste ansatte som ivaretar de viktigste funksjonene som for rekruttering og oppfølging av frivillige, sport, undervisning, kultur, sponsorer etc. Antall ansatte bør holdes så lavt som mulig og tjenester som for eksempel regnskap, prosjektstyring etc. kan med fordel kjøpes.

Det bør utarbeides et sentralt styringsdokument som blant annet beskriver ansvarsdeling mellom eier, styre og organisasjonskomite. Videre beskrevet i kapittel 5.4.

Som angitt i forslag til innhold i sentralt styringsdokument, vedlegg E, pkt. 2.5, bør organisasjonskomiteen utarbeide månedlige statusrapporter til styret og tertialrapporter til eier. På denne måten vil staten bli løpende oppdatert om utviklingen i selskapet og har muligheten til å gripe inn ved avvik som har betydning for statens ansvar. Staten kan da sikre at ivaretagelse av statsgarantien og en effektiv utnyttelse av statstilskuddet blir forvaltet på en forsvarlig måte.

5.2 Organisering og ansvarsdeling i gjennomføringsfasen

I god tid før 2016 bør det etableres en egen gjennomføringsorganisasjon under organisasjonskomiteen. Gjennomføringsorganisasjonen bør etableres så tidlig at den er operativ under eventuelle testarrangementer, har tid til å bli godt kjent med arenaene og til å gjennomføre simuleringer

5.2.1 Hovedoperasjonssenter

Gjennomføringen av arrangementene bør ledes av et hovedoperasjonssenter som rapporterer til organisasjonskomiteen. Hovedoperasjonssenteret har det overordnede operative ansvar for gjennomføringen av Lillehammer 2016.

Hovedoperasjonssenteret må ledes av en representant for organisasjonskomiteen. I tillegg bør representanter for NIF, Lillehammer kommune, politiet, helsevesenet etc. være representert.

5.2.2 Arenaorganisasjoner

For hver arena bør det etableres en arenaorganisasjon som har ansvaret for gjennomføring av arrangementet i sin arena og som rapporterer til Hovedoperasjonssenteret.

Arenaorganisasjonene for Lysgårdsbakkene og Kanthaugen bør vurderes slått sammen til én organisasjon.

Leder for arenaorganisasjonen bør være ansatt. Lederen bør komme inn tidlig og ha ansvaret for oppbyggingen av arenaorganisasjonen og utarbeidelse av planer for gjennomføringen i arenaen. Øvrig personell i arenaorganisasjonen kan i stor grad baseres på frivillige.

Ledelsen i arenaorganisasjonen bør utplasseres i arenaen i god tid før gjennomføringen starter, eksempelvis fra høsten 2015.

5.2.3 Tester

Om mulig bør det gjennomføres testarrangementer for den enkelte arena. Dette er nyttig for å skaffe ansatte og frivillige ledere erfaring fra gjennomføring og for å rette opp feil som oppdages under testene.

5.2.4 Simuleringer

For å kunne håndtere uforutsette situasjoner under gjennomføringen av Lillehammer 2016 bør det gjennomføres simuleringer. Både Hovedoperasjonssenter og Arenaorganisasjoner bør gjennomføre dette, og både for enkeltarrangementer og en full arrangementsdag.

5.3 Organisering av Olympic Legacy

Så fort organisasjonskomiteen er etablert bør det i samarbeid med IOC beskrives hvordan Olympic Legacy er tenkt organisert og gjennomført.

5.4 Styringsverktøy

For å styre forberedelsene til gjennomføring av Lillehammer 2016 må organisasjonen ha et godt styringsverktøy. KSG vil derfor anbefale at det utarbeides et sentralt styringsdokument så fort organisasjonskomiteen er etablert. Det bør utarbeides egne styringsdokumenter for Hovedoperasjonssenter og Arenaorganisasjoner.

5.4.1 Sentralt styringsdokument

KSG har satt opp et forslag til hva et sentralt styringsdokument bør inneholde, se Vedlegg E

Det sentrale styringsdokumentet må være et levende dokument og revideres når ny relevant styringsinformasjon er tilgjengelig.

5.4.2 Styringsdokument for Hovedoperasjonssenter og Arenaorganisasjoner

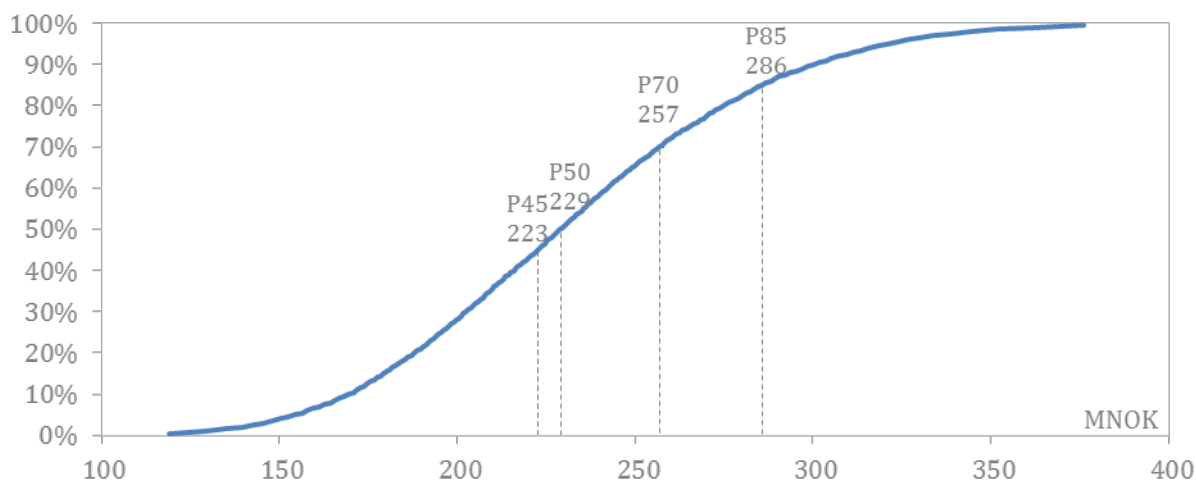
For Hovedoperasjonssenter og Arenaorganisasjoner bør det utarbeides egne styringsdokumenter. Et viktig element i disse styringsdokumentene er utarbeidelse av beredskapsplaner, slik at alle involverte er gjort kjent med og vet hvordan de skal opptre i en beredskaps- eller krisesituasjon.

5.5 Fordeling av budsjettmidler

For å sikre god økonomisk styring av prosjektet, anbefaler KSG at budsjettet fordeles som vist i Tabell 10 og Figur 8.

Tabell 10 Styringsrammer

Enhet	Kommentar	Intervall	Beløp (MNOK)	Akkumulert (MNOK)
YOGOC	Innenfor YOGOCs ramme lik P50, skal YOGOC ha som mål å avsette verdien mellom P45 og P50 til Olympic Legacy	Opp til P45 P45 til P50	223 6	223 229
Styret	Godkjenne bruk av budsjettmidler utover P50-verdi	P50 til P70	28	257
Staten	Godkjenne bruk av budsjettmidler utover P70-verdi	P70 til P85	29	286



Figur 8: S-kurve med styringsrammer

6 Vedlegg

Vedleggene dokumenterer beregninger og vurderinger som ligger bak resultatene som er presentert i hovedrapporten. Følgende dokumenter er vedlagt kvalitetssikringsrapporten:

Vedlegg A – Metode. Viser hvordan analysen er gjennomført og oppbyggingen av modellen. Vedlegget inkluderer en kort forklaring av teori og begreper.

Vedlegg B – Estimering av budsjettposter. Dokumenterer beregninger av alle budsjettposter beskrevet på hovedpostnivå og underpostnivå.

Vedlegg C – Usikkerhetsfaktorer og hendelser. Dokumenterer vurdering av alle kostnadsberegnete usikkerhetsfaktorer og hendelser.

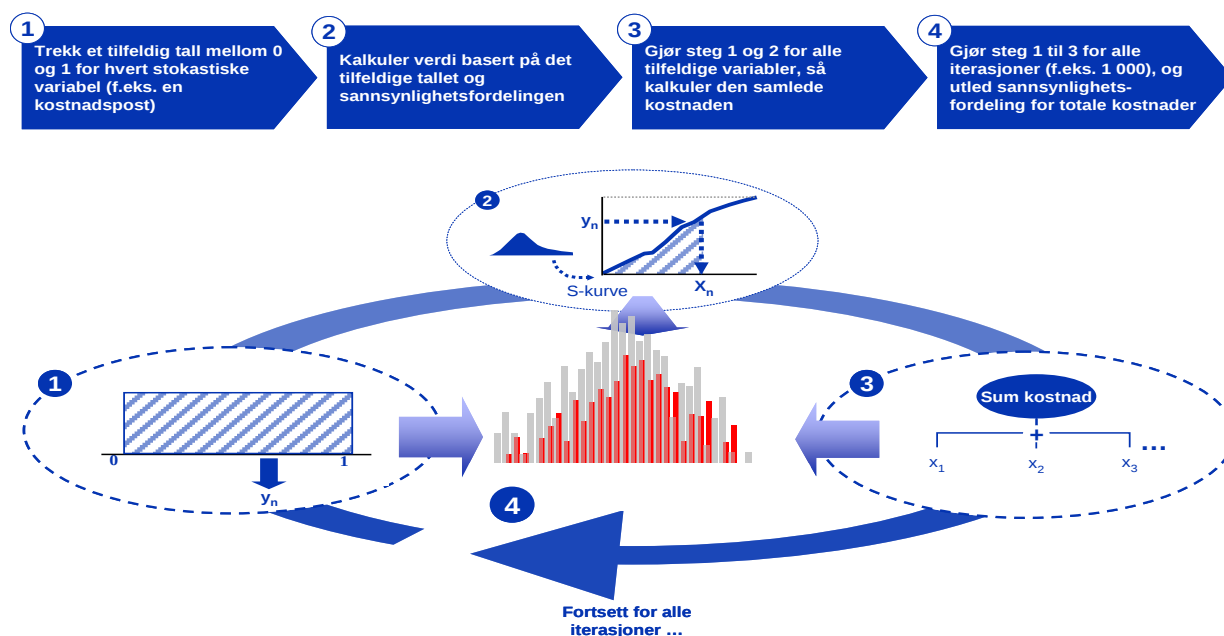
Vedlegg D – Grunnlaget for kvalitetssikringen. Lister møtene som er avholdt i forbindelse med kvalitetssikringen, relevante personer i forbindelse med oppdraget og dokumenter som ligger til grunn for kvalitetssikringen.

Vedlegg E – Forslag til innhold i sentralt styringsdokument. Viser et forslag til sentralt styringsdokument for prosjektet.

Vedlegg A – Metode

KSG har bygget en egen modell basert på NIFs opprinnelige budsjettstruktur. Grunnlaget for kvalitetssikringen er en gjennomgang av prosjektets dokumenter kombinert med gruppesamtaler og intervjuer med prosjektgruppen. Ved oppbygning av kostnadsmodellen og vurdering av usikkerhet benyttes referansetall der dette eksisterer.

Modellen bygger på en basiskalkyle med estimatusikkerhet basert på 2010-situasjonen. På den legges usikkerhetsfaktorer og hendelser som beskriver mulige endringer i årene frem mot 2016. Tallene justeres opp for forventet reallønnsvekst frem mot 2016. Resultatet er inngangsverdier til samfunnsøkonomisk analyse. Med statistiske fordelinger på alle inngangsverdiene vil også resultatet av analysen representere forventningsverdier med en sannsynlighetsfordeling. Modellen er bygget opp med utgangspunkt i prosjektets opprinnelige kostnadsstruktur for å sikre gjenkjennelighet og bedre grunnlaget for sammenligning, men endret der det er funnet nødvendig.



Figur 9: Hvordan Monte Carlo-simulering virker

Analysen er gjort i et MS Excel-basert verktøy utviklet av KSG for denne typen oppdrag. Beregning skjer ved Monte Carlo-simulering, som vist i Figur 9. Alle inngangsverdier er gitt en sannsynlighetsfordeling som er beskrevet med et tripplestimat – P10, mode⁸ og P90. For simuleringen er en enkel trekantfordeling valgt for å kunne benytte disse inngangsverdiene.

⁸ Mode = Mest sannsynlige verdi, toppunktet til fordelingsfunksjonen

Vedlegg B – Estimering av budsjettposter

Dette vedlegget inneholder en utvidet beskrivelse av KSGs kostnadsvurdering pr. enkeltpost i budsjettet. Nedenfor er noen generelle budsjettforutsetninger beskrevet.

Grunnlag: KSG gjenskapte først NIF sitt budsjett for å sikre sammenlignbarhet. KSG har deretter gjennomgått kostnadsunderlaget for alle poster for å kvalitetssikre kompletthet og kostnadsvurderinger. KSG har gjort egne beregninger der KSG har funnet dette nødvendig og mulig med hensyn til tid til disposisjon og nødvendig detaljeringsgrad. Dette gjelder i hovedsak de større budsjettpostene. Større budsjettposter er også detaljert i noe større grad i dette dokumentet.

Kronerverdi: Alle forventningsverdier i dette vedlegget er i NOK 1000 for år 2010.

Usikkerhet: KSG har vurdert usikkerhet på alle kostnadposter. På en del poster har KSG ikke gjennomført detaljerte beregninger av P10- og P90-anslag, men da benyttet et generelt symmetrisk anslag på hhv. $\pm 30\%$ ift. mest sannsynlig verdi (mode). Der NIF har inngått intensjonsavtaler har KSG redusert usikkerheten til $\pm 15\%$. Når asymmetriske vurderinger på usikkerhet er gjort, er dette eksplisitt beskrevet.

Valutakurs: KSG har i analysen valgt å benytte valutakurser som angitt i tabellen nedenfor. Med utgangspunkt i statens holdning til valutarisiko (risikonøytral) er usikkerhet på valuta ikke beregnet. Det er kun i posten A1 at grunnlaget er gitt i en annen valuta.

Tabell 11 - Valutakurser

Valuta	Kurs
1 USD	6,00
1 EUR	8,00

Merverdiavgift: KSG lagt til grunn at YOGOCs virksomhet ikke oppfyller kravene til registrering i merverdiavgiftsmanntallet, noe som betyr at YOGOC ikke vil få fradrag for mva ved kjøp av varer og tjenester. Alle kostnader i dette vedlegget er derfor inklusive mva.

De neste sidene gir detaljerte beskrivelser av KSG sine anslag på inntekter:

A1	IOC-bidrag		
Innhold i posten:	Posten inneholder to bidrag fra IOC: - Bidrag til kost og losji for deltagere, leder og trenere. Gis i USD. - IOCs ekstraordinære tilskudd til SOPP og LOBB på 13,5 mill. Euro. Dette er et fast beløp, og derfor ikke tillagt usikkerhet. Kurs benyttet: 8 NOK/Euro		
Underposter:	Ingen.		
Grunnlag for beregning:	/D05/, /D35/		
KSGs estimat (E):	140 672		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	141 000	141 000	141 000
	Ingen usikkerhet som treffer YOGOC da IOC betaler for faktiske utgifter mht. kost og losji, samt at IOC tilskudd på 13,5 M€ er et fast beløp. Staten er videre valutaneutral. Usikkerheten knyttet til kost og losji dekkes i utgiftspostene B2 og B12. Kurs benyttet : 6 NOK/USD og 8 NOK/Euro		
NIFs estimat (E):	138 000		
Differanse:	2 672		
Kommentar til differansen:	KSG har tatt utgangspunkt i NIF sin egen oppdatering av kostnadsposten i /D35/ som er MNOK 141, men tatt ut støtte til transport t/r Gardermoen (ca. MNOK 0,5) iht. IOC krav.		

A2	Nasjonale inntekter		
Innhold i posten:	Bidrag fra noen større (antatt 4) nasjonale hovedsamarbeidspartnere over en fireårsperiode.		
Underposter:	Ingen.		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	33 626		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	15 000	40 000	50 000
	Tilsvarende Innsbruck sine inntekter	Lik NIF sitt anslag	Gode tider i markedet og konseptet er ettertraktet
NIFs estimat (E):	40 000		
Differanse:	(6 374)		
Kommentar til differansen:	KSG benytter asymmetrisk risiko der utfallsrommet mot lavere inntekter er større enn for høyere inntekter, gitt at Ungdoms-OL er et nytt og uprøvd konsept i det norske markedet. Videre er også deltagerne langt mindre profilerte enn senior toppidrettsutøvere som reduserer markedsverdien.		

A3	Offisielle leverandører		
Innhold i posten:	Bidrag fra et antall (antatt 10) leverandører over en fireårsperiode		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	9 151		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	5 000	10 000	13 000
	Se A2.		
NIFs estimat (E):	10 000		
Differanse:	(849)		
Kommentar til differansen:	Samme argumentasjon som for A2. I tillegg må de ti leverandørene være fra ulike bransjer, og ikke blant IOC's eller YOGOC sine hovedsamarbeidspartnere, hvilket kan utelukke en del potensielle leverandører.		

A4	Billetter		
Innhold i posten:	Inntekter fra billettsalg til konkurranser og kulturarrangementer		
Består av følgende underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	4 600		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	2 500	4 200	6 700
	50 % lavere deltagelse på seremonier, konkurranser og kulturarrangementer enn forventet.	Posten var ikke bruttobudsjettert. KSG har flyttet fradrag for distribusjon til post B16 administrasjon og lagt til en inntekt på MNOK 0,7 for billettinntekter til åpningsseremoni.	50 % høyere deltagelse på seremonier, konkurranser og kulturarrangementer enn forventet.
NIFs estimat (E):	3 340		
Differanse:	1 260		
Kommentar til differansen:	Det er tillagt stor usikkerhet mht. antall billetter solgt til konkurranser og kulturarrangementer, da konseptets popularitet er høyst usikkert. KSG har flyttet fradrag for distribusjon i NIF sin budsjettpost til B16 Administrasjon. KSG har økt inntekspotensialet for kulturarrangementer med 0,5 MNOK ift. NIF.		

A5	Lisensinntekter		
Innhold i posten:	Inntekter fra salg av lisensierte produkter.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	1 085		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	700	1 000	1 500
	30 % lavere salg enn forventet grunnet liten etterspørsel.	Lik NIF sitt anslag.	NIF har budsjettet nøkternt. KSG anser potensialet for 50% høyere salg av lisensierte produkter som mulig.
NIFs estimat (E):	1 000		
Differanse:	85		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes asymmetrisk vurdering av usikkerhet.		
A6	Lotterier		
Innhold i posten:	Posten inngår i IOC budsjettstruktur men benyttes ikke av NIF og KSG.		
A7	Donasjoner		
Innhold i posten:	Posten inngår i IOC budsjettstruktur men benyttes ikke av NIF og KSG		
A8	Salg av eiendeler		
Innhold i posten:	Salg av utstyr fra deltagerlandsbyen		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	500		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	250	500	750
	50 % lavere enn forventet, grunnet lite utstyr som kan omsettes og oppnår lavere pris enn forventet.	Lik NIF sitt anslag	50 % høyere enn forventet, grunnet vesentlig mer utstyr som kan omsettes enn forventet, samt oppnår gode priser.
NIFs estimat (E):	500		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:	Samme vurdering som NIF, men tillagt +/- 50 % usikkerhet.		

A9	Tilskudd		
Innhold i posten:	Se underposter		
Underposter:	A9.1, A9.2 og A9.3		
Grunnlag for beregning:			
KSGs estimat (E):	Se underposter		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
NIFs estimat (E):	Se underposter		
Differanse:			
Kommentar til differansen:			

A9.1	Statlig bidrag YOGOC		
Innhold i posten:	Se kapittel 2 i hoveddokumentet.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:			
KSGs estimat (E):			
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
NIFs estimat (E):	173 819		
Differanse:	NA		
Kommentar til differansen:	Se kapittel 2 i hoveddokumentet.		

A9.2	Fylkeskommuner		
Innhold i posten:	Tilskudd fra Oppland Fylkeskommune og Hedmark Fylkeskommune, samt bidrag til fylkesvis fakkelfest		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/, /D15/		
KSGs estimat (E):	9 175		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	7 400	8 500	11 000
	Ingen fylkesvise bidrag til fakkelfest, samt 30% lavere støtte fra Hedmark fk. enn forventet.	Lik NIF sitt anslag, samt ca. 1,5 MNOK i fylkesvis bidrag til fakkelfest	30 % økte tilskudd fra begge fylkeskommuner. Samme tildeling til fakkelfest som mode.
NIFs estimat (E):	7 500		
Differanse:	1 675		
Kommentar til differansen:	Økningen skyldes i hovedsak KSG tillegg for fylkesvis fakkelfest (ført som kostnad i post B10 Seremonier).		

A9.3	Kommuner		
Innhold i posten:	Tilskudd fra Lillehammer kommune, Hamar kommune, Øyer kommune og Gjøvik kommune.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/, /D15/		
KSGs estimat (E):	9 000		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	9 000	9 000	9 000
	KSG antar de vedtatte tilskuddene som sikre.		
NIFs estimat (E):	9 000		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

YOGOC-kostnader

B1	Idrettsarenaer		
Innhold i posten:	Kostnader til gjennomføring av alle konkurranser, samt ev. oppgraderinger av de respektive arenaene. Se egne underposter for dokumentasjon av disse. Leie av telt til idrettsarenaer.		
Underposter:	B1.1 Hafjell (alpint); B1.2 Hafjell (border- og skicross); B1.3 Hafjell (slopestyle); B1.4 Lillehammer olympiske bob og akebane; B1.5 Vikingskipet (hurtigløp skøyter); B1.6 Hamar OL-Amfi, Nordlyshallen og Storhamar Ishall (kunstløp); B1.7 Gjøvik fjellhall (skøyter kortbane); B1.8 Kristinshall (ishockey og curling); B1.9 Birkebeiner skistadion (langrenn og kombinert); B1.10 Birkebeiner skistadion; B1.11 Lysgårdsbakken (hopp); B1.12 Kanthaugen (hopp)		
Grunnlag for beregning:	/D35/, /D15/		
KSGs estimat (E):	22 883		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	21 000	23 100	24 700
NIFs estimat (E):	20 928		
Differanse:	1 956		
Kommentar til differansen:	Det er i hovedsak solavskjerming for bedre tilpasning til TV-produksjon for bob- og akebane (+ MNOK 2) som er årsaken til avviket mellom KSG og NIF sine budsjetter. I tillegg har KSG lagt til tre hendelser (H2, H3 og H4) som har tilknytning til idrettsanleggene. Se vedlegg C for detaljer om disse.		

B1.1	Hafjell (alpint)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere alpinkonkurranser på Hafjell		
Består av følgende underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	1265		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	900	1 300	1 600
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	1 265		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:	KSG har en egen hendelse som omhandler eventuelt nødvendig anskaffelse av snøproduksjonsanlegg i bakken (H3), se vedlegg D for detaljer.		

B1.2	Hafjell (border- og skicross)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere border- og skicrosskonkurranser på Hafjell		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	3 005		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	2 200	2 900	3 800
	Som NIF sine tall for forventningsverdier, men har tillagt +/-30 % generell usikkerhet på alle poster unntatt: kompensasjon for tap i januar anses mindre usikkert (+/-15%), redusert prosjektering fra 15% til 10% (+/- 30%).		
NIFs estimat (E):	3 117		
Differanse:	- 111		
Kommentar til differansen:	KSG har beregnet noe lavere prosjekteringskostnad.		

B1.3	Hafjell (slopestyle)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere slopestylekonkurranser på Hafjell		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	2 575		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	1 900	2 400	3 300
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	2 575		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B1.4	Lillehammer olympiske bob og akebane		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere bob- og akekonkurransene		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	5 765		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	4 400	5 900	7 100
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	3 660		
Differanse:	2 105		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes at KSG har lagt til 2 MNOK (+/- 30%) for bedre tilpasning av anlegget til TV-produksjon, herunder solavskjerming.		

B1.5	Vikingskipet (hurtigløp skøyter)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere hurtigløpkonkurranser på skøyter		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	2 781		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	2 300	3 000	3 300
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	2 781		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B1.6	Hamar OL-Amfi, Nordlyshallen og Storhamar Ishall (kunstløp)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere kunstløpkonkurranser		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	1 232		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	1 000	1 300	1 400
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	1 232		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B1.7	Gjøvik fjellhall (skøyter kortbane)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere skøytekonkurranser kortbane		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/, /D15/		
KSGs estimat (E):	1 366		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	1 100	1 400	1 600
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	1 366		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B1.8	Kristinshall (ishockey og curling)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere ishockey- og curlingkonkurranser		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	400		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	300	400	500
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	400		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B1.9	Birkebeiner skistadion (langrenn og kombinert)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere langrenns- og kombinertkonkurranser		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	822		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	600	800	1 000
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	822		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B1.10	Birkebeiner skistadion (skiskyting)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere skiskytingkonkurranser		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	822		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	600	800	1 000
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	822		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B1.11	Lysgårdsbakken (hopp)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere hoppkonkurranser		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	626		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	500	600	700
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	626		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:	KSG har en egen hendelse som omhandler nødvendig justering av snøprofil i bakken (H4), se vedlegg D for detaljer.		

B1.12	Kanthaugen (snowboard)		
Innhold i posten:	Kostnader for å arrangere snowboardkonkurranser		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	1 736		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	1 300	1 700	2 200
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	1 736		
Differanse:	-38		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes at KSG har redusert på slaget for prosjektering fra 15 % til 10 % (+/- 30 %).		

B2	Deltagerlandsby		
Innhold i posten:	Kostnader for deltagerlandsby.		
Underposter:	Ingen, se egen tabell under for detaljer.		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	125 968		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	123 500	125 400	128 400
	Se egen tabell på neste side for detaljer om de enkelte poster.		
NIFs estimat (E):	127 902		
Differanse:	-1 934		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes i at KSG har tatt ut kostnader for kjøp av køyesenger. Dette tas inn i usikkerhetsfaktoren U_0 . I tillegg har KSG vurdert at det er en mulighet for at leiepris for YOV Hamar kan bli forhandlet ned (P10), som reduserer forventningsverdien på B2 med ca. 0,5 MNOK.		

I tabellen nedenfor er kostnadene i B2 Deltagerlandsby detaljert

Kostnader	NIF	KSG sine anslag			
		P10	Mode	P90	E
Leie til SOPP	30 000				30 000
Leie til LOBB	18 000				18 000
Tilretteleggingsbidrag fra IOC	60 000				60 000
Leie YOV Hamar	5 676	3 406	5 676	6 244	4 952
Leie YOV LOBB og SOPP					
Servicefasiliteter Hamar	1 200	1 020	1 200	1 380	1 200
Servicefasiliteter og drift, YOV Lillehammer	3 627				3 627
Håkons Hall, leie og tilpasning	2 984	2 536	2 984	3 431	2 984
Miljøverntiltak ifm. gjennomføringen av arrangementet	500	350	500	650	500
Kjøp av køyesenger	1 210				
Birkebeineren A&H	4 706	4 000	4 706	5 411	4 706
YOGOCs kostnader	127 902	123 500	125 400	128 400	125 968

B3	MMC og VMC		
Innhold i posten:	Kostnader for å etablere hovedmediesenter (MMC) på Mesna videregående skole, samt nødvendig mediafasiliteter pr. arena (VMC). Kostnadene dekker arealer, fasiliteter og utstyr for arbeidende medier.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	6 280		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	4 900	6 300	7 700
	I hovedsak lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet. Eneste unntak er leie av MMC som er tillagt lavere usikkerhet (+/- 15 %) da intensjonsavtaler om leie er inngått.		
NIFs estimat (E):	6 030		
Differanse:	250		
Kommentar til differansen:	KSG har økt kostnadene for rigging/tilbakeførin av VMC, ink. prosjektering av dette, fra 0,25 MNOK til 0,5 MNOK.		

B4	Arbeidsstyrke		
Innhold i posten:	Kostnader for funksjonærer og nødvendig arbeidsstyrke til gjennomføringen.		
Underposter:	Se egen tabell under for detaljer.		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	14 985		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	10 000	15 500	20 300
	Se egen tabell under og på neste side for detaljer om de enkelte poster.		
NIFs estimat (E):	11 594		
Differanse:	3 391		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes at KSG har beregnet noen flere funksjonærer en NIF.		

I tabellen nedenfor er KSGs anslag av nødvendig antall funksjonærer:

Arbeidsstyrke	Sportsarenaer	Deltagerlandsby	Håkons Hall	MMC	Andre steder	SUM
Sport	240	4				244
Resultatsystemer	80					80
Ansatte og frivillige						
TV/Presse/Media	40		10	10		60
Teknologi/data	40	16	20	10		86
Kultur	40	4	4			48
Arena, drift	80	8	20	10		118
Helse og sanitet	40	4	4			48
Forpleining	80	4	40			124
Sikkerhet	80	4	20	4		108

Undervisning		4	4			8
Transport		8				8
Marked, profilering og informasjon			4			4
Hovedoperasjonssenter					20	20
Akkrediteringssenter					20	20
Transportsenter					20	20
Seremonier					20	20
IOC-hotell					40	40
Frivilligesenter					60	60
SUM	720	56	126	34	180	1116

I tabellen under er KSGs anslag for kostnader for godtgjørelser, bekledning, forpleining og samlinger:

Post	Antall	Enhetspris	Kostnad
Godtgjørelse funksjonærer	93 744	90	8 436 960
Bekledning	1 116	1 000	1 116 000
Forpleining (14 dager i snitt)	15 624	200	3 124 800
Samlinger etc.	1	558 000	558 000
Sum			13 235 760

I tabellen under er de aggregerte kostnadene for post B4 Arbeidsstyrke, samt KSGs usikkerhetsvurdering av disse.

Kostnader	NIF	P10	Mode	P90	E
Godtgjørelse funksjonærer	5 317	5 317	8 400	12 600	8 874
Bekledning, forpleining, samlinger	5 578	3 840	4 800	7 200	5 412
Telt	699	489	699	909	699
YOGOCs kostnader	11 594				14 985

KSG har for “godtgjørelser funksjonærer” lagt et noe høyere antall funksjonærer til grunn. KSG benytter NIF sitt anslag som P10, mens P90-verdien tilsier at fler enn 50 % av funksjonærene må godtgjøres.

I underposten “Bekledning, forpleining og samlinger” har KSG vurdert noe lavere kostnader til bekledning, men økte kostnader for forpleining. Posten er skjevfordelt, men mulighet for 20 % reduksjon (P10) og tilsvarende 50 % økning (P90). Forventningsverdien er tilnærmet lik NIF sitt anslag.

B5	Informasjonssystemer		
Innhold i posten:	Kostnader for nødvendige datasystemer, telekommunikasjon og digitale tjenester mht. konkurranse-, kultur- og utdanningsprogram.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	18 061		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	13 300	17 000	22 900
	I hovedsak lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet. Unntak er mobile terminaler som er tillagt lavere usikkerhet (+/- 15 %) grunnet enklere rammestyring. Mulighet for større kostnader for posten "innleid hjelp" (-30%/+50%). VMC Hafjell er det for P90 lagt til KNOK139 for leie av ekstra speakeranlegg dersom eksisterende anlegg ikke skulle være tilstrekkelig.		
NIFs estimat (E):	17 732		
Differanse:	329		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes asymmetrisk vurdering av usikkerhet på "innleid hjelp", samt mulig behov for ekstra speakeranlegg på Hafjell.		

B6	Telekommunikasjon		
Innhold i posten:	Kostnader for trådløst nett på alle arenaer, YOV og servicearenaer, samt mobilabonnementer for deltagere og tilskudd til mobilkostnader for funksjonærer og deltagere i kultur- og utdanningsprogrammene.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	7 423		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	5 700	7 500	9 100
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	7 423		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B7	Internett		
Innhold i posten:	Kostnader for diverse nett- og mobilapplikasjoner/-tjenester. Dette kan være web- og mobilportal, sosiale nettmedier, presentasjon av kunst og musikk, spillapplikasjoner, samt e-læringsapplikasjoner.		
Består av følgende underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	3 823		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	3 200	3 900	4 500
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	3 823		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B8	Kultur		
Innhold i posten:	Kostnader til administrasjon og gjennomføring av diverse kulturelle innslag under lekene, samt forberedelser av disse.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D01/, /D11/, /D35/		
KSGs estimat (E):	6 776		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	6 200	6 500	7 500
	Kun 5% ned ift. mode, fordi YOGOC rammestyre denne posten. KSG forventer derfor ikke særlig underforbruk.	Lik NIF sitt anslag.	+15% grunnet økte priser og økt forventning. Rammestyre redusere mulig større overforbruk.
NIFs estimat (E):	6 500		
Differanse:	276		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes asymmetrisk vurdering av usikkerhet på denne posten.		

B9	Utdanning		
Innhold i posten:	Kostnader for YOGOC sitt utdanningsprogram som skal gjennomføres før og under lekene.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/, /D59/		
KSGs estimat (E):	9 096		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	7 600	9 600	10 400
	-20% ift. mode. Posten inneholder allerede en buffer (MNOK 2,5) og vil bli rammestyrkt.	Lik NIF sitt anslag.	+10% grunnet økte priser og økt forventning. Rammestyring reduserer mulig større overforbruk.
NIFs estimat (E):	9 500		
Differanse:	-404		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes asymmetrisk vurdering av usikkerhet på denne posten.		
B10	Seremonier		
Innhold i posten:	Kostnader til gjennomføring av alle seremonier under lekene.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	10 771		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	7 700	11 000	13 900
	+/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	8 346		
Differanse:	2 425		
Kommentar til differansen:	Økningen skyldes at KSG har lagt til 1 MNOK for tribuner på åpnings- og avslutningsseremoni, samt ca. MNOK 1,5 tillegg for fylkesvis fakkelstafett (budsjettert med tilsvarende inntekt i post A9.2 Fylkeskommuner).		
B11	Helse og sanitet		
Innhold i posten:	Kostnader for å sikre nødvendige helsetjenester under lekene, samt gjennomføring av dopingkontroller.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	2 900		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	2 100	3 000	3 700
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	2 900		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B12	Forpleining		
Innhold i posten:	Kostnader for forpleining for deltagere ved deltagerlandsbyene i Lillehammer og Hamar.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	13 263		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	9 500	13 400	17 100
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	13 263		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

B13	Transport		
Innhold i posten:	Kostnader for transport av deltagere, akkrediterte, funksjonærer og publikum.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/, /D59/		
KSGs estimat (E):	7 176		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	5 200	7 800	9 100
	+/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	6 220		
Differanse:	956		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes økning i pris for shuttlebusser med 40 %, som også NIF selv har påpekt at var kostnadsfastsatt for lavt i sin søknad.		

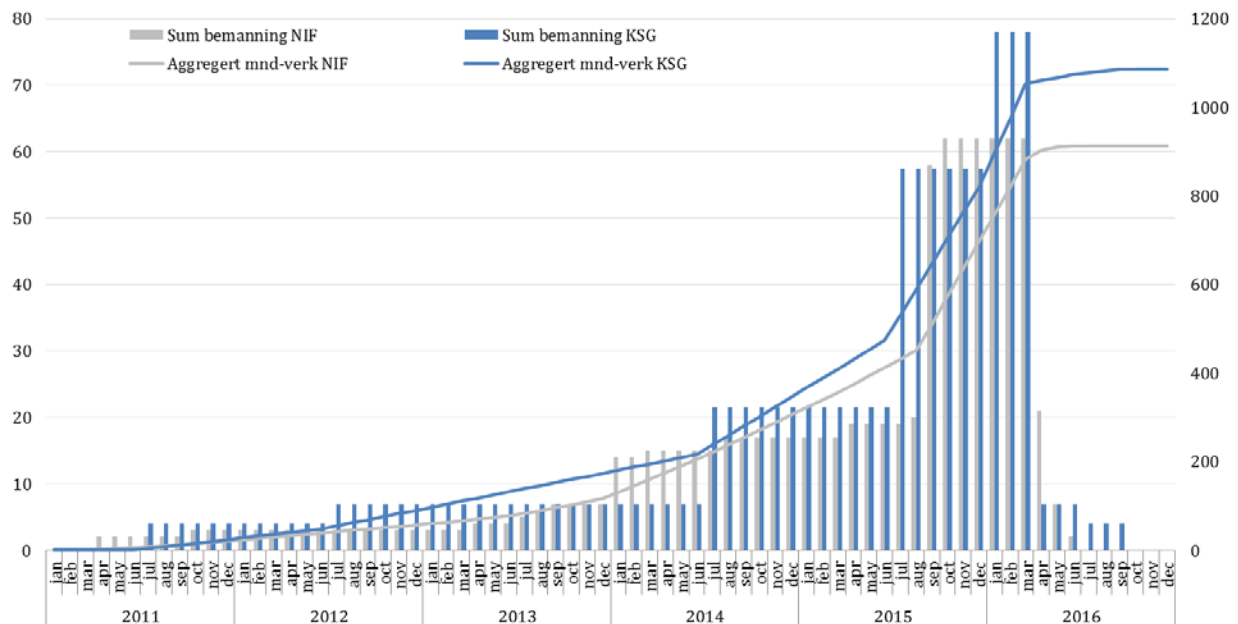
B14	Sikkerhet		
Innhold i posten:	Kostnader for sikkerhet ved deltagerlandsbyene og for passering inn/ut av IOC hotell og MMC.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/, /D55/		
KSGs estimat (E):	5 598		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	3 000	6 600	8 000
	Gjerder rundt YOV ikke nødvendig. Ellers -30% ift. mode.	Lik NIF sitt anslag, med tillegg for leie av metall-detektorer (ca. MNOK 3)	+30% usikkerhet ift. mode.
NIFs estimat (E):	3 500		
Differanse:	2 098		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes KSG tillegg for metalledektorer. Priser for dette er beregnet på bakgrunn av priser oppgitt i /D55/, som er et tilbud NIF har fått ift leie av slikt utstyr.		

B15	PR og profilering		
Innhold i posten:	Kostnader for utvikling og gjennomføring av et designprogram.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	7 551		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	5 800	7 200	9 400
	Ikke behov for profesjonelle designere	Som NIF sitt anslag, i tillegg 1 MNOK for profesjonelle designere	+30% ift mode. Høye krav til design og PR.
NIFs estimat (E):	6 260		
Differanse:	1 291		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes at KSG har økt kostnadene til "design" med 1 MNOK for å kunne leie inn profesjonell bistand. KSG mener at et arrangement av denne størrelsen, og hvor inntekter fra sponsorer er viktig, vil ha som krav at designprogrammet er av svært høy kvalitet.		

B16	Administrasjon		
Innhold i posten:	Kostnader for den administrative bemanning av YOGOC		
Underposter:	Se egen tabell under for detaljer.		
Grunnlag for beregning:	/D35/, /D36/		
KSGs estimat (E):	97 855		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	77 800	97 000	119 600
	-15% lavere lønnskostnader enn mode, og 30% lavere kostnader for de resterende postene.	Forventet kostnad beregnet av KSG.	30% økte kostander ift mode. Høyere og dyrere bemanning og kostander for kontorfasiliteter.
NIFs estimat (E):	86 685		
Differanse:	11 170		
Kommentar til differansen:	KSG har beregnet en noe høyere og tidligere bemanning enn NIF, samt at posten har en asymmetrisk usikkerhetsvurdering av lønn, hvor tyngdepunktet er høyere enn forventet kostnad. I tillegg er kostnader for distribusjons- og produksjonskostnader for billetter lagt til i denne posten. Det vil også påløpe noe kostnader for å arrangere kulturarrangement. Dette var ikke bruttobudsjettert i søknaden fra NIF.		

	Org.komite	Sportsarenaer	Deltaker-landsby	MMC	Håkons Hall	Sum
Leder organisasjonskomite	63					63
Nestleder, juridisk	63					63
Sport	63	120	6			189
Undervisning	48		6		6	60
Kultur	57		6		6	69
Spe.koordinator samarb. org.						0
Akkreditering	21					21
Planlegging						0
Økonomi						0
Dokumenthåndtering						0
Arenaer, istandsetting						0
Marked, profilering og informasjon	63				6	69
Innkvartering	21					21
Teknologi/data	33		6	6	6	51
Ansatte og frivillige	45	48	6	6	6	111
TV/Presse/Media	30			6	6	42
Helse og sanitet	9		6		6	21
Forpleining	9		6		6	21
Transport	21		6			27
Sikkerhet	9		6	6	6	27
KS/SHA						0
Arenaleder		120	15	15	15	165
Resultatsystemer						0
Arena, drift		48	6	6	6	66
Sum månedsverk	555	336	75	45	75	1 086

I figuren nedenfor er antall månedsverk vist for både NIF og KSG sine anslag.



B17	Før-olympiske arrangementer, internasjonal koordinering		
Innhold i posten:	Kostnader for arrangementer og tiltak rettet mot potensielle deltagere, den norske befolkningen og deltagerlandenes olympiske komiteer.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	2 000		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	1 400	2 000	2 600
	Lik NIF sitt anslag, men tillagt disse +/- 30 % generell usikkerhet.		
NIFs estimat (E):	2 000		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

Non-YOGOC-kostnader

C1	Sikkerhet – Politi og Forsvar		
Innhold i posten:	Kostnader som påløper Politi og Forsvar for å ivareta de funksjonene disse skal ha under lekene.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/, /D41/		
KSGs estimat (E):	3 273		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	1 700	2 400	4 900
	Liten bistand fra Forsvaret som krever lite bruk av overtid og øvelsestillegg (MNOK 0,5). Politiets forbruk er 30 % lavere enn deres anslag.	Moderat bistand fra flere tjenesteområder i Forsvaret som utløser en del overtid og øvelsestillegg (MNOK 1,5). Kostnad lik politiets eget anslag (MNOK 1,5)	Stor bistand fra Forsvaret og som krever mye godtgjøring av overtid og øvelsestillegg, samt høyt forbruk av materiell. Politiets forbruk er 30 % høyere enn deres anslag.
NIFs estimat (E):	1300		
Differanse:	1 973		
Kommentar til differansen:	Differansen skyldes i hovedsak kostnader KSG har lagt til for kompensasjon til Forsvaret, som det er knyttet stor usikkerhet til.		

C_T	Deltagerlandsby		
Innhold i posten:	Kostnader for bygging av deltagerlandsby med 360 boenheter. Av denne kostnaden skal SOPP og LOBB sammen dekke 50 %.		
Underposter:	Ingen		
Grunnlag for beregning:	/D35/		
KSGs estimat (E):	108 000		
KSGs estimatusikkerhet:	P10	Mode	P90
	72 000	106 100	144 000
	Kostnaden for å bygge blir KNOK 500 pr. enhet, hvorav SOPP/LOBB skal dekke 50 % av kostnadene	Kostnaden for å bygge blir KNOK 600 pr. enhet, hvorav SOPP/LOBB skal dekke 50 % av kostnadene	Kostnaden for å bygge blir KNOK 700 pr. enhet, hvorav SOPP/LOBB skal dekke 50 % av kostnadene
NIFs estimat (E):	108 000		
Differanse:	0		
Kommentar til differansen:			

Vedlegg C – Usikkerhetsfaktorer og hendelser

I dette vedlegget er KSGs usikkerhetsfaktorer og hendelser beskrevet. Se vedlegg A (metode) for detaljer om hvordan disse anvendes i usikkerhetsanalysen.

Usikkerhetsfaktorer

U0 – Uspesifisert, uteglemt, utelatt

Innhold: I en tidlig fase av et prosjekt, slik prosjekteringen av Lillehammer 2016 er nå, er det naturlig at detaljeringsgraden med hensyn til budsjettering ikke fanger opp alle kostnadselementer. Denne generelle usikkerhetsfaktoren er ment å dekke opp for de kostnadspostene som er uteglemt eller utelatt.

Estimering: KSG vurderer NIF sitt budsjett til å være godt detaljert, derfor er mode satt til +5 %. I beste fall vil de kostnader for eventuelle manglende budsjettposter dekkes av andre budsjettposter som faller vekk og/eller av overbudsjettering, så P10 er satt til 0 %. P90 er en situasjon der det tilkommer en noe større mengde nye budsjettposter som Lillehammer 2016 må dekke, så den har KSG vurdert til +10 %.

Estimerer:	P10	Mode	P90
	0 %	+5 %	+10 %
Forventningsverdi (E):	MNOK 16,6		
Standardavvik	MNOK 12,4		
Virker på:	B1-B7, B11-B14, B16-B17, C1 (Kostnadsposter som ikke rammestyles)		

U1 – Marked og konjunktur

Innhold: Denne usikkerhetsfaktoren skal ivareta de endringer i inntekter og kostnader som inntreffer som følge av generelle endringer i markedet på grunn av konjunktorendringer og/eller tidspunkter for når kostnadene påløper.

Estimering: NIF sitt budsjett er laget under en tilnærmet normalkonjunktur, og som antas å gjelde frem til lekene avholdes. KSG setter derfor 0 % som mode, mens lav- og høykonjunktur er vurdert å tilsi hhv. -5 % (P10) og +5 % (P90).

KSGs estimerer:	P10	Mode	P90
	-5 %	0 %	+5 %
Forventningsverdi (E):	MNOK 0		
Standardavvik	MNOK 11,9		
Virker på:	A2 og A3, alle B-poster, samt C1.		

U2 – Nye krav og ønsker etter tildelte leker

Innhold: Ambisjonene for standard som ligger til grunn for basisanalysen er nøkterne. Usikkerhetsfaktoren omhandler mulige krav til endringer og standardheving. Erfaring viser at slike krav kommer etter at en arrangør vinner den internasjonale konkurransen om å bli vertskapsby for et ordinært OL. For et ungdoms-OL antar KSG at denne effekten er lavere.

Mange nye kravstillere kan komme til, mens de som allerede har et forhold til OL-organisasjonen vil kunne endre krav og samarbeidsrelasjoner etter en tildeling. Dette vil typisk kunne gjelde kommuner, statlige etater og kommersielle aktører. Også norsk og internasjonal idrett kan være blant aktuelle kravstillere. Mediene blir ofte en kanal hvor slike krav fremmes eller forsterkes. Kravene betyr i praksis økte kostnader for arrangør.

Estimering: I beste fall vil få nye krav og ønsker komme etter en eventuell tildeling og som arrangøren håndterer uten at det påløper kostander av betydning. P10 settes derfor til 0 %. Erfaringsmessig kommer det alltid nye ønsker og krav som arrangør må ta inn i sitt konsept, men for et ungdoms-OL antas dette å være begrenset. KSG vurderer derfor mode til +5 %. P90 settes til +10 % og er situasjonen dersom kostnadsdrivende krav og ønsker fra mektige interessenter dukker opp og som må tas tilfølge.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	0 %	+5 %	+10 %
Forventningsverdi €:	MNOK 2,9		
Standardavvik	MNOK 2,2		
Virker på:	B1, B3, B5-B7 (arenaer, MMC og teknologiposter)		

U3 – Organisering og gjennomføringsevne

Innhold: Organisasjon i denne forstand omfatter også Statens og ikke bare organisasjonens evne til økonomistyring. Erfaring og kompetanse i en OL-organisasjon vil ha stor effekt på kostnader og inntekter. Tilsvarende vil den politiske styringen og oppfølgingen av OL-organisasjonen kunne innvirke på økonomisk styring i et OL-arrangement.

Følgende sentrale forhold inngår i vurderingen og tallfesting av usikkerhetsfaktoren:

- Effekt av organisasjonens autoritet for å kunne motstå press
- Effekt av relevant kompetanse og evne innenfor områdene kontraktstrategi og økonomisk styring
- Effekt av politisk styring og departementenes oppfølging av OL-organisasjonen

I forbindelse med OL i Lillehammer i 1994 har Norge opparbeidet relevant kompetanse på en rekke områder, som planlegging, organisering og evne til å gjennomføre et ungdoms-OL. Et OL-prosjekt "produseres" også etter en "standard" (Guidelines) fra IOC hvor det skjer løpende erfaringstilbakeføring.

Kompleksitet, uklare rammebetingelser, mangelfull budsjettering, utfordrende teknologi og endringer i prosjektomfang (scope creep) er forhold som kan øke kostnader i prosjektet. Dette er blant kritiske forhold som må styres i OL-organisasjon.

Estimering: Gjennomføringsorganisasjonen for et ungdoms OL på Lillehammer er ikke etablert. KSG kan derfor ikke vurdere kvaliteten på denne organisasjonen, men vil forutsette at denne blir bemannet med kompetente ressurser med nødvendig erfaring. KSG vurderer derfor mode til å være 0 %. KSG legger et asymmetrisk anslag til grunn, da KSGs vurdering er at en lite effektiv og kompetent organisasjon kan resultere i større kostnadsoverskridelser enn det en tilsvarende høyt kompetent og effektiv organisasjon kan sikre av besparelser. P10 og P90 er derfor satt til hhv. -10 % og +20 %.

KSGs estimerer:	P10	Mode	P90
	-10 %	0 %	+20 %
Forventningsverdi (E):	MNOK 13,4		
Standardavvik	MNOK 35,6		
Virker på:	A2-A4, A8, samt alle B poster		

U4 – Teknologi – utvikling og implementering

Innhold: Teknologit utvikling (primært innen IT) frem mot 2016 vil innvirke på kostnadene av arrangementet. Tilsvarende vil omfang og kompleksitet med tanke på implementering av teknologi være kostnadsdrivende. Erfaringsmessig underbudsjetteres ofte IT-prosjekter. Ungdoms OL er i seg selv ikke et teknologiprojekt, men anvendelsen av moderne teknologi er høy.

Estimering: Utviklingen kan gi en prisreduksjon i forhold til prisen med dagens teknologi og vil kunne øke effektiviteten med tanke på arbeidsprosesser og bemanning. KSG vurderer derfor P10 til -10 %, mens mode antas å være ivaretatt i KSGs budsjett, og settes derfor til 0 %. Derimot kan nye løsninger øke kompleksiteten og gi dyrere løsninger ved at det stilles krav til bruk av nyeste teknologi. Utviklingen kan for eksempel påvirke behovet for kapasitet på kabler og nettilgang samt internasjonale kommunikasjonsløsninger. Slike endringer og krav kan gi relativt store kostnadsøkninger, så P90 settes til +30 %

KSGs estimerer:	P10	Mode	P90
	-10 %	0 %	+30 %
Forventningsverdi (E):	MNOK 3,7		
Standardavvik	MNOK 6,6		
Virker på:	B3, B5-B7, B15 (teknologiposter, og "PR og Profilering")		

U5 – Nødvendig sikkerhetsnivå

Innhold: Justisdepartementet vil sammen med Politidirektoratet ha det overordnede ansvaret for sikkerheten under lekene. Politiets sikkerhetstjeneste (PST) vil ha ansvaret for å utarbeide trusselvurderingene som utgjør grunnlag for sikkerhetstiltakene. NIFs budsjett skisserer en sikkerhetsløsning som er tilpasset dagens sikkerhetsnivå. Det er vanskelig å forutse hvordan trusselen i 2016 vil bli vurdert.

Estimering: Med utgangspunkt i dagens situasjon synes det mest sannsynlig at det vil være behov for en utvikling i sikkerhetsnivået frem mot lekene, men KSG mener dette er ivarettatt i NIFs budsjetter. Mode vurderes derfor til 0 %. Optimistisk vurdering kan tilsi noe redusert sikkerhetsopplegg, samt noe lavere priser på dette. Svingningene i nivået på internasjonal terrortrussel i forrige århundre indikerer at kostnadsnivået for sikkerhet også kan komme til å bli lavere. P10 vurderes derfor til -20 %. Pessimistisk scenario tilsier en forverret situasjon sammenlignet med dagens nivå der det norske sikkerhetsnivået beveger seg i retning av det andre land benytter ved samme type arrangementer, så KSG vurderer P90 til +50 %.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	-20 %	0 %	+50 %
Forventningsverdi (E):	MNOK 0,7		
Standardavvik	MNOK 1,6		
Virker på:	B14, C1 (sikkerhetsposter)		

U6 – Endrede myndighetskrav

Innhold: Faktoren omfatter kostnader som følge av nødvendige tiltak for å ta hensyn til endrede myndighetskrav i perioden frem til 2016. Eksempler er nye krav knyttet til:

- Planleggingsprosesser, rapportering og dokumentasjon
- HMS-forskrifter, herunder valg av materialer
- Universell utforming

Estimering: KSG legger til grunn at det er svært sjelden nye krav reduserer kostnader, og har derfor lagt P10 til 0 %. Nye forskrifter kommer regelmessig, og det er derfor grunn til å tro at noe kommer før 2016, som vil medføre noe økte kostnader for Lillehammer 2016. Mode vurderes derfor til +5 %. Ytterligere skjerpede krav vil tilsvarende føre til enda høyere kostnader, så P90 vurderes til +10 %.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	0 %	+5 %	+10 %
Forventningsverdi (E):	MNOK 7,3		
Standardavvik	MNOK 5,5		
Virker på:	B5 (Informasjonssystemer), B11 (Helse og sanitet)		

U7 – Antall deltagere m/ støttepersonell

Innhold: I de senere år har det vært en jevn vekst på ca. 5 % i antall akkrediterte fra et OL til etterfølgende OL. Tidligere har veksten vært større enn 5 %. IOC har uttalt at de ønsker å bremse veksten, men det er usikkert hvordan utviklingen vil være frem mot 2016. For et nytt konsept som ungdoms-OL er utviklingen enda mer usikker. Akkrediterte omfatter deltakere, trenere, teknisk personell, frivillige, media osv. Antallet som skal transporteres, innkvarteres og bespises vil variere med antallet, og derav også kostnadene.

Estimering: KSG forventer ikke store avvik fra det antallet som NIF har lagt til grunn i sin søknad. Videre vil også en eventuell økning delvis dekkes av IOC. KSG legger derfor til grunn mode lik 0 % og moderate endringer for P10 og P90 med henholdsvis -5 % og + 5 %.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	-5 %	0 %	+5 %
Forventningsverdi (E):	MNOK 0		
Standardavvik	MNOK 5,7		
Virker på:	B2, B6 (50 %), B11-B13 (Deltagerlandsby, telekom., helse, forpleining, transp.)		

Hendelser**H1 – Smittsomt sykdomsutbrudd blant deltagerne**

Dersom et større sykdomsutbrudd inntreffer blant deltagere og/eller akkrediterte, kan det hende at disse må isoleres og alternativ innkvartering anskaffes. Antall som det vil måtte finnes alternativ innkvartering for vil avgjøre ekstrakostnaden for en slik hendelse.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	MNOK 0,5	MNOK 1	MNOK 2
Sannsynlighet:	5 %		
Forventningsverdi:	MNOK 0,1		
Standardavvik	MNOK 0,3		

H2 – Produksjon av snø til lager samt transport

For å sikre gjennomføring av lekene selv under en svært snøfattig vinter, kan det bli besluttet at det skal produseres større mengder kunstig snø til et reservelager. YOG 2016 vil måtte påkoste produksjonskostnader og transport. Avhengig av mengde og avstand til aktuelle arenaer, vil kostnaden variere.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	MNOK 0,75	MNOK 1	MNOK 1,5
Sannsynlighet:	25 %		
Forventningsverdi:	MNOK 0,3		
Standardavvik	MNOK 0,5		

H3 – Snøproduksjonsanlegg Hafjell

Hafjell alpinanlegg vil kunne trenge et nytt snøproduksjonsanlegg før lekene. Om denne investeringen gjøres før lekene av en annen part en YOG 2016 er usikkert. Dersom denne investeringen ikke gjennomføres tidligere, og et slikt anlegg vil kreves for gjennomføringen av lekene, har NIF anslått denne kostnaden til å være 4-10 MNOK.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	MNOK 4	MNOK 9	MNOK 10
Sannsynlighet:	50 %		
Forventningsverdi:	MNOK 3,6		
Standardavvik	MNOK 4,0		

H4 – Justering av profil liten bakke

Normalbakken på Lillehammer har en profil på sitt unnarenn som ikke lenger er godkjent, og som derfor må korrigeres. Dette er anslått til en kostnad mellom MNOK 8 og 12. NIF har i sitt budsjett lagt inn MNOK 150 for justering av profil ved hjelp av snø, og som vurderes å være tilstrekkelig (jf. B1.11 i Vedlegg B).

Denne hendelsen er modellert noe annerledes enn de andre, da det er laget en diskret sannsynlighetsfordeling med følgende tre utfall og respektive sannsynlighet for å inntreffe (i parentes):

- 1) Profil blir utbedret før lekene til en annen parts kostnad (80 %). Budsjettpost i B1.11 kan fjernes.
- 2) Budsjettet snøprofil er tilstrekkelig (10 %). Allerede budsjettet i B1.11.
- 3) YOG 2016 vil måtte korrigere profilen (10 %). Kostnad MNOK 8-12.

KSGs estimer og med tilhørende sannsynlighet:	P10	Mode	P90
	MNOK -0,15	0	P10: MNOK 8 Mode: MNOK 10 P90: MNOK 12
	80 %	10 %	10 %
Forventningsverdi:	MNOK 0,9		
Standardavvik	MNOK 3,1		

H5 – Stor interesse fra TV og sponsorer til IOC, gjør at IOC deler inntektene med arrangør

Ved ordinære OL tildeler IOC vertsnasjonene 50 % av TV-inntektene IOC har på arrangementer, hvorav $\frac{1}{3}$ går til vertsnasjon for vinter-OL. IOC har signalisert at det kan tenkes at dette i fremtiden kan gjelde ungdoms-OL. Dette vil i så fall komme som en ekstraintekt for Lillehammer 2016. Størrelsen på en slik inntekt er svært usikker. KSG har tatt utgangspunkt i en lisensinntekt for IOC på MNOK 100, som vil gi en inntekt til et vinter-OL på MNOK 33. Denne verdien er benyttet som P10, mens mode er halve verdien og P90 er satt til 10 % av mode. Sannsynligheten for at denne hendelsen inntreffer vurderer KSG at er lav.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	MNOK -33	MNOK -16,5	MNOK 1,65
Sannsynlighet:	5 %		
Forventningsverdi:	MNOK -0,9		
Standardavvik	MNOK 4,6		

H6 – Mulige tilskudd

Lillehammer 2016 har planer om å søke IOC om MNOK 1 i støtte fra fondet Olympic Solidarity. Det er også andre muligheter for å få støtte til arrangementet, som for eksempel donasjoner. Denne hendelsen er en samlehendelse for de mulige tilskudd som Lillehammer 2016 kan tenkes å få. KSG vurderer det som rimelig sannsynlig at Lillehammer 2016 får ytterligere noen tilskudd, men størrelsen på disse er svært usikker.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	MNOK -3	MNOK -1,5	MNOK -0,5
Sannsynlighet:	50 %		
Forventningsverdi:	MNOK -0,9		
Standardavvik	MNOK 1,1		

H7 – Spillemidler til anlegg

I Norge går en andel av spillemidler fra Norsk Tipping til utbygging av idrettsanlegg. NIF har ikke budsjettert med en inntekt fra spillemidler, men siden det skal brukes ca. MNOK 23 på oppgradering av anleggene før lekene, kan det hende at Lillehammer 2016 får tilskudd til dette fra spillemidlene. KSG anser sannsynligheten for dette som lav.

KSGs estimer:	P10	Mode	P90
	MNOK -4,8	MNOK -3,6	MNOK -2,4
Sannsynlighet:	10 %		
Forventningsverdi:	MNOK -0,4		
Standardavvik	MNOK 1,1		

Vedlegg D – Grunnlaget for kvalitetssikringen

Grunnlaget for kvalitetssikringen har Søknad fra NIF til KUD om statsgaranti for YOG 2016 på Lillehammer og søknad fra NIF til IOC om å arrangere YOG 2016 på Lillehammer. I tillegg kommer dokumenter fra departementenes⁹ gjennomgang av søknaden, oppdateringer av dokumentasjon i løpet av kvalitetssikringen, og Spørsmål og svar ifm. IOC's kvalitetssikring av søknaden. All skriftlig grunnlagsdokumentasjon som er benyttet er tildelt et unikt dokument-id (Dxx). En komplett liste over dokumentene finnes i dette vedlegg.

Det er avholdt møter med NIF og befaring på Lillehammer, samt møter med andre involverte, blant annet Gudbrandsdal politidistrikt, Sykehuset Innlandet, Kommuneoverlegen i Lillehammer, Studentsamskipnaden i oppland (SOPP), Lillehammer og Omegns Boligbyggelag (LOBB), særforbundene (Norges Ake-, Bob- og Skeletonforbund, Norges Curlingforbund, Norges Ishockeyforbund, Norges Skiforbund, Norges Skiskytterforbund, Norges Skøyteforbund, Norges Snowboardforbund), anleggseiere, samt IOC v/ IOC-medlem Gerhard Heiberg. I tabellen nedenfor er møtene som har vært gjennomført listet opp.

KUD har fulgt prosessen ved deltakelse på befaring og møter, og formidling av informasjon mellom NIF, departementene og KSG.

Møteoversikt

Formelle møter med KUD/FIN, prosjektet (NIF) eller andre interessenter er listet i tabellen under. I tillegg til dette har KSG hatt kontakt med andre prosjektaktører for ulike spørsmål pr. e-post og telefon. En spørsmålslogg med svar foreligger hos KSG.

Referanser	Dato	Tema/hensikt	Sted	Møte med
M1	11.04.2011	Oppstartsmøte	KUD	FIN, KUD, KSG
M2	28.04.2011	Oppstartsmøte hos NIF	NIF, Ullevål stadion	NIF, KUD, KSG, særforbund, interessenter
M3	11-12.05. 2011	Befaring og møter	Lillehammer	NIF, KUD, KSG, interessenter
M4	31.05.2011	Statusmøte KUD	KUD	KUD, FIN, KSG
M5	31.05.2011	Møte med NIF og Gerhard Heiberg	Holmenkollen Park hotell	NIF, KUD, KSG, interessenter
M6	09.06.2011	Møte med NIF for gjennomgang av budsjettposter	DNV Høvik	NIF, KSG

Oversikt over sentrale personer i forbindelse med oppdraget

⁹ Kulturdepartementet (KUD), Samferdselsdepartementet (SD), Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Justis- og politidepartementet (JD), Forsvarsdepartementet (FD)

Oppdragsgiver	Navn	Stilling/funksjon/rolle
Finansdepartementet	Peder A. Berg	Avdelingsdirektør
Finansdepartementet	Trond Kvarsvik	Underdirektør
Kulturdepartementet	Trond Jørgen Glasser	Seniorrådgiver
Kulturdepartementet	Åsmund Berge	Seniorrådgiver

Prosjektet/søker	Navn	Stilling/funksjon/rolle
NIF	Magnus Sverdrup	Spesialrådgiver og prosjektleder
NIF	Inge Andersen	Generalsekretær
NIF	Erik Eide	Organisasjonssjef

KSG	Navn	Funksjon
DNV	Erling Svendby	Oppdragsansvarlig
DNV	Anders Magnus Løken	Oppdragsleder
DNV	Marit Brennhovd	Prosjektmedarbeider
DNV	Anne Marte Sand Haarberg	Prosjektmedarbeider
DNV	Merete Nordsveen	Prosjektmedarbeider
DNV	Nicolaj Tidemand	Prosjektmedarbeider, modellansvarlig
DNV	Fredrik Einerkjær	Prosjektmedarbeider
DNV	Rune Moen	Ansvarlig intern kvalitetssikring
Advansia	Bjørn Sund	Oppdragsansvarlig Advansia
Advansia	Knut Arild Røste	Prosjektmedarbeider
SNF	Per Heum	Oppdragsansvarlig SNF
SNF	Frode Skjeret	Prosjektmedarbeider

Dokumenter som ligger til grunn for kvalitetssikringen

Tabellene inneholder en oversikt over dokumenter som er mottatt av prosjektet, og andre dokumenter som er benyttet som grunnlag for kvalitetssikringen.

DokID	Dokumenttittel	Ansvarlig	Dato
D01	Candidate city for the winter youth olympic games Lillehammer 2016 Vol1	NIF	06.04.2011
D02	Candidate city for the winter youth olympic games Lillehammer 2016 Vol2	NIF	06.04.2011
D03	Candidate city for the winter youth olympic games Lillehammer 2016 Photo	NIF	06.04.2011

D04	Følgerev statsgaranti	NIF	15.12.2010
D05	Søknad om statsgaranti	NIF	15.12.2010
D06	Underlagsbrev Konsepter og budsjetter	NIF	07.04.2011
D07	Søknad om statsgaranti med finansielt notat - 151210	NIF	15.12.2010
D08	Usikkerhetsanalyse	NIF	15.12.2010
D09	Referat fra interdepartementalt møte om behandling av søknad om statsgaranti til ungdoms-OL 2016 (YOG 2016)	KUD	25.03.2011
D10	General presentation YOG 2016	IOC	11.04.2011
D11	YOG2016 Candidature Procedure and Questionnaire	IOC	19.05.2011
D12	YOG2012 Report of the IOC Evaluation Commission	IOC	11.04.2011
D13	YOG2012 Report of the IOC Panel of Experts	IOC	01.07.2008
D14	YOG Event Manual	IOC	01.01.2010
D15	Inngåtte garantier mv. pr 15.12.10	NIF	15.12.2010
D16	Periodisert YOG-budsjett 20110413_2010-2017	NIF	13.04.2011
D17	Epost 24.03.11 Fra KUD til NIF. YOG - ikke-økonomiske garantier	KUD	24.03.2011
D18	Epost 14.04.11 Fra NIF til KUD. Svar fra NIF vedr. garantier	NIF	14.04.2011
D19	Kvalitetssikring av søknad om statsgaranti for OL2018 i Tromsø	DNV	30.09.2008
D20	Interdepartemental arbeidsgruppe YOG 2016 - kvalitetssikring av budsjett	HOD	14.04.2011
D21	Kvalitetssikringsmøte - Concept and Legacy	NIF	28.04.2011
D22	Kvalitetssikringsmøte - Marketing	NIF	28.04.2011
D23	Kvalitetssikringsmøte - Kultur og utdanning	NIF	28.04.2011
D24	Kvalitetssikringsmøte - Sportsprogram og anlegg	NIF	28.04.2011
D25	Kvalitetssikringsmøte - VÆRDATA: LILLEHAMMER/HAFJELL	NIF	28.04.2011
D26	Kvalitetssikringsmøte - Juridiske forhold (Q 3) Toll/immigrasjon (Q 4)	NIF	28.04.2011
D27	Kvalitetssikringsmøte - Accommodation	NIF	28.04.2011
D28	Kvalitetssikringsmøte - Youth Olympic Village (YOV)	NIF	28.04.2011
D29	Kvalitetssikringsmøte - Etterbruk	NIF	28.04.2011
D30	Kvalitetssikringsmøte - Konkurransesprogram YOG 2016	NIF	28.04.2011
D31	Oversendelse av NIFs besvarelse til IOC vedr. spørsmål om YOG 2016	NIF	29.04.2011
D32	Answers from the Lillehammer Bid Committee to the IOC's questions	NIF	26.04.2011
D33	Appendix 1-18 to Answers from the Lillehammer Bid Committee to the IOC's questions	NIF	26.04.2011
D34	Lillehammer - IOC admin questions and next steps - 2011-03-29	IOC	29.03.2011
D35	Underlagsdokument Konsepter og Budsjetter revidert 20110427	NIF	27.04.2011
D36	Budsjett bemanning revidert 2011-04-28	NIF	28.04.2011
D37	Budsjett frivillige revidert 2011-04-28	NIF	28.04.2011
D38	Plan bemanning funksjonærer revidert 2011-04-28	NIF	28.04.2011
D39	Søknad om ungdoms-OL på Lillehammer 2016 (YOG 2016) - kommentarer	SD	04.05.2011
D40	Brav fra Politidirektoratet: Ungdoms OL 2016 - Politinnsats og	PD	27.04.2011

	kostnadsberegning		
D41	Brev fra Gudbrandsdal politiet: Ungdoms OL 2016 - Politiinnsats og kostnadsberegning	Gudbr.politi	26.04.2011
D42	Vedlegg til D41	Gudbr.politi	26.04.2011
D43	YOG-budsjett	NIF/Syverud	04.04.2011
D44	Brev fra Forsvarsdepartementet: Ungdoms-OL2016 Søknad om statsgaranti	FD	06.05.2011
D45	Re. E-mail from IOC of 4 May 2011: Additional questions from the IOC regarding ACCOMMODATION	NIF	08.05.2011
D46	YOG 2016. Avklaringsbehov etter vurderinger fra ulike departementer	KUD	18.05.2011
D47	Brev fra KD Vedrørende søknad om ungdoms-OL på Lillehammer 2016 (YOG 2016)	KD	28.04.2011
D48	Oppfølgende svar på spørsmål fra Kvalitetssikrer – ref. e-post av 18.05.2011 og e-post av 27.05.2011	NIF/Sverdrup	23.06.2011
D49	Bemanningsplan oppdatert	NIF	27.05.2011
D50	Letters of intent – Norges idrettshøgskole	NIF	23.09.2010
D51	Svar på spørsmål 10 i spørsmålsloggen	KUD	30.05.2011
D52	YOV Living Units Explanation	SOPP	18.05.2011
D53	YOG planskisse Kristins hall 1etasje	NIF	
D54	Memorandum IOC Subvention payment plan	SOPP	18.05.2011
D55	Answers from the Lillehammer Bid Committee to the questions from the IOC YOG 2016 Evaluation Commission	NIF	01.06.2011
D56	Svar på spørsmål fra departementer	NIF	01.06.2011
D57	Drift- og utviklingsplan for de fem OL anleggene på Lillehammer 2011 - 2030	Lillehammer Olympiapark	21.05.2010
D58	Svar på spørsmål fra Kvalitetssikrer – e-post	NIF	16.06.2011
D59	Svar på spørsmål fra Kvalitetssikrer – ref. e-post av 10.06.2011	NIF	16.06.2011
D60	Notat ang. kulturmoms på billetter	NIF	16.06.2011
D61	Svar på spørsmål fra Kvalitetssikrer - teknologi	NIF	16.06.2011
D62	Svar på oppfølgende spørsmål fra Kvalitetssikrer – ref. e-post av 18.05.2011 og e-post av 27.05.2011	NIF/Sverdrup	23.06.2011
D63	Additional IOC economic contribution YOG 2016	NIF/IOC	23.06.2011
D64	Intensjonsavtale med Gjøvik kommune	Gjøvik kommune	22.11.2010
D65	Vedtak om tilskudd til YOG 2016 fra Gjøvik kommune	Gjøvik kommune	01.12.2010
D66	Forslag til vedtak om tilskudd til YOG 2016 Oppland fylkeskommune	Oppland fylkeskommune	07.06.2010
D67	Veileder i samfunnsøkonomiske analyser	FIN	01.09.2005
D68	EU og nasjonal boligpolitikk	NIBR	Des. 2010
D69	http://www.olympic.org	IOC	

Vedlegg E – Forslag til innhold i sentralt styringsdokument

For å styre forberedelse for og gjennomføringen av Lillehammer 2016 må organisasjonen ha et godt styringsverktøy. KSG vil derfor anbefale at det utarbeides et sentralt styringsdokument så fort organiseringen av Lillehammer 2016 er på plass.

Det sentrale styringsdokumentet må gi en oversikt over alle sentrale forhold i forberedelse og gjennomføring av Lillehammer 2016, på en måte som virker retningsgivende og avklarende for alle interne aktører og relevante eksterne interessenter.

For at det sentrale styringsdokumentet skal kunne være et egnet styringsredskap må det være et levende dokument, i den forstand at det revideres når ny relevant styringsinformasjon blir tilgjengelig (f.eks. ved revisjon av kostnadsestimat eller fremdriftsplaner).

Det bør utarbeides egne styringsdokumenter for gjennomføringsfasen, for eventuelt hovedoperasjonssenter og den enkelte arena.

KSG har i sitt forslag til sentralt styringsdokument forutsatt at det etableres en organisasjonskomite (YOGOC) som har ansvaret for forberedelse og gjennomføring av Lillehammer 2016, og at organisasjonskomiteen er et aksjeselskap. Med bakgrunn i dette anbefaler KSG at det sentrale styringsdokumentet inneholder følgende punkter:

1. Overordnede rammer

De overordnede rammene beskriver hensikten med Lillehammer 2016 og definerer målsetninger, krav og rammebetingelser Lillehammer 2016 må gjennomføres innenfor.

1.1 Hensikt, krav og hovedkonsept

En beskrivelse av den overordnede hensikten med og bakgrunn for Lillehammer 2016, herunder en vurdering av de viktigste interessentenes forventninger til arrangementet. Videre må det finnes en oversikt over de viktigste kravene som stilles til arrangementet for å oppnå hensikten som beskrevet over, og en overordnet beskrivelse av det valgte konseptet som Lillehammer 2016 bygger på.

1.2 Mål

Målene beskriver *hva* Lillehammer 2016 konkret skal oppnå, i form av et målhierarki.

1.3 Kritiske suksessfaktorer

En beskrivelse av *hva* Lillehammer 2016 må lykkes med for å oppnå målene. De kritiske suksessfaktorene bør bygge på det overordnede usikkerhetsbildet sett i sammenheng med Lillehammer 2016s mål og karakteristikkk, i tillegg til erfaring fra lignende arrangementer.

1.4 Rammebetingelser

En klar beskrivelse av alle relevante eksterne rammebetingelser. Det bør skilles mellom rammebetingelser gitt av offentlige myndigheter (bl.a. gjennom lover og forskrifter), rammebetingelser gitt av IOC og internasjonale forbund samt rammebetingelser gitt av eier. Rammebetingelser knyttet til helse, miljø og sikkerhet må også beskrives.

1.5 Grensesnitt

Der to eller flere parter er i et gjensidig påvirkningsforhold, bør det foreligge en beskrivelse av alle vesentlige grensesnitt av teknisk, organisatorisk eller kommersiell art. Det bør skilles mellom grensesnitt til interessenter eksternt i forhold til Lillehammer 2016 og vesentlige grensesnitt internt i Lillehammer 2016.

2. Strategi for Lillehammer 2016

Strategiene for Lillehammer 2016 bør beskrive hvordan arrangementet skal gjennomføres for best mulig å oppnå hensikten og målene for Lillehammer 2016, jfr. kapittel 1. Det bør redegjøres for konkrete strategier som beskrevet under.

1.6 Strategi for styring av usikkerhet

En presentasjon av usikkerhetsbildet i form av de mest kritiske usikkerhetsfaktorene (både muligheter og trusler) i forhold til realisering av Lillehammer 2016s hensikt, mål og kritiske suksessfaktorer, ledsaget av en beskrivelse av hvilke strategier og tiltak Lillehammer 2016 planlegger å iverksette for å styre disse. Dette krever at det utføres en usikkerhetsanalyse.

Det bør også foreligge en strategi for hvordan Lillehammer 2016 har planlagt å gjennomføre systematisk styring av usikkerhet gjennom forberedelsene til arrangementet, i form av identifikasjon/analyse av nye faktorer og iverksetting/oppfølging av nye tiltak og avslutning av gamle.

1.7 Gjennomføringsstrategi

En beskrivelse av, og begrunnelse for, den valgte strategi for gjennomføringen av Lillehammer 2016 (både forberedelsesfase og gjennomføringsfase).

Gjennomføringsstrategien må være forankret i Lillehammers hensikt, mål, kritiske suksessfaktorer, rammebetingelser, usikkerhetsbilde og forhold til omgivelsene.

Det anbefales å gjennomføre testarrangementer for at Lillehammer 2016 skal få arrangementserfaring og simuleringer for å kunne håndtere uforutsette situasjoner. Det bør også utarbeides beredskapsplaner for håndtering av beredskaps- og krisesituasjoner under gjennomføringen av arrangementet.

1.8 Kontraktstrategi

En beskrivelse av, og begrunnelse for, den valgte kontraktstrategi for Lillehammer 2016. En viktig forutsetning for utformingen av kontraktstrategien bør være at risiko plasseres hos den av kontraktspartene som er best egnet til å styre den og har best evne til å bære eventuelle konsekvenser. Kontraktstrategien må være forankret i usikkerhetsbildet og gjennomføringsstrategien.

1.9 Organisering og ansvarsdeling

En oversikt over Lillehammer 2016s organisering både for forberedelsesfasen og gjennomføringsfasen, som også beskriver forholdet til eier, IOC, NIF og særforbund.

Oversikten bør inkludere en beskrivelse av fullmakter og ansvarsområder for de sentrale posisjonene i Lillehammer 2016, herunder en beskrivelse av styringsregimet for utløsning av midler fra reserveavsetninger. Eksempelvis kan organisasjonskomiteen styre reserver opp til P50, styret opp til P70 og eier opp til P85.

Organisasjons- og styringsmodellen må være forankret i usikkerhetsbilde, gjennomføringsstrategi og kontraktstrategi for å sikre en hensiktsmessig struktur og plassere nøkkelkompetanse på kritiske prosesser.

For gjennomføringsfasen anbefales det å etablere et hovedoperasjonssenter under organisasjonskomiteen, med overordnet operativt ansvar for gjennomføringen av arrangementet. Det anbefales også å etablere en arenaorganisasjon for hver arena som rapporterer til hovedoperasjonssentret og som har ansvaret for gjennomføring av arrangement i sin arena.

1.10 Rapportering

Oversikt over rutiner og planer for rapportering, både i forberedelsesfasen og gjennomføringsfasen. Organisasjonskomiteen bør i forberedelsesfasen utarbeide månedlige statusrapporter til styret som gir en kort beskrivelse av:

- Fremdrift
- Økonomi
- Avvik
- Kvalitetssikring og HMS
- Hovedaktiviteter
- Spesielle fokusområder og risiko
- Premissendringer

Det bør også utarbeides tertialrapporter til eier med utgangspunkt i månedsrapportene.

3. Prosjektstyringsbasis

Prosjektstyringsbasis skal være referansen som Lillehammer 2016 styrer etter slik at avvik, trender og endringer kan styres på en konsistent måte. Det er avgjørende å ha en presis definisjon av arbeidsomfang, kostnader og tid, samt forutsetningene knyttet til disse.

1.11 Arbeidsomfang, herunder endringsstyring

Arbeidsomfanget må beskrives presist og kvantitativt der det er mulig, knyttet til de hovedproduktene som skal leveres. Rutiner for systematisk vurdering og oppfølging av arbeidsomfanget bør beskrives. En viktig del av styringen er å oppnå kontroll på endringer i forhold til styringsbasis. Det bør utarbeides endringslogger for løpende oppdatering av endringer og rutiner for godkjenning av endringer.

1.12 Prosjektnedbrytningsstruktur PNS

En beskrivelse av hvordan arbeidsomfanget er delt opp i styrbare pakker. PNS-strukturen bør baseres på gjennomførings- og kontraktstrategien og hva som er mest hensiktsmessig for styringen av Lillehammer 2016.

1.13 Budsjett og styring av budsjett

En fremstilling av inntekts- og kostnadssidene i budsjettet som er tilstrekkelig detaljert til å danne grunnlag for styring og kvalitetssikringen av budsjettet. Fremstillingen må vise periodisering av inntekter og kostnader samt likviditetsbehov. Reserver innenfor P50, P70 og P85 angis. Det bør gjennomføres budsjettrevisjoner minst en gang i året. I forbindelse med månedsrapportering bør sluttprognoser oppdateres for hver budsjettpost. Det bør også utarbeides en strategi for styring av budsjett, eksempelvis for prioritering, opparbeidelse av reserver, rammestyring av budsjettposter etc.

1.14 Tidsplan

En presentasjon av overordnede fremdriftsplan for forberedelsesfasen, med oversikt over de viktigste aktiviteter og milepæler, nødvendige godkjenninger, kontraktsinngåelser og grensesnitt.

1.15 Kvalitetssikring

En oversikt over rutiner og planer for å sikre at Lillehammer 2016 gjennomføres i henhold til eksterne krav (bl.a. lover og forskrifter) og egne kvalitetsmål. Oversikten bør inkludere stikkord for de viktigste prinsippene i prosedyrene, sett i forhold til målene.

1.16 HMS

En oversikt over rutiner og planer for å sikre at Lillehammer 2016 gjennomføres i henhold til eksterne krav til HMS (bl.a. lover og forskrifter) og egne HMS-mål. Oversikten bør inkludere stikkord for de viktigste prinsippene i prosedyrene, sett i forhold til målene.

