



Rapport 5/2026-F

Ski-VM Trondheim 2025 AS

Forvaltningsrevisjon og
eierskapskontroll



Forord

Trondheim kommunerevisjon har i denne forvaltningsrevisjonen og eierskapskontrollen undersøkt Ski-VM Trondheim 2025 AS. Arbeidet med rapporten har foregått fra september 2025 til juni 2026. Byrådet og VM-selskapet har hatt rapporten til faktaverifisering og uttalelse mellom 18. mai og 3. juni 2026.

Arbeidet er utført av Berit Juul, Elin Haarsaker, Kathrine Moen Bratteng, Magnar Andersen og Tale Baadsvik (prosjektleder).

Trondheim, 4. juni 2026

Per Olav Nilsen
revisjonsdirektør

Tale Baadsvik
forvaltningsrevisor

Sammendrag

Bestilling

Denne forvaltningsrevisjonen med eierskapskontroll ble bestilt av kontrollutvalget i Trondheim kommune 27. august 2025.

Bakgrunnen for bestillingen var at etter et vellykket Ski-VM i Trondheim i februar og mars 2025 kom det i mai fram at Ski-VM Trondheim 2025 AS hadde økonomiske problemer. I løpet av sommeren ble det presentert et underskudd på 37 millioner kroner. Det ble gjennomført en frivillig akkordløsning slik at selskapet unngikk konkurs. VM-selskapet er eid av Norges Skiforbund (60 prosent), Sør-Trøndelag Skikrets (30 prosent) og Trondheim kommune (10 prosent). Selskapet skal oppløses i løpet av juni 2026.

Mesterskapet

Ski-VM 2025 var en sportslig suksess og en stor folkefest. 74 nasjoner deltok. På dagtid var det langrenn-, hopp- og kombinertøvelser i Granåsen. På kveldstid var det premieutdeling og konserter på Medal Plaza på Torvet i Trondheim sentrum. Ski-VM 2025 var det første verdensmesterskapet med like pengepremier og like distanser for kvinner og menn. Det var også det første mesterskapet som inkluderte para-øvelser i konkurranseprogrammet, og som hadde to individuelle kombinert-øvelser for kvinner.

Kommunens ulike roller

Trondheim kommune har hatt flere roller i Ski-VM 2025. Kommunen var, i samarbeid med Skiforbundet, søker til mesterskapet, og dermed vertskapsby. Kommunen har vært anleggsutbygger i Granåsen, i tillegg også anleggsforvalter, og har hatt ansvaret for å stille til disposisjon et anlegg som er godkjent av FIS for bruk under VM. Dette innebærer både permanente anlegg i tillegg til provisoriske løsninger som trengs for at anlegget skal fungere som en VM-arena. Kommunen har samarbeidet med VM-selskapet om de provisoriske løsningene for anlegget. I tillegg har Trondheim kommune altså vært deleier i Ski-VM Trondheim 2025 AS.

Problemstillinger

Denne forvaltningsrevisjonen med eierskapskontroll har følgende problemstillinger:

1. *Hvilke forhold kan forklare den økonomiske situasjonen i selskapet?*
2. *Har Trondheim kommune utøvd sine eierinteresser i Ski-VM Trondheim 2025 AS i samsvar med politiske vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og anbefalte prinsipper for god eierstyring?*

Metode

Undersøkelsen er basert på informasjon fra intervjuer, dokumenter og regnskapet til VM-selskapet. I tillegg har vi innhentet en juridisk vurdering av avtalene som er inngått mellom partene.

Dokumentgjennomgang

Vi har gått gjennom politiske saker, avtaler, dokumenter og protokoller fra styre- og eiermøter, planer og strategier, møtereferat, kontrakter og rapporter. Vi har hatt tilgang til Teams-disken som

VM-selskapet har brukt, og til AdminControl, hvor alle styredokumenter fra 2023 og fram til etter Ski-VM har vært lagret.

Gjennomgang av regnskapet

Revisjonen har sammenlignet selskapets budsjett og prognoser med de faktiske regnskapstallene. For å kunne gjøre dette har vi hatt tilgang til VM-selskapets regnskapssystem. Vi har gjort en omfattende gjennomgang av regnskapet. Vi har sett på inntektene og kostnadene som er ført i regnskapet og prøvd å finne ut hvilken budsjettpost og prognose dette hører inn under. Det er tatt utgangspunkt i saldobalansen for hver seksjon, og gått inn på enkelte konti der det har vært behov. Vi har ikke sett gjennom alle bilagene i regnskapssystemet.

Intervju

Vi har gjennomført intervju med 49 personer fra kommunen, VM-selskapet, Skiforbundet og andre involverte. To av intervjuene ble gjennomført som gruppeintervju, og noen informanter har vi hatt flere intervju med. Alle referatene fra intervjuene er verifiserte. Vi har også innhentet informasjon via e-post fra tidligere og nåværende ansatte og ledere i kommunen, VM-selskapet og Skiforbundet.

Juridisk vurdering

Vi har innhentet en uavhengig juridisk vurdering av i hvilken grad samarbeidsavtalen og brukeravtalen for Ski-VM Trondheim 2025 er utformet på en måte som gjør den egnet til å regulere forholdet og oppgavefordelingen mellom kommunen og arrangørselskapet på en tydelig måte. Vurderingen tar også for seg ordningen med at VM-selskapet gjorde innkjøp av provisorier, og at kommunen overførte tilskudd til VM-selskapet for dette.

Avgrensning

Denne forvaltningsrevisjonen med eierskapskontroll er ikke en full evaluering av Ski-VM i Trondheim 2025. Mandatet er å undersøke hvilke forhold som kan forklare den økonomiske situasjonen selskapet havnet i, i tillegg til å undersøke hvordan kommunen har forvaltet sitt eierskap i VM-selskapet. Vi har ikke undersøkt den frivillige akkordløsningen etter VM, som ble gjennomført sommeren 2025 for å unngå at VM-selskapet gikk konkurs.

Undersøkelsen omfatter heller ikke en gjennomgang av investeringsprosjektet i Granåsen idrettspark.

Vi har ikke hatt mandat til å undersøke Norges Skiforbund eller Sør-Trøndelag skikrets og deres eierskap i Ski-VM og VM-selskapet. Vårt fokus har vært på VM-selskapet og Trondheim kommune.

Samarbeid mellom kommunen og selskapet

Samarbeidet mellom kommunen og selskapet ble opplevd ulikt, både av ulike personer og gjennom perioden VM-selskapet eksisterte. Mange informanter fra både kommunen og selskapet beskriver krevende samarbeid mellom partene og tildels steile fronter.

Samtidig oppgir mange at samarbeidet mellom Trondheim kommune og VM-selskapet fungerte godt på flere områder i planlegging og gjennomføring av mesterskapet. Dette bidro til at mesterskapet ble en suksess på flere områder.

I forbindelse med kommunevalget i september 2023 og overgangen til parlamentarisme i juni 2024 ble kommunens organisering av VM-arbeidet endret, og nøkkelpersoner i kommunen forsvant. Samtidig endret også kommunen den interne organiseringen av sitt VM-arbeid. Informanter både fra kommunen og selskapet opplevde at dette skapte et vakuum i en overgangsfase, og flere

informanter opplevde en endring i samarbeidsklimaet mellom VM-selskapet og kommunen. Noen opplevde at det ble mer fokus fra kommunens side på å holde budsjettet til kommunen, og mindre fokus på å innfri sine forpliktelser. Dette opplevdes fra VM-selskapets side som at de jobbet i motbakke og fikk mer motstand, mens kommunen på sin side så det som nødvendig for å ivareta kommunens økonomiske interesser. Høsten 2024 var flere fra styret i selskapet urolige for om kommunen kom til å følge opp sine forpliktelser, og flere styremedlemmer vurderte å gå av. De fortsatte imidlertid i posisjonene sine, og satset på at kommunen ville ta sitt ansvar. Revisjonen mener det er svært uheldig at samarbeidsklimaet mellom kommunen og VM-selskapet ble dårlig.

Flere fra kommunens side opplevde at det manglet en åpenhetskultur i VM-selskapet. Kommunen var kritisk til at selskapet, på tross av klausulen om innsyn i samarbeidsavtalen, ikke var åpne om alle avtaler de inngikk på vegne av kommunen. Fra selskapets side oppgis det at årsaken er at enkelte av avtalene inneholdt konfidensiell informasjon. Siden selskapet gjorde innkjøp på vegne av kommunen, mener revisjonen at det burde ha vært bedre kommunikasjon rundt avtalene som omhandlet disse innkjøpene.

Begge parter forpliktet seg til å holde kostnadene på et nøkternt nivå for å sikre et økonomisk overskudd. Undersøkelsen viser at selskapet hadde fokus på å holde kostnadene nede, men uenigheter i samarbeidet og tidsnød førte til det motsatte i enkelte tilfeller. Manglende avklaringer resulterte i noen tilfeller i at beslutninger og innkjøp ble gjennomført sent, noe som gjorde at kostnadene økte. Det var også konflikter om hva som var en "nøktern" standard. Vi mener at en god del av disse utfordringene kunne vært avklart med tydeligere avtaler mellom partene.

Avtaler

Det ble utformet flere avtaler knyttet til VM i Trondheim 2025. De viktigste av disse var en Hosting Contract mellom Det internasjonale skiforbundet (FIS) på den ene siden, og Skiforbundet og Trondheim kommune på den andre. Det ble også inngått en samarbeidsavtale og en brukeravtale mellom arrangør og Trondheim kommune.

Samarbeidsavtalen skulle regulere forholdet og oppgavefordelingen mellom kommunen og arrangørselskapet. Den ble inngått i 2020 mellom Trondheim kommune og Skiforbundet, på vegne av VM-selskapet som ennå ikke var opprettet. Forhandlingene om avtalen var krevende. Den har senere vært en kilde til uenighet mellom VM-selskapet og Trondheim kommune, spesielt når det gjelder ansvaret for provisoriske løsninger. Flere, både fra kommunen og VM-selskapet, hevder at samarbeidsavtalen var uklar og bidro til uenighet om fordeling av kostnader både underveis og i etterkant av mesterskapet.

En uavhengig juridisk vurdering av samarbeidsavtalen konkluderer med at avtalen ikke er tilstrekkelig presis og detaljert for å kunne regulere forholdet og oppgavefordelingen mellom kommunen og selskapet. Den mangler en presis definisjon av «anlegget», den overordnede ansvarsfordelingen for de provisoriske løsningene er uklar og beskrivelsen av de ulike oppgavene henviser ikke til de underliggende forpliktelsene i Hosting Contract.

Det ble også inngått en brukeravtale mellom Trondheim kommune og VM-selskapet. Formålet med denne var å avklare VM-selskapet sin bruk av Granåsen Idrettspark, hvilke arealer og bygg som inngikk, drift av anlegget ved hjelp av personell og utstyr, og ansvar og plikter for begge parter under arrangementet. Avtalen ble inngått i desember 2024, to måneder før VM startet. En juridisk vurdering av brukeravtalen konkluderer med at den ble inngått for sent til å tjene sin tiltenkte funksjon som utdypende regulering. Den avklarer heller ikke i tilstrekkelig grad de spørsmålene som ikke ble løst i samarbeidsavtalen.

Økonomisk resultat

Regnskapene til selskapet viser et akkumulert underskudd på 43,86 millioner kroner.

I juli 2025 var det rapporterte underskuddet på 37 millioner kroner. Da regnskapet for 2025 ble oppgjort, viste det seg at det lå igjen en fordring som ikke var reell. Den var bokført til 6,4 millioner. Det var i hovedsak dette som medførte at det reelle underskuddet kom på 43,86 millioner kroner. Når man sammenligner endelig resultat med siste prognose er avviket 58,86 millioner.

Prosjektregnskap for VM-selskapet

Regnskapsførte inntekter

Regnskapsførte inntekter for VM-selskapet var på 283,1 millioner kroner. De samlede inntektene var 0,4 millioner kroner lavere enn den siste prognosen fra januar 2025. Billettinntektene ble 5,7 millioner lavere enn siste prognose. Tilskuddet fra FIS ble 26 millioner høyere enn budsjettet, men 3,5 millioner lavere enn siste prognose. Andre inntekter ble 8,8 millioner høyere enn prognosen fra januar 2025.

Regnskapsførte kostnader

Regnskapsførte kostnader for VM-selskapet var på 326,96 millioner kroner. De samlede kostnadene var 58,46 millioner kroner høyere enn siste prognose. Dette innebar et akkumulert underskudd på 43,86 millioner kroner.

Ingen vi har snakket med i VM-selskapet sier at de visste noe eller hadde noen form for kjennskap til at det ville bli et underskudd. Det store flertallet av de involverte aktørene beskriver det økonomiske underskuddet etter Ski-VM som en stor overraskelse som kom uten forvarsel.

Områder med størst økonomiavvik

Billetter

Resultatet for billettsalg var på 85,3 millioner kroner, noe som var 5,7 millioner lavere enn siste prognose. Det endelige antall solgte billetter var like i underkant av 200 000, mens det ble delt ut nesten 30 000 fribilletter.

Arena Granåsen

Arena Granåsen var området som hadde størst økonomisk avvik. Siste prognose på området var kostnader på 11,3 millioner, mens resultatet ble 36,7 millioner, et budsjettavvik på 25,4 millioner. Kostnadene for VM-selskapet knyttet til Arena Granåsen var 16,9 millioner til provisorier, 9,4 millioner som ble fakturert fra kommunen etter VM, og 10,4 millioner i andre kostnader.

Ifølge styreleder er det på dette punktet stor uenighet mellom kommunen som anleggseier og VM-selskapet knyttet til hvem som hadde ansvaret for de ulike kostnadene.

I VM-sammenheng er provisorier midlertidige installasjoner og fasiliteter som er nødvendige for å oppgradere et anlegg til de kravene Det internasjonale skiforbundet (FIS) stiller for et verdensmesterskap. Hovedprinsippet for utbyggingen i Granåsen var at Trondheim kommune skulle bygge et varig hverdagsanlegg, mens provisoriene skulle utgjøre de midlertidige elementene som kun trengs under selve mesterskapet. Eksempler på provisorier som ble nødvendig under Ski-VM var tribuner, smørekontainere, storskjermer, salgstelt, leveranser av strøm og IT, toaletter med mer.

Kommunen hadde i utgangspunktet bevilget 51,2 millioner kroner til provisorier. Dette var basert på et overslag utarbeidet i 2019, hvor det sto at de estimerte kostnadene trolig ville øke mot 2025 på grunn av seks års prisøkning. Det ble ikke lagt inn noen prisjustering i den opprinnelige bevilgningen. Flere informanter var tydelige på at de tidlig så at den opprinnelig bevilgede summen ikke ville være tilstrekkelig. Selskapet var bekymret for dette gjennom hele 2024, og i styredokumentene fra VM-selskapet ble kommunens provisoriebudsjettt trukket frem som en av risikoindikatorene mot slutten av året. I februar 2025 bevilget bystyret 20 millioner ekstra til provisorier for VM-anlegget, hvorav 12,3 millioner var priskompensasjon fra 2019 til 2025. Selv om et stramt budsjett kan være et virkemiddel for å tvinge frem kostnadskontroll, mener revisjonen at det er kritikkverdig at bevilgningen basert på overslaget fra 2019 ikke ble prisjustert før i 2025. Kommunen endte til slutt med å betale 87,7 millioner kroner til provisorier.

Granåsen som World Cup-anlegg

I henhold til samarbeidsavtalen skulle anlegget i Granåsen i utgangspunktet være på World Cup-nivå, og at oppgradering til VM-anlegg skal gjøres ved hjelp av provisorier. De fleste aktører er tydelige på at anlegget ikke hadde full World Cup-standard, og smøreboder for langrenn og kommentatorbokser nevnes som mangler. Dette førte til et økt behov for provisorier for å få anlegget opp til VM-standard, noe som økte kostnadene på provisoriebudsjetttet. VM-selskapet mener at hvis anlegget hadde hatt World Cup-standard i utgangspunktet, så ville kanskje det tildelte provisoriebudsjetttet vært tilstrekkelig.

Innkjøp av provisorier

Kommunen hadde, i henhold til samarbeidsavtalen, hovedansvar for provisoriske løsninger knyttet til oppgradering av anlegget i Granåsen til VM-standard. Begge partene ble enige om at det var mest hensiktsmessig at selskapet sto for innkjøpene av provisorier, og deretter fikk tilskudd fra kommunen for det de hadde kjøpt inn. Denne praksisen var ikke avtaleregulert, og det var ikke etablert beløpsgrenser eller godkjenningsrutiner. I samarbeidsavtalen står det at kommunen skal utføre de plikter som er knyttet til provisorier, dekke kostnader og bære risiko knyttet til dette.

Den uavhengige juridiske vurderingen fastslår at mangelen på avtalemessig forankring for denne praksisen er problematisk av flere grunner. For det første innebærer det at det gjøres innkjøp uten at det er avklart hvem som bærer risikoen for kostnadsoverskridelser og kvalitetsmangler ved provisorier som kommunen har ansvaret for, men som VM-selskapet har anskaffet. For det andre innebærer det at kommunens mulighet til å styre kostnadsnivået for provisorier innenfor sitt ansvarsområde ble svekket, ettersom kommunen ikke selv hadde direkte kontroll over anskaffelsesprosessen. Revisjonen er kritisk til at kommunen på denne måten fikk begrenset muligheten til styring og kostnadskontroll på et område der de selv bar den økonomiske risikoen.

Uenigheter og sene innkjøp

Underveis i arbeidet med å klargjøre arenaen for VM, oppsto det flere uenigheter mellom kommunen og VM-selskapet. Dette bidro til at enkelte beslutninger ble tatt sent. I tillegg var det flere anskaffelser som ble gjennomført sent i prosessen. Mange informanter er samstemte om at sene bestillinger av ulike provisorier førte til større merkostnader. Det er imidlertid uenigheter om hva som var årsaken til sene bestillinger. Fra kommunens side er det flere som oppgir at selskapet manglet kompetanse på forhandlinger, og at rot fra VM-selskapets side medførte forsinkelser og dermed høyere priser. Fra VM-selskapets side er det flere som mener at årsaken til forsinkelser med bestillinger delvis var fordi kommunen ikke tok ansvar for sine forpliktelser. Samtidig medgir enkelte fra selskapet at noen bestillinger burde vært gjennomført tidligere. Et eksempel på anskaffelser som ble gjort sent er smørekontainere til langrenn. Det var opprinnelig budsjettert

med 4,3 millioner kroner til smørekontainere. Regningen for smørekontainere og kommentatorbokser kom på 13,8 millioner.

Hospitality

Hospitality hadde ansvar for hotell og overnatting, mat og drikke (inkludert catering og publikumssalg), VIP-konsepter og vertskap, protokoll og gjester. Internt i selskapet var dette området det største seksjonsbudsjettet. Opprinnelig budsjett på området var 27,7 millioner kroner. Prognosen i januar 2025 var 18,5 millioner, og endelig regnskap var 37,2 millioner.

Siste prognose for inntekter på VIP-området var 7 millioner kroner. Regnskapet viser en inntekt på 1,1 millioner. Dette innebærer et avvik på 5,9 millioner. Flere informanter mener at økende etisk fokus og pandemien førte til at flere bedrifter har mindre penger å bruke på VIP-billetter. Ifølge styreleder nedjusterte styret VIP-prognosen flere ganger, men likevel viste det seg at denne var overvurdert.

Det var i utgangspunktet budsjettet med 4 millioner kroner i nettoinntekter på mat- og drikkeområdet. Summen ble justert til 8 millioner kroner i juni 2024, og senere til 9 millioner i siste prognose. Resultatet var inntekter på 2,8 millioner kroner.

VM-selskapet hadde ansvaret for innkvartering av deltakere, FIS-representanter og akkreditert personell. VM-sjefen opplyser at avtalene som ble inngått med enkelte hotell var for dårlige, ved at de måtte betale for ubrukte rom (no-show). Vi får opplyst at i henhold til avtalen kunne VM-selskapet avbestille rom innen oktober 2024. Vi får videre opplyst at selskapet ikke sa ifra om dette, og at hotellet tok kontakt med selskapet før VM og spurte om de virkelig ville leie hele hotellet. Denne henvendelsen ble ikke fulgt opp av VM-selskapet.

Sikkerhet og vakthold

Opprinnelig budsjett på området var 7,7 millioner kroner. Prognosen i januar 2025 var 17,0 millioner, og endelig regnskap var 21,6 millioner. De økte kostnadene kom blant annet som følge av pålegg fra myndighetene om ekstra vakthold tett opp mot mesterskapet. I tillegg måtte VM-selskapet også betale for politiets utgifter, og disse var ikke med i det opprinnelige budsjettet. I januar var utgifter til politiet på 12,6 millioner tatt med i prognosen, mens endelig regnskap ble 12,8 millioner kroner.

Transport

Opprinnelig budsjett på området var 6,3 millioner kroner. Prognosen i januar 2025 var 18,7 millioner, og endelig regnskap var 28,4 millioner kroner.

Det opprinnelige budsjettet for transport bygde på en forutsetning av at publikumstransporten skulle være selvfinansierende. 6,3 millioner skulle dekke den akkrediterte transporten, samt noe administrasjon.¹ Sommeren og høsten 2024 ble det rapportert til styret at transportlogistikken ble langt mer omfattende. Publikumstransporten ble løst med skyttelbusser mellom Granåsen og sentrum. Det ble i en tidlig fase diskutert at kollektivbilletten skulle inngå i arenabilletten. Dette gikk man bort fra, og det ble bestemt at man skulle bruke lik busstakst som for resten av transporten i byen. Mange av aktørene sier i ettertid at de er kritiske til at det ikke ble innført høyere takst på skyttelbussene. I begynnelsen av januar 2025 måtte VM-selskapet bestille ekstra transport på grunn av flere påmeldte nasjoner, noe som førte til ekstra utgifter. En storm medførte at noen øvelser måtte forskyves tidsmessig, noe som også medførte ekstra utgifter til busser.

¹ Det ble satt av 300 000 til administrasjon.

Budsjettarbeid

I styremøtet 12. september 2022 ble det lagt fram et budsjettutkast og et økonomisk målbilde for Ski-VM som bygget på VM-søknaden. I januar 2023 ble et budsjett presentert for styret i selskapet. Budsjettet hadde følgende hovedtall:

- **Samlede inntekter:** 286,3 millioner kroner.
- **Samlede kostnader:** 264,4 millioner kroner.
- **Resultat:** 21,9 millioner kroner

Det var dette budsjettoppsettet VM-selskapet styrte etter videre i økonomioppfølgingen, med justering av prognoser og budsjettavvik. Budsjettsaken fra januar 2023 viste at flere viktige punkter fortsatt var uavklarte.

Til tross for usikkerheter rundt billettinntekter og kostnadssiden, viste prognosene for november og desember 2024 fortsatt et overskudd på litt over 20 millioner kroner, forutsatt at billettmaalene ble nådd.

På styremøte 28. januar og eiermøte 3. februar 2025 ble følgende prognose presentert:

- **Samlede inntekter:** 283,5 millioner kroner
- **Samlede kostnader:** 268,4 millioner kroner
- **Resultat:** 15,1 millioner kroner

I styremøte 28. januar og eiermøte 3. februar 2025 fikk styret og eierne orientering om det som ble ansett som de største risikoene: billettsalg, usikkerhet rundt kostnadene for provisoriske løsninger når kommunens midler (71 millioner kroner) var oppbrukt, garantier fra AtB vedrørende publikumstransport, samt ulike risikoer knyttet til seksjonsbudsjettene og valuta.

Det opprinnelige budsjettet inkluderte en reserve på 17 millioner kroner. Revisjonen mener det er bra at VM-selskapet hadde lagt inn en økonomisk reserve i budsjettet, men vi stiller spørsmål om størrelsen på reserven burde vært høyere. Prognosene viser at den avsatte reserven var disponert sommeren 2024. Revisjonen mener styret burde ha vurdert konkrete tiltak for å bygge opp reserven igjen etter dette. Vi har fått opplysninger om at det var lagt inn "hemmelige" reserver som kun noen få kjente til, og det er ulike oppfatninger av størrelsen på disse. Revisjonen mener uklarhet rundt reserver fremstår som uheldig for økonomistyringen.

Revisjonen mener budsjettet som VM-selskapet styrte etter både var ufullstendig og manglet realisme på flere områder. Gjennomgangen av økonomien i selskapet viser at flere kostnadselementer enten var utelatt eller beregnet for lavt både i budsjettet og senere prognoser.

Økonomistyring

Selskapet hadde etablert en praksis for økonomioppfølging, men manglet skriftlige rutiner. Det ble ikke innført noe felles prosjektstyringsverktøy for selskapet som helhet. Det var ulike oppfatninger og ulik kompetanse på bruk av digitale verktøy i selskapet, og de endte med en hybrid-løsning hvor en del avdelinger hadde sine planer i digitale verktøy, mens andre brukte regneark. Tallene ble sammenstilt og månedlig rapportert til styret. Revisjonen er kritisk til at selskapet ikke hadde helhetlige og skriftlige rutiner for styringen. Helhetlige rutiner er viktig for å plassere ansvar og forebygge misforståelser i økonomioppfølgingen. Vi mener etableringen av felles rutiner er spesielt viktig i den type prosjekter som VM, der kostnadene er preget av avtaleinngåelse i forkant og hovedtyngden av kostnadene kommer over en kort periode.

Økonomisjefen opplyser at i starten samsvarte budsjett og regnskap. Mot slutten og rett før mesterskapet ble det imidlertid hovedsakelig rapportert på kostnadsprognoser, siden 90 prosent av transaksjonene inntraff tett opp mot arrangementet. Bruk av regneark og rapporteringen til styret fungerte som styringsverktøy. Både ledergruppen, styret og eierne fikk stort sett presentert økonomien via overordnede "trafikklys"-modeller og på seksjonsnivå etter oppsatt budsjett og prognose, og det ble i liten grad gitt detaljert informasjon. Økonomisjefen forklarer manglende detaljoppfølging med at det ikke var kapasitet til dette, og mener økonomifunksjonen burde hatt en egen controller til å sjekke detaljene i økonomioppfølgingen.

Revisjonen er kritisk til at regnskapssystemet ikke var satt opp på en måte som gjorde det mulig å sammenligne regnskap og prognose. Det manglet det nødvendige detaljnivået som kreves for å drive løpende kostnadskontroll. I tillegg var det manglende samsvar mellom hvordan prognosene ble satt opp og hvordan de faktiske inntektene og utgiftene ble bokført. Praksisen med å blande inntekter og kostnader i seksjonenes prognoser, kombinert med uoversiktlig bilagsføring, gjorde det vanskelig å utføre gode avviksanalyser.

Selskapet hadde en innkjøpsstrategi som inneholdt en fullmaktsstruktur som beskrev at seksjonslederne hadde rett til å pådra utgifter. Som en følge av fire-øyneprinsippet skal utgiftene være godkjent av personer med fullmakt, og utgifter skal være behandlet av minst to personer. Ifølge økonomisjefen fulgte VM-selskapet disse kontrollrutinene og dette skal ha fungert bra gjennom hele prosjektet. Brukerne i regnskapssystemet har i ettertid blitt slettet, noe som gjør at sporbarheten er borte. Det er dermed vanskelig å verifisere hvem som attesterte regninger eller kontrollere om selskapet faktisk fulgte egne fullmaktsrutiner. Dette har også gjort at vi ikke har hatt mulighet til å undersøke om kontrollrutinene har blitt fulgt i alle tilfeller. Revisjonen understreker viktigheten av en god fullmaktsstruktur, og at den er etterprøvbare. Det er uheldig at den ikke lot seg etterprøve i selskapets regnskap.

Økonomioppfølging på seksjonsnivå

Økonomistyringen var delegert til den enkelte seksjonsleder. Økonomisjefen opplyser at det ble gjennomført månedlige økonomiske gjennomganger med den enkelte seksjonsleder sammen med operativ leder. Dette ble gjort i forkant av hvert styremøte. Ifølge økonomisjefen hadde de imidlertid ikke kapasitet til detaljoppfølging av de enkelte seksjonene. Arbeidspresset på økonomisjefen var stort, og manglet støtte og bistand, for eksempel i form av en controller, til å gå mer detaljert inn i tallene. Vi mener at de månedlige økonomigjennomgangene ble for overordnet, og at de i oppfølgingen ikke gikk nok ned i detaljene for økonomirapporteringen.

Undersøkelsen viser at ledelsen jevnlig utarbeidet og la fram risikomatriser til styret, men revisjonen mener at den ble mangelfull for flere av kostnadsområdene. Økonomisjefen har i ettertid gitt uttrykk for at risikostyringen ble mangelfull på grunn av stort arbeidspres og at det sjelden var tid til å utarbeide dypere og mer reelle risikoanalyser når avvik oppsto. Enkelte risikoer ble riktignok presentert til styret, som for eksempel svikt i billett- og VIP-salg og usikkerhet rundt om kommunen ville dekke sin andel av kostnadene for provisorene. Revisjonen mener det er uheldig at det ikke var tilstrekkelige ressurser for risikovurderingene på økonomiområdet.

Lokalmatleverandørene som deltok under VM-arrangementet, ble bedt om å bruke Ski-VMs betalingsterminaler. Finanstilsynet har slått fast at VM-selskapet ikke hadde nødvendig konsesjon for sin bruk av betalingsløsningen. Revisjonen er kritisk til at VM-selskapet opererte med en betalingsløsning som ikke var i henhold til lovverket.

Undersøkelsen viser at økonomi har jevnlig blitt rapportert til styret. Styret har fått informasjon når ulike avvik og risikoer har oppstått. Revisjonen mener imidlertid at risikoene ikke alltid i tilstrekkelig

grad er hensyntatt i prognosene, for eksempel da faktura på 6,5 millioner kroner for skilting og trafikkavvikling ble presentert høsten 2024 ble bare 4,5 millioner tatt med i prognosen. Revisjonen stiller spørsmål om prognosene i tilstrekkelig grad ble utarbeidet etter forsiktighetsprinsippet.

Seksjonslederne fikk føringer om å kutte kostnader for å sikre det budsjetterte resultatet, men dette var ikke tilstrekkelig for å hindre kostnadsveksten på de ulike områdene. Vi mener VM-selskapet hadde fokus på å holde kostnadene nede, men at de ikke i tilstrekkelig grad klarte å fange opp avvik eller vurdere tiltak for de største kostnadsavvikene. Selskapet nedjusterte til en viss grad forventningene til inntekter på billetter og VIP-salg, men dette viste seg å ikke være nok. Revisjonen mener det er kritikkverdig at flere av de største avvikene ikke ble fanget opp, og vi registrerer at de prognosene som ble lagt fram viste omtrent det samme overskuddet fram til slutten av januar 2025.

Flere seksjonsledere opplevde at de fikk lite veiledning eller støtte til å styre sine egne økonomiske områder. Som en følge av mangelen på enhetlig økonomistyring og -oppfølging nedover i organisasjonen, mener revisjonen at styret ikke fikk presentert en reell økonomisk situasjon i selskapet. Ledelsen burde kommunisert tydeligere forventninger og retningslinjer nedover i organisasjonen for hvordan økonomioppfølgingen skulle være.

Styrets fokus på økonomistyringen

Styret oppfattet presentasjonen av den økonomiske informasjonen fra selskapet som både pedagogisk og betryggende. Vi mener imidlertid at styret i større grad burde ha stilt spørsmål ved hvorfor overskuddet som ble presentert lå på samme nivå gjennom hele perioden. Selv om styret utfordret administrasjonen på billett- og VIP-salg, er revisjonen kritisk til at styret ikke stilte flere kritiske spørsmål til den økonomiske informasjonen selskapet presenterte.

Revisjonen stiller spørsmål om styret førte tilstrekkelig tilsyn med VM-sjefen. VM-sjefen oppgir selv at det var forventet at han fokuserte på utadrettet virksomhet. Styreleder er tydelig på at det var VM-sjefen som ledet selskapet, men hun ser i ettertid at han nok stolte for mye på organisasjonen. Revisjonen registrerer at styreleder i ettertid sier at hun burde ha fulgt opp VM-sjefen tettere.

Styret fikk jevnlig presentert risikomatriser som en del av internkontrollen. Revisjonen mener imidlertid at styret burde ha utfordret disse i større grad, og stilt spørsmål om underliggende forhold.

Bemanning og kompetanse

Flere informanter peker på at det ble ansatt for mange i en tidlig fase av VM-prosjektet, eksempelvis ble det rekruttert dobbelt så mange ved oppstart i 2021 som under forberedelsene til VM i Oslo i 2011. Revisjonen stiller spørsmål ved om den tidlige bemanningen var hensiktsmessig, særlig ettersom det på dette tidspunktet verken forelå klare planer eller tydelig arbeidsdeling.

Informanter som ble ansatt i denne perioden mener det første året var preget av lite målrettet arbeid, lite tydelig arbeidsdeling og fremdriftsplaner. Det var fokus på strategiarbeidet, og ifølge noen ansatte var det lite fokus på det praktiske arbeidet knyttet til at de skulle arrangere et ski-VM. Det var utfordringer internt i selskapet i denne første fasen. De ansatte etterlyste samkjøring og teambuilding. Noen mener at ledergruppa arbeidet mer individuelt enn samlet. Det var utstrakt bruk av hjemmekontor og få ledermøter, og ledelsen ble oppfattet som uklar. Det var uklare grenseganger mellom de ansatte, noe som førte til friksjon.

Høsten 2022 sluttet den første VM-sjefen, og i januar 2023 startet en ny VM-sjef. Våren 2023 ble det tilsatt folk i flere nye funksjoner, blant annet ny økonomisjef, ledere for HR og frivillige, hospitality, bærekraft og transport. I juni 2023 ble det ansatt leder for kultur og seremonier. Det foregikk en gradvis oppbemanning av selskapet til de hadde en kjernestab på rundt 25 personer da mesterskapet startet.

Mange av informantene mener at feilansettelser og høy turnover førte til at selskapet mistet verdifull tid i starten. Det var flere sentrale medarbeidere som sluttet og ble erstattet de første par årene. Flere mener at selskapet lå et år på etterskudd.

Ansvarsfordelingen mellom ny VM-sjef og operativ leder fremsto ubalansert. VM-sjefen hadde en utadrettet rolle med fokus på nettverk, sponsorer og begeistring, mens operativ leder hadde et stort ansvar for praktisk og logistisk gjennomføring. VM-sjefen var lite detaljorientert, og revisjonen stiller spørsmål om han burde hatt mer fokus på detaljene i økonomien.

VM-selskapet hadde mange medarbeidere med høyt engasjement og drivkraft. Selskapet var preget av turnover, men de fikk rekruttert personer med god kompetanse og erfaring på enkeltområder. Revisjonen mener det er positivt at det for eksempel i den sportslige delen av arrangementet var flere personer med kompetanse fra arrangementer. VM-sjefen oppgir også at innenfor det sportslige gikk det meste etter planen. I resten av VM-selskapet var det imidlertid få som hadde arrangementskompetanse. Revisjonen er kritisk til at selskapet manglet kompetanse på å lede store og komplekse prosjekter eller store sportsarrangementer.

Økonomifunksjonen i selskapet var etter revisjonens vurdering svært begrenset. Økonomiressursen i selskapet besto av økonomisjefen og en innleid regnskapsfører. Økonomisjefen hadde et stort ansvarsområde, som i tillegg til økonomi hadde ansvar for HR, forhandlinger og deltakelse i ulike styringsgrupper. Selskapet manglet en controller som kunne ha bidratt til mer detaljerte oversikter over økonomien i VM-selskapet, og avlastet arbeidsmengden for økonomisjefen. Revisjonen er kritisk til at selskapet ikke ansatte en controller og at økonomifunksjonen var underbemannet. Dette har ført til svekket internkontroll og økonomioppfølging.

Selskapet manglet dedikerte ansatte med spesialkompetanse på innkjøp, noe som kan ha medvirket til utfordringer med å håndtere selskapets mange og komplekse innkjøp. Samtidig førte dette til at flere ansatte måtte håndtere forhandlinger og innkjøp i tillegg til sine ordinære oppgaver, noe som også medførte tidspress. Revisjonen mener at denne mangelen på kapasitet og kompetanse er kritikkverdig, og at den førte til at forhandlinger trakk ut i tid og at bestillinger ble gjort for sent. Dette medførte unødvendig høye kostnader for blant annet enkelte provisorier som smørekontainere. Selskapet brukte et eksternt advokatfirma med spesialisering i idrettsjus på de største avtalene, men økonomisjefen oppgir at dette ikke ble fulgt opp tilfredsstillende mot slutten.

Interne forhold i selskapet

Det er flere som har opplevd at selskapet var preget av silotekning, fraksjonering og mangel på samkjøring og samarbeid på tvers av seksjonene. Økonomisjefen sier for eksempel at staben var en fin gjeng, men manglet samkjøring og at det var mer fraksjoner og uenighet i ledergruppen enn normalt.

Operativ leder fungerte som et "nav" i organisasjonen med enorm arbeidskapasitet, men hadde altfor mange oppgaver, noe som medførte at det oppsto flaskehalser i beslutningsprosessene. Revisjonen mener dette burde ha blitt tatt tak i av overordnet ledelse.

Samtidig er det mange som sier at operativ leder hadde et stort behov for å ha kontroll, var mye involvert i for mange detaljer, og delegerte lite. Flere av seksjonslederne sier at operativ leder måtte godkjenne beslutninger.

Styreleder mener at operativ leder var fantastisk dyktig, men hadde altfor mange oppgaver og for mye ansvar i VM-organisasjonen, noe hun formidlet til VM-sjefen flere ganger. VM-sjefen sier han hadde ukentlige møter med operativ leder, som aldri klaget over den store arbeidsmengden. Han så imidlertid at de måtte fordele litt mer, og viser til at det ble tatt flere grep for å lette arbeidsmengden, for eksempel å ansette en assisterende sportsjef sommeren 2024.

Flere fra selskapet opplevde stort arbeidspress, noe som resulterte i slitasje og noen sykemeldinger. Arbeidsmiljøet ble oppfattet av noen som krevende, med uro i organisasjonen. Samtidig er det flere som fremhever et godt samhold og bra kultur i selskapet, med lite krangling og problemer. En av lederne sier for eksempel at de sosialt sett klarte å legge bort uenigheter og at de støttet hverandre.

Eierskapskontroll

Kommunens eierskap i arrangørselskapet

Trondheim kommune hadde en 10 prosent eierandel i VM-selskapet. I utgangspunktet var det ikke planlagt at Trondheim kommune skulle gå inn på eiersiden. Kommunaldirektør for finans opplyser at beslutningen om at kommunen skulle gå inn på eiersiden i VM-selskapet ble tatt i forbindelse med at selskapet skulle etableres. Kommunen hadde mange kontaktpunkter med Skiforbundet og skikretsen i forbindelse med planleggingen av VM. Eierne av VM-selskapet planla å bruke en del av overskuddet etter VM til et fond som skulle sikre fremtidige verdenscup- arrangementer og andre store arrangement i Granåsen. Kommunaldirektøren var opptatt av å sikre at kommunen fikk innflytelse over prosjektet. Ved å ha en eierpost får man mulighet til å utøve innflytelse gjennom generalforsamlinger. Når eierandelen er 10 prosent, kan kommunene i henhold til aksjeloven forlange ekstraordinær generalforsamling.

Trondheim kommune har ikke behandlet sitt eierskap i VM-selskapet på samme måte som de øvrige selskapene de eier. Kommunens eierskapsmelding omtaler ikke VM-selskapet, og da heller ikke kommunens formål med eierskapet. Det ble ikke utarbeidet en eierstrategi for VM-selskapet sammen med de andre eierne. Kommunen pleier ikke å utarbeide eierstrategier i selskaper der de har liten eierandel. Uavhengig av eierandel, mener revisjonen det ville vært en fordel med en eierstrategi for å tydeliggjøre målene med eierskapet, økonomiske mål og føringer for strategisk utvikling.

Undersøkelsen viser at kommunen deltok i samtlige eiermøter. Eierne og VM-selskapet brukte eiermøtene til gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og ulike drøftinger. Revisjonen registrerer at kommunen sier at det ikke ble gitt noen informasjon på eiermøtene som tilsa at VM ikke ville gå med det planlagte overskuddet.

Det ble lagt frem ulike saker til politisk nivå om planleggingen av VM, blant annet avtalegrunnlag og en kort omtale av VM-selskapets bidrag til kommunens overordnede måloppnåelse i kommunens årsberetning. Bystyret fikk imidlertid ikke en årlig rapport om VM-selskapets økonomi og andre viktige saker som gjelder selskapet, slik KS anbefaler.

Valg av styre

Revisjonen mener bruk av valgkomité og mandat for valgkomitéen burde vært omtalt i vedtektene til selskapet. Videre mener vi det ville vært en fordel om eierne hadde etablert retningslinjer for valgkomitéen. Slike retningslinjer ville gitt større ryddighet, forutsigbarhet og større transparens.

Styrets kompetanse

Etter omtrent to år ble deler av det første styret byttet ut, med begrunnelse at selskapet gikk fra en strategisk planleggingsfase over i en mer operativ gjennomføringsfase. Det er positivt at eierne justerte styrets sammensetning for å møte behovet for mer operativ arrangementserfaring. Med tanke på det økonomiske utfallet, stiller revisjonen imidlertid spørsmål om styret samlet sett hadde tilstrekkelig kompetanse til å fange opp de reelle økonomiske utfordringene. Dette kan ha vært medvirkende til at styret ikke klarte å utfordre administrasjonens prognoser sterkt nok.

Generalforsamlinger

Undersøkelsen har vist at det ble avholdt ordinær generalforsamling innen fristen i perioden 2022-2024. I 2025 var selskapet i en kreditorprosess, og det ble ikke avholdt ordinær generalforsamling. Det ble imidlertid avholdt en ekstraordinær generalforsamling 10. juni 2025 der eierne vedtok opplegg for kreditorprosessen. Den 19. mai 2026 var det ordinær generalforsamling, og selskapet planlegges avviklet i løpet av juni 2026.

Selskapets årsregnskap er behandlet på generalforsamlingene. Det ble ikke utarbeidet årsberetning. Vedtektene til selskapet stiller krav om hvilke saker som skal behandles på generalforsamlingene. Generalforsamlingen behandlet imidlertid ikke alle saker som er fastsatt i vedtektene. Dette gjelder årlig sak om valg av revisor og valg av styreleder og styremedlemmer. Undersøkelsen viser at eierne fastsatte styrets honorar i generalforsamling, slik vedtektene krever.

Selskapet har ikke funnet protokoll fra den ordinære generalforsamlingen i 2023. Revisjonen peker på at protokollene i henhold til aksjeloven skal oppbevares på betryggende måte i hele selskapets levetid og holdes tilgjengelig for aksjeeierne hos selskapet.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	16
Bestilling	16
Ski-VM Trondheim 2025 AS	16
Mesterskapet	16
Kommunens ulike roller	17
Problemstillinger	18
Metode	18
Vurdering av datagrunnlaget	20
Revisjonskriterier	20
Avgrensning	21
2 Revisjonskriterier	22
Selskapet	22
Kommunens ansvar	23
Samarbeid mellom VM-selskapet og kommunen	24
3 Søknadsfasen	25
4 Trondheim kommunes roller og organisering	27
Kommunens kostnader knyttet til Ski-VM	28
Kommunens organisering av arbeidet med VM	29
Samarbeid mellom kommunen og selskapet	31
5 Oppstart	33
6 Avtaler	34
Hosting contract	34
Samarbeidsavtalen	35
Brukeravtalen	38
7 Økonomisk resultat	39
Samlede regnskapstall for VM-selskapet	39
Prosjektregnskap for VM-selskapet	40
8 Områder med økonomiavvik	44
Billettinntekter	44
Arena Granåsen	45
Hospitality	53
Sikkerhet og vakthold	57
Transport	58
9 Budsjettarbeid	62
Kostnadsoverslag i søknadsfasen	62
Budsjettprosessen	62
10 Økonomistyring	66

Økonomistyringen i den innledende fasen.....	66
Økonomistyring fra 2023.....	66
Styrets fokus på økonomistyringen.....	71
Betalingsløsningen.....	73
11 Bemanning og kompetanse.....	75
Oppstart av selskapet.....	75
Lederbytte og endringer i bemanning.....	76
Endringer i styret.....	77
Kompetanse og organisering i selskapet.....	77
Interne forhold i selskapet.....	79
12 Revisjonens vurderinger.....	81
Selskapet.....	81
Kommunen.....	84
Samarbeid.....	85
13 Konklusjon.....	87
14 Eierskapskontroll.....	89
Problemstilling.....	89
Vurderingskriterier.....	89
Kommunens eierskap og eierskapsforvaltning.....	90
Valg av styre.....	92
Styrets kompetanse.....	93
Gjennomføring av generalforsamlinger.....	94
Revisjonens vurderinger.....	94
Konklusjon.....	96
15 Uttalelser til rapporten.....	97
16 Litteraturliste.....	102
17 Vedlegg.....	105
Juridisk vurdering.....	105
Metode.....	111
Tabeller.....	113
Revisjonskriterier.....	116

1 Innledning

Bestilling

I mai 2025 kom det fram at Ski-VM Trondheim 2025 AS hadde økonomiske problemer. I løpet av sommeren ble det presentert et underskudd på 37 millioner kroner. Det ble gjennomført en frivillig akkordløsning slik at selskapet unngikk konkurs. VM-selskapet blir oppløst i løpet av 2026.

5. juni 2025 vedtok kontrollutvalget i Trondheim kommune at forholdene i og rundt selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS skulle undersøkes. Bakgrunnen for vedtaket var at:

“Kontrollutvalget mener den økonomiske situasjonen i selskapet SKI-VM er svært alvorlig. Trondheim kommune eier 10 % av selskapet, og har bidratt med betydelige ressurser mot arrangementet. Eierne og kreditorene er ut fra dette satt i en krevende situasjon. Utvalget mener at de fremkomne opplysningene gir grunnlag for å stille spørsmål rundt selskapets økonomiske styring, organisering, styrerapportering og eierrapportering. Utvalget finner at det er nødvendig å undersøke hvilke utløsende årsaker som har ført til den økonomiske situasjonen selskapet står i.”²

På bakgrunn av dette vedtaket ble det bestilt en forvaltningsrevisjon med eierskapskontroll 27. august 2025.³

Ski-VM Trondheim 2025 AS

Aksjeselskapet ble stiftet 19. april 2021, med det formål å være organisasjonskomité og arrangør for Ski-VM i nordiske grener i Trondheim i 2025. Selskapet er eid av Norges Skiforbund (60 prosent), Sør-Trøndelag Skikrets (30 prosent) og Trondheim kommune (10 prosent).

Selskapet besto av et styre med sju personer, en daglig leder (VM-sjef) og en organisasjon underlagt VM-sjefen. Selskapet hadde en ledergruppe som før VM besto av VM-sjefen, økonomisjef, operativ leder/sportssjef, markedssjef, kommunikasjonssjef, leder for kultur og seremoni og samfunns- og myndighetskontakt. Under operativ leder/sportssjef lå ulike seksjoner som hadde hver sin seksjonsleder.

Mesterskapet

26. februar til 9. mars 2025 ble Ski-VM for nordiske grener arrangert i Trondheim. 74 nasjoner deltok. På dagtid var det langrenn-, hopp- og kombinertøvelser i Granåsen. På kveldstid var det premieutdeling og konserter på Medal Plaza på Torvet i Trondheim sentrum.

Ambisjonene for Ski-VM i 2025 var:

- Tidens mest bærekraftige ski-VM
- Uforglemmelig folkefest hvor alle er med
- Økt engasjement og interesse for skisporten
- VM som lokomotiv og samarbeidsarena for innovasjon og nye konsepter.⁴

² Protokoll fra møte i Kontrollutvalget 5. juni 2025.

³ Skiforbundet og Sør-Trøndelag Skikrets, som er de andre eierne av VM-selskapet, har gitt Trondheim kommunerevisjon innsyn i selskapets dokumenter.

⁴ Kilde: kommunikasjonsstrategi og planverk for gjennomføring av ski-VM 2025, behandlet i styremøte 31. januar 2024

Disse ambisjonene ble konkretisert gjennom følgende hovedmål:

- Økonomi: et overskudd på 22 millioner
- Folkefest: 300 000 tilskuere, hvorav 220 000 solgte billetter
- Bærekraft: et positivt bærekraftsuttrykk
- Arrangement: 80 prosent fornøydetsgrad fra alle målgrupper⁵

Ski-VM 2025 var det første verdensmesterskapet med like pengepremier og like distanser for kvinner og menn. Det var også det første mesterskapet som inkluderte para-øvelser i konkurranseprogrammet, og som hadde to individuelle kombinert-øvelser for kvinner.

Ifølge Ski-VM sin evaluering til FIS oppnådde de på bærekraftsområdet 76 prosent utslippsfri busstransport gjennom bruk av el- og gassbusser, erstattet dieselaggregater med batterier og trepellets for oppvarming, og unngikk bruk av engangsplast. I tillegg ble det jobbet med sosial bærekraft, blant annet ved å tilby arbeidstrening i samarbeid med NAV. 59 prosent av publikum brukte skyttelbussene for å komme seg til og fra Granåsen. Løsningen fungerte godt, og 88 prosent av passasjerene oppga at de var fornøyde eller svært fornøyde med tilbudet.⁶

Arrangementet var en publikumssuksess. Dette på tross av øsende regn⁷ og perioder med sterk vind og storm som gjorde forholdene utfordrende gjennom nesten hele VM. Nærmere 230 000 mennesker besøkte stadion i Granåsen og nesten 229 000 billetter ble distribuert. I tillegg viser evalueringen at det var 195 000 mennesker langs løypene og 175 000 på Medal Plaza i sentrum. Et eget område, "Litjåsen", ble dedikert til barn og familier. Dette ble en vellykket satsing med skillek og god stemning, og blir, ifølge evalueringen, trukket frem som et viktig bidrag til rekruttering i skisporten.

Mesterskapet ble drevet av 2350 frivillige i alderen 18 til 86 år. Over 80 prosent av de frivillige rapporterte at de var svært fornøyde med opplevelsen, og et eget ungdomsprogram ble trukket frem som spesielt vellykket for å bygge engasjement.

Over 200 000 tilskuere deltok på medaljeseremoniene og gratiskonsertene med store nasjonale artister på Medal Plaza, og i Granåsen var det etablert en "Fan Zone" med matboder, scener og festivalstemning.

På verdensbasis hadde sendingene, ifølge Ski-VM sin evaluering til FIS, et live- og opptakspublikum på totalt 122 millioner. I Norge hadde NRK og TV2 markedsandeler på opptil 90 prosent under de mest populære langrennsøvelsene.

I en ringvirkningsanalyse som VM-selskapet har fått gjennomført, står det at Trondheim og de nærliggende kommunene har fått 622 000 000 i ekstra inntekter. 98 prosent av publikum svarte i denne analysen at de var enige i at Ski-VM i Trondheim var en folkefest.⁸

Kommunens ulike roller

Trondheim kommune har hatt flere roller i Ski-VM 2025.⁹ Kommunen var, i samarbeid med Skiforbundet, søker til mesterskapet, og dermed vertskapsby. Da Trondheim fikk tildelt Ski-VM

⁵ Kilde: Planverk for gjennomføring av ski-VM, behandlet i styremøte 26. juni 2024.

⁶ Informasjon i dette og påfølgende avsnitt er hentet fra "FIS Debrief Trondheim 2025_final".

⁷ Ifølge adressa.no har det aldri kommet så mye regn i mars i Trondheim som det gjorde de fem første dagene i mars 2025.

⁸ Kilde: Ringvirkningsanalyse Ski-VM Trondheim 2025, Levert av Sponsor Insight 07.11.2025

⁹ Se mer i eget kapittel om Trondheim kommunes roller.

2025 i 2020, skrev kommunen og Skiforbundet under på en avtale (Hosting Contract) med Det internasjonale skiforbundet (FIS). Denne beskriver forpliktelser knyttet til å arrangere VM.

Kommunen har vært anleggsutbygger i Granåsen. Den er også anleggsforvalter, og har hatt ansvaret for å stille til disposisjon et anlegg som er godkjent av FIS for bruk under VM. Dette innebærer både permanente anlegg i tillegg til provisoriske løsninger som trengs for at det fysiske anlegget skal fungere som en VM-arena. Kommunen har samarbeidet med VM-selskapet om de provisoriske løsningene for anlegget.¹⁰

I tillegg har Trondheim kommune vært deleier i Ski-VM Trondheim 2025 AS, med en ti prosent aksjeandel.¹¹

Problemstillinger

Denne forvaltningsrevisjonen med eierskapskontroll har følgende problemstillinger:

3. *Hvilke forhold kan forklare den økonomiske situasjonen i selskapet?*
4. *Har Trondheim kommune utøvd sine eierinteresser i Ski-VM Trondheim 2025 AS i samsvar med politiske vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og anbefalte prinsipper for god eierstyring?*

Metode

Undersøkelsen er basert på informasjon fra intervjuer, dokumenter og regnskapene til VM-selskapet. I tillegg har vi innhentet en juridisk vurdering av avtalene som er inngått mellom partene.

Dokumentgjennomgang

Vi har gått gjennom politiske saker, avtaler, dokumenter og protokoller fra styre- og eiermøter, planer og strategier, møtereferat, kontrakter og rapporter. Vi har hatt tilgang til Teams-disken som VM-selskapet har brukt, hvor vi har hentet ut møtereferater, kontrakter, budsjettdokumenter og annen relevant informasjon. Vi har også hatt tilgang til AdminControl, hvor alle styredokumenter fra 2023 og fram til etter Ski-VM har vært lagret.

Gjennomgang av regnskapet

Revisjonen har sammenlignet selskapets budsjett og prognoser med de faktiske regnskapstallene. For å kunne gjøre dette har vi hatt tilgang til VM-selskapets regnskapssystem. Vi har gjort en omfattende gjennomgang av regnskapet. Vi har sett på inntektene og kostnadene som er ført i regnskapet og prøvd å finne ut hvilken budsjettpost og prognose dette hører inn under. Det er tatt utgangspunkt i saldobalansen for hver seksjon, og gått inn på enkelte konti der det har vært behov. Vi har ikke sett gjennom alle bilagene i regnskapssystemet. Se vedlegg for utdypende informasjon.

Intervju

Vi har gjennomført intervju med til sammen 49 personer fra kommunen, VM-selskapet, Skiforbundet og andre involverte. To av intervjuene ble gjennomført som gruppeintervju, og noen informanter har vi hatt flere intervju med. Alle referatene fra intervjuene er verifiserte.¹² Vi har også innhentet informasjon via e-post fra tidligere og nåværende ansatte og ledere i kommunen, VM-selskapet og Skiforbundet.

¹⁰ Mer om dette i kapittel om Arena Granåsen.

¹¹ Kommunens eierskap i VM-selskapet er nærmere omtalt i kapittel om eierskapskontrollen.

¹² Med unntak av referatet fra intervju med teknisk sjef. Informasjon fra dette er derfor ikke benyttet i rapporten.

Vi har intervjuet følgende personer fra kommunen:

- Tidligere ordfører (senere samfunns- og myndighetskontakt i VM-selskapet)
- Nåværende ordfører
- Tidligere kommunedirektør
- Byrådsleder (tidligere finansbyråd)
- Tidligere kommunaldirektør for byutvikling
- Kommunaldirektør for finans
- Kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv
- Avdelingsleder for utbyggingsprosjekt/tidligere utbyggingsleder i Granåsen
- Sektorøkonom
- Rådgiver og koordinator mellom kommunen og VM-selskapet
- Rådgiver i Enhet for idrett og friluftsliv
- Tidligere leder for Eierskapsenheten og observatør for kommunen i kreditoroppgjøret
- Leder for Enhet for idrett og friluftsliv
- Kommuneadvokaten

Vi har intervjuet følgende personer tilknyttet VM-selskapet:

- Styreleder 2020-23
- Styreleder 2023-25
- Tre styremedlemmer fra perioden 2020-25
- Et styremedlem (2020-22) som også var generalsekretær i Skiforbundet 2018-22
- VM-sjef 2021-22
- VM-sjef 2023-25
- Operativ leder og sportssjef
- Markedssjef
- Assisterende sportssjef
- Kommunikasjonssjef
- Økonomisjef 2023-25
- Leder for transport 2024-25
- Leder for bærekraft
- Leder for hospitality
- Administrasjonskoordinator
- Leder for sikkerhet (og to andre fra det samme sikkerhetsselskapet)
- Leder for kultur og seremonier
- Leder for frivillighet
- Teknisk sjef
- Ansvarlig for mat og drikke
- Stadionsjef langrenn og styremedlem i Sør-Trøndelag Skikrets

I tillegg har vi intervjuet:

- Prosjektleder for søknadene til ski-VM
- Tidligere skipresident (2012-22)
- Nåværende skipresident (2022-26)
- Tidligere generalsekretær i Skiforbundet (2011-2018)/økonomisjef for Oslo-VM 2011
- Arrangementssjef i Skiforbundet
- Nåværende generalsekretær i Skiforbundet
- Styremedlem i Sør-Trøndelag Skikrets og observatør under kreditoroppgjøret
- Administrerende direktør og en seksjonsleder i AtB
- Daglig leder for et event- og kommunikasjonsbyrå som var involvert i Ski-VM

- Advokaten som representerte VM-selskapet i kreditoroppgjøret etter VM

Juridisk vurdering

Vi har innhentet en uavhengig juridisk vurdering av i hvilken grad samarbeidsavtalen og brukeravtalen for Ski-VM Trondheim 2025 er utformet på en måte som gjør den egnet til å regulere forholdet og oppgavefordelingen mellom kommunen og arrangørselskapet på en tydelig måte. Vurderingen tar også for seg ordningen med at VM-selskapet gjorde innkjøp av provisorier, og at kommunen overførte tilskudd til VM-selskapet. Den juridiske vurderingen er vedlagt rapporten.

Vurdering av datagrunnlaget

Vi har hatt intervju med et bredt utvalg av aktører fra selskapet, styret og eierne. Informantene dekker hele tidslinjen fra søknadsfasen og frem til etter Ski-VM, noe som gir et godt grunnlag for å belyse forhold som kan forklare underskuddet. Siden alle referatene som er benyttet er verifisert har informantene fått mulighet til å presisere svarene på de spørsmålene vi har stilt. Flere informanter har formidlet ulike oppfatninger om årsakene til underskuddet. Revisjonen har triangulert denne informasjonen med andre skriftlige dokumenter og regnskapet til VM-selskapet.

Revisjonen har hatt tilgang til VM-selskapets Teams-disk, noe som har gitt et omfattende innsyn i selskapets interne arbeid. Datamaterialet har imidlertid visse begrensninger, blant annet fordi vi ikke har visst om dokumentene og regnearkene har vært gjeldende versjon. Vi vet heller ikke om alt er samlet i denne disken. Vi har derfor brukt denne informasjonen med forsiktighet, og sammenholdt den med annet materiale, for eksempel fra intervjuene.

Videre har det vært krevende å kvalitetssikre regnskapsinformasjonen slik at den ble sammenlignbar med prognosene. Det tas forbehold om eventuelle feil i tallmaterialet, men bistand fra selskapets økonomisjef og operative leder har redusert denne usikkerheten.

Språkmodellene Gemini og NotebookLM (Google) har vært benyttet som støtteverktøy i analysearbeidet. Endelige tolkninger, vurderinger og kvalitetssikring er i sin helhet utført av revisjonen. Gjennom anvendelse av flere uavhengige metoder og kilder (metodetriangulering) vurderes datagrunnlaget som relevant, solid og tilstrekkelig til å besvare undersøkelsens problemstillinger på en helhetlig og objektiv måte.

Revisjonskriterier

Forvaltningsrevisjon

Revisjonskriteriene som er brukt i forvaltningsrevisjonen er utledet fra følgende kilder:

- Aksjeloven
- Internkontrollforskriften
- NS-ISO 10006:2017 Kvalitetsledelse i prosjekter (Quality management systems - Guidelines for quality management in projects)
- COSO-rammeverket - rammeverk for internkontroll i virksomheter¹³
- Prosjektveiviseren fra Digitaliseringsdirektoratet
- Samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og Norges Skiforbund vedrørende roller og ansvar etter tildeling av Ski-VM Nordisk 2025 i Granåsen, Trondheim
- Hosting Contract

¹³ <https://www.coso.org/>

Eierskapskontroll

Vurderingskriteriene som er brukt i eierskapskontrollen er utledet fra følgende kilder:

- Kommuneloven
- Aksjeloven
- Trondheim kommunes eierskapsmeldinger fra 2022 og 2024
- KS' anbefalinger om eierstyring og selskapsledelse
- Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) sine anbefalinger om eierstyring og selskapsledelse

Fullstendig versjon av revisjonskriterier finnes bak i rapporten.

Avgrensning

Denne forvaltningsrevisjonen med eierskapskontroll er ikke en evaluering av Ski-VM i Trondheim 2025. Mandatet er å undersøke hvilke forhold som kan forklare den økonomiske situasjonen selskapet havnet i, i tillegg til å undersøke hvordan kommunen har forvaltet sitt eierskap i VM-selskapet. Dermed er det mange aspekter ved arrangementet som ikke er omfattet av rapporten. Vi har ikke undersøkt den frivillige akkordløsningen etter VM, som ble gjennomført sommeren 2025 for å unngå at VM-selskapet gikk konkurs.

Undersøkelsen omfatter heller ikke en gjennomgang av investeringsprosjektet i Granåsen idrettspark.

Vi har ikke hatt mandat til å undersøke Norges Skiforbund eller Sør-Trøndelag skikrets og deres eierskap i Ski-VM og VM-selskapet. Vi kan derfor ikke si noe om hvordan de andre eierne har håndtert VM. Vårt fokus har vært på VM-selskapet og Trondheim kommune.

2 Revisjonskriterier

Selskapet

Styrets arbeid

Styrets oppfølging av selskapet og den daglige ledelsen

- Styret bør sørge for en forsvarlig organisering av selskapet, gjennom oppfølging av daglig leder.¹⁴
- Styret skal sikre at det i nødvendig utstrekning finnes planer og budsjetter for selskapets virksomhet.¹⁵
- Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling.¹⁶
- Styret skal føre tilsyn med (følge opp) daglig ledelse.¹⁷
- Styret skal påse at selskapet har internkontroll og system for risikostyring.¹⁸

VM-selskapets arbeid

VM-selskapet skulle være organisasjonskomite og arrangør for FIS Ski-VM Nordiske grener i 2025 i Granåsen. Det er selskapet som skulle ha det hele og fulle organisatoriske og økonomiske ansvaret for planlegging og gjennomføring av arrangementet som tilfredsstilte alle kravene fra FIS.¹⁹

VM-selskapet var av midlertidig karakter, tidsavgrenset og var opprettet for oppnå et bestemt mål, i likhet med et prosjekt. Dette gjør at vi mener det er relevant å benytte revisjonskriterier fra NS-ISO 10006:2017 og prosjektveiviser fra Digitaliseringsdirektoratet.²⁰ COSO-rammeverket inneholder også revisjonskriterier for internkontroll som er relevante for VM-selskapet.

Organisering

- Selskapet må ha tilstrekkelige og tilgjengelige ressurser.²¹
- Roller og ansvar må være klart definert.²²

Prosjekt- og økonomistyring

- Det bør være etablert skriftlige rutiner for styring av selskapet.²³
- Det må opprettes et budsjett for selskapet. Budsjettet bør være fullstendig og realistisk²⁴
 - Budsjettet bør inkludere økonomiske reserver for å hensynta usikkerhet.²⁵
 - Budsjettet bør settes opp på en måte som gjør det egnet for løpende kostnadskontroll.²⁶

¹⁴ Aksjeloven § 6-12 1)

¹⁵ Aksjeloven § 6-12 2)

¹⁶ Aksjeloven § 6-12 3)

¹⁷ Aksjeloven § 6-13

¹⁸ Internkontrollforskriften, NUES anbefaling nr. 10 og 15

¹⁹ Hosting Contract, Samarbeidsavtalen pkt 2, Aksjonæravtalen

²⁰ NS-ISO 10006:2017 - Quality management — Guidelines for quality management in projects, Prosjektveiviseren: <https://prosjektveiviseren.digdir.no/>

²¹ NS-ISO 10006: 2017 punkt 6.1.2

²² NS-ISO 10006: 2017 punkt 5.2.4

²³ NS-ISO 10006: 2017 punkt 4

²⁴ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.2 og 7.5.3

²⁵ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.2 og 7.5.3

²⁶ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.4

- Selskapet bør ha etablert en fullmaktsstruktur.²⁷
- Utgifter skal være i henhold til bestilling og kontrakt og være godkjent av person med fullmakt. Alle beslutninger skal være godkjent av to personer.²⁸
- Selskapet må regelmessig kontrollere økonomi og budsjettprognoser.²⁹
 - Dersom det oppstår avvik fra budsjettet, må tiltak iverksettes.³⁰
 - Vesentlige avvik og endringer, eksempelvis budsjettavvik, skal løftes til styret og eierne.³¹
- Det bør utarbeides klare styringsparametre.³²
- Selskapet skal vurdere avvik eller endringer i løpet av prosjektperioden.³³
- Risikoer bør identifiseres og håndteres, og det bør rapporteres på risikoforhold jevnlig.³⁴
 - Det bør iverksettes risikoreduserende tiltak.³⁵
- Ledelsen har ansvaret for å kommunisere tydelige forventninger og retningslinjer nedover i organisasjonen.³⁶
- Ledelsen skal sørge for at de får nødvendig informasjon fra organisasjonen og rapportere dette videre til styret.³⁷
- Daglig leder skal rapportere minst hver fjerde måned til styret. Rapporten må inneholde nok informasjon til at styret kan vurdere om budsjettene holdes.³⁸

Kompetanse

- VM-selskapet må ha den nødvendige kompetansen og erfaringen som kreves for å organisere og gjennomføre mesterskapet.³⁹

Kommunens ansvar

- Trondheim kommune skal forholde seg til inngåtte avtaler om etablering av anlegg og gjennomføring av mesterskapet.
 - Kommunen har ansvar for å bygge og stille til disposisjon et anlegg med permanente og provisoriske løsninger godkjent av FIS og som tilfredsstiller alle krav som følger av FIS' tekniske manualer, Hosting Contract med vedlegg.⁴⁰ Kommunen skal utføre de plikter som dette innebærer, dekke kostnader og bære risiko knyttet til dette.⁴¹
 - Anlegget skal i utgangspunktet være på World Cup-nivå, og oppgradering til VM-nivå gjøres gjennom provisorier.⁴²

²⁷ NS-ISO 10006: 2017 punkt 3.6

²⁸ Fire øyne-prinsippet i internkontroll, COSO-rammeverket, prinsipp 1-3, 13. Flere virksomheter opererer for eksempel med det som kalles fire øyne-prinsippet. Prinsippet angir at enhver beslutning som binder virksomheten, alltid skal gjennomgås av to sett øyne.

²⁹ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.4

³⁰ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.4

³¹ Prosjektveiviseren fra Digdir, punktet "Styre prosjektet"

³² Prosjektveiviseren fra Digdir, punktet "Styre prosjektet"

³³ Prosjektveiviseren fra Digdir, punktet "Styre prosjektet"

³⁴ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.7.3, COSO-rammeverket, prinsippene 10-17, 19-20

³⁵ NS-ISO 10006: 2017 kapittel 7.7, se også COSO-rammeverket, Kontrollaktiviteter (Control Activities), prinsipp 10-12.

³⁶ Punkt om kontrollmiljø og informasjon og kommunikasjon i COSO-rammeverket

³⁷ Punkt om kontrollmiljø og informasjon og kommunikasjon i COSO-rammeverket

³⁸ Aksjeloven § 6-15 (1)

³⁹ Hosting Contract pkt 3.5

⁴⁰ Dette innebærer også eventuelle vilkår som senere vil bli stilt av FIS med hjemmel i Hosting Contract. Trondheim kommune og Skiforbundet skal føre dialog med FIS om eventuelle nye krav.

⁴¹ Samarbeidsavtalen pkt 2

⁴² Samarbeidsavtalen pkt 6

Samarbeid mellom VM-selskapet og kommunen

- VM-selskapet og kommunen skal samarbeide om planlegging, forberedelse og gjennomføring av Ski-VM. Partene skal samarbeide om å sikre et godt mesterskap.⁴³
- VM-selskapet og kommunen skal anstrenge seg for å holde anlegg, provisoriske løsninger og driftskostnader på et nøkternt nivå slik at mesterskapet genererer et overskudd til utvikling av skisporten.⁴⁴
- VM-selskapet og kommunen skal ha rett til innsyn i hverandres dokumenter som anses nødvendige for å kunne kontrollere at inngåtte avtaler etterleves. Unntak fra dette gjelder for lovpålagt taushetsplikt.⁴⁵

⁴³ Samarbeidsavtalen pkt 10

⁴⁴ Samarbeidsavtalen pkt 10

⁴⁵ Samarbeidsavtalen pkt 10

3 Søknadsfasen

I 2009 vedtok Sør-Trøndelag skikrets å fremme et forslag for Norges Skiforbunds ting om at Granåsen skulle være arrangør for VM i nordiske grener neste gang Norge skulle søke.

Bystyret vedtok i april 2014 å slutte seg til Sør-Trøndelag skikrets sitt arbeid med å fremme Trondheim som nasjonal kandidat neste gang Norge skulle søke VM i nordiske grener. Rådmannen fikk fullmakt til å gå i dialog og forhandlinger med Norges Skiforbund om aktuelle avtaler.

Under Skitinget i juni 2014 ble det vedtatt at Trondheim skulle være Norges kandidat som neste arrangør av VM på ski i nordiske grener. Flere opplyser at en av motivasjonene for å legge et VM til Trondheim var at dette ville medføre et oppgradert anlegg i Granåsen. På denne tiden var hoppanlegget i Granåsen i dårlig forfatning, og det ble gitt dispensasjon hver sesong for å bruke hoppbakkene.⁴⁶ Dette ble også ansett som viktig for hverdagsidretten som kunne bruke anlegget i etterkant. Spesielt viktig var dette for idrettene hopp og kombinert, som i større grad enn langrenn må samle seg om de sentrale anleggene.⁴⁷

Skistyret fikk så fullmakt til å forhandle med Trondheim kommune om en søknad. Det ble tatt sikte på å søke til VM i 2021, og høsten 2014 ble det engasjert en prosjektleder for søknadsarbeidet. Tidligere skipresident oppgir at fullmakten til å forhandle med kommunen gjaldt en avtale om anlegget. Trondheim kommune skulle stille et "nøkkelferdig" anlegg til disposisjon for VM-selskapet som tilfredsstilte alle kravene i Hosting Contract.⁴⁸

De første møtene mellom kommunen og Skiforbundet ble avholdt høsten 2014, hvor rammene for samarbeidet om søknaden ble trukket opp. I notat fra et av møtene denne høsten står det at etter tildeling av VM-arrangementet er det naturlig å etablere et arrangørselskap som skal eies i fellesskap av Norges skiforbund (NSF) og den lokale skiidretten (Sør-Trøndelag skikrets), hvor NSF har aksjemajoriteten. Rolledelingen mellom kommunen og selskapet beskrives som at Trondheim kommune er anleggseier og stiller et nøkkelferdig anlegg vederlagsfritt til disposisjon. I notatet står det at anlegget bør være permanent på World Cup-nivå, og at ytterligere behov for anlegg og bygningsmasse til VM-nivå skal gjøres ved provisoriske løsninger. Videre står det at selskapet skal ha det hele og fulle ansvaret for planleggingen og gjennomføringen av VM-arrangementet.⁴⁹

Søknaden til VM i 2021 ble levert i 2015. I konkurranse med Planica i Slovakia og Oberstdorf i Tyskland, ble det i 2016 klart at det var Oberstdorf som fikk tildelt VM i 2021, etter at de hadde søkt for femte gang.

I prosjektleders sluttrapport etter søknadsprosessen for VM i 2021 sto det at søkergruppa var klar over at det kunne være nødvendig å søke mer enn en gang. Det ble pekt på tre forbedringsområder; bedre bruk av sosiale medier, mer vekt på stemning, opplevelser og folkefest, og bedre forankring i hele Trøndelag gjennom flere aktiviteter i landsdelen. Samtidig som

⁴⁶ Det ble ikke gjennomført verdenscuprenn i perioden 2021-2023 på grunn av ombyggingen av anlegget. I 2020 ble Raw Air, som var en del av verdenscupen, avlyst fra 12. mars på grunn av koronapandemien.

⁴⁷ Protokoll fra Skitinget i Loen 2014.

⁴⁸ Kontrakten regulerer hvilke rettigheter og forpliktelser de tre partene Skiforbundet (VM-selskapet), Trondheim kommune og FIS har overfor hverandre i forbindelse med forberedelse og gjennomføring av VM på ski 2025 i Trondheim.

⁴⁹ Sak PS 0192/14: *VM i nordiske grener 2021 - rammer for samarbeidet mellom Trondheim kommune og Norges Skiforbund og fremdrift i arbeidet*, behandlet i formannskapet 30.9.2014

VM-søknaden for 2021 ble vedtatt, besluttet Skiforbundet og Trondheim kommune at de skulle søke om VM i 2023 hvis noen andre fikk tildelt VM i 2021.

Trondheim søkte igjen til VM i 2023, da med Planica i Slovenia som eneste motkandidat. Ifølge sluttrapporten etter søknadsprosessen tok man med seg erfaringene fra prosessen med søknaden for VM 2021. Denne gang var det Planica, som søkte for fjerde gang, som fikk tildelt mesterskapet. I sluttrapporten etter søknadsprosessen står det at delegasjonen fra Norge og Trondheim var overrasket og skuffet over resultatet, men at det var gode forklaringer på tildelingen av VM til Planica. Det hadde vært arrangert World Cup der i mange år, investert betydelig i anlegget og argumentert godt for at små skinsasjoner også må få arrangere VM for å stimulere interessen for skisport i nye områder. Videre står det at statistikk viser at en arrangør har søkt gjennomsnittlig 2,7 ganger før de har fått tildelt mesterskapet.

Etter denne søkerunden ble det laget en ekstern evaluering av søknadsprosessene. Evalueringen konkluderte med at søknaden fra Trondheim var av meget god kvalitet, men at det ikke var Trondheim sin tur denne gangen. Samtidig peker evalueringen på at det regionale arbeidet kunne vært bedre organisert og prioritert i prosjektet.⁵⁰

Bystyret besluttet 6. september 2018 å søke VM 2025 sammen med Norges Skiforbund. I henhold til sluttrapporten for søknadsprosessen ble 2023-versjonen av søknaden grundig gjennomgått, forbedret og kvalitetssikret av styringsgruppen for VM 2025-søknaden. Da søknadsfristen gikk ut 1. mai 2019, ble det klart at Trondheim var den eneste søkeren til mesterskapet. Man regnet det da som sikkert at Trondheim fikk tildelt VM i 2025, og den offisielle tildelingen som skulle skje året etter ble derfor av de fleste ansett som en formalitet.

Trondheim kommune har brukt åtte millioner kroner på de tre søknadsprosessene for ski-VM 2021, 2023 og 2025.⁵¹ Dette inkluderer regionalt arbeid og forankring i hele Trøndelag samt FIS-søknadsavgifter.

⁵⁰ BDO: Evaluering av Trondheims søkeprosess for VM på ski i nordiske grener 2023, 6. august 2018

⁵¹ Svar på spørsmål om kommunens utgifter til ski-VM, sak 3/25 i finansutvalget, behandlet 6. februar 2025

4 Trondheim kommunes roller og organisering

Som nevnt i kapittel 1 har Trondheim kommune hatt flere roller i Ski-VM 2025. Utgangspunktet for rollene og forpliktelsene kommunen hadde var søknaden om å få tildelt mesterskapet, Hosting Contract og samarbeidsavtalen.

Som søker hadde Trondheim en rolle som vertskapsby. VM foregikk ikke bare i Granåsen, men involverte hele byen. Dette innebar et samarbeid mellom VM-selskapet og kommunen på mange områder, blant annet tilrettelegging av Torvet som arena, fysisk infrastruktur knyttet til av- og påstigning for busser, kulturtilbud og opplevelser for barn og unge i kommunen. Mange kommunalt ansatte var involvert på ulike områder i arbeidet med mesterskapet.

Videre har kommunen vært anleggsutbygger i Granåsen. Den er også anleggsforvalter, og har hatt ansvaret for å stille til disposisjon et anlegg som er godkjent av FIS for bruk under VM.⁵² Anlegget som kommunen stilte til disposisjon til VM i Granåsen var godkjent av FIS og tilfredsstilte de krav som var stilt i Hosting Contract.

I tillegg har Trondheim kommune vært deleier i Ski-VM Trondheim 2025 AS, med en ti prosent aksjeandel.⁵³

⁵² Mer om dette i kapittel om Arena Granåsen.

⁵³ Trondheim kommunes oppfølging av eierskapet er undersøkt i eierskapskontrollen i kapittel 12.

Kommunens kostnader knyttet til Ski-VM

Tabellen under viser at kommunen har hatt kostnader knyttet til Ski-VM på totalt 1 235 millioner kroner. Av dette er 1 116 millioner knyttet til investeringer i Granåsen idrettspark, mens 119 millioner er driftsutgifter knyttet til VM.

Tabell 1: Kommunale kostnader knyttet til Ski-VM⁵⁴

	Kostnad, mill. kr (ekskl mva)
Varige verdier:	
Investeringer, utbygging Granåsen idrettspark	1 110,0
Etablering av ny nettverksløsning; Idrettsnett	3,0
Kunstprosjekter i Granåsen (Kunst i off rom)	3,0
SUM INVESTERINGER	1 116,0
Driftsutgifter knyttet til VM:	
Kommunale garantier	1,3
Provisorier (tribuner, smøreboder, kommentatorbokser, Lyd/lys, storskjermer, EL/IT, mediesenter mm)	87,7
Prøve- VM des 2023 og mars 2024: Tilskudd til VM-selskapet inklusive provisorier	3,7
Arrangementstilskudd til prøve-VM des 2023	0,3
Tre søkeprosesser; VM2021, VM2023, VM2025	8,1
Tilskudd til Trønderhopp for leie av klubbhytte/lager	0,3
Ekstra snøproduksjon i snølager 2023-2025	4,5
Bydrift; ekstra utgifter prøve-VM des 23 og mars 24	2,0
Bydrift/teknisk, tilrettelegging i anlegget, løypekjøring mm	6,0
Trondheim Eiendom: Granåsen: ekstra renhold, renholdsartikler og drift	1,6
Støtte til forsøplingsfritt arrangement	0,1
Kommunens arbeid med arrangement barn og unge	0,6
Søkbare kulturmidler for å genere kulturell aktivitet	0,4
Tilskudd til Trondheim management for koordinering av kulturprogram i Trondheim	0,5
FIS-inspeksjoner, workshops, møtevirksomhet, mottakselser, VMs hovedkomite	1,5
Kommunens andel av kostnader i forbindelse med avvikling av VM-selskapet	0,6
SUM DRIFT	119,0
TOTALSUM INVESTERING OG DRIFT	1 235,0

⁵⁴ Utgangspunktet for denne tabellen er byråd for finans sitt svar på spørsmål fra Roald Arentz (R) om kommunens utgifter til ski-VM i finans- og organisasjonsutvalget 5.2.2025. Tabellen er oppdatert med bistand fra sektorøkonom i kommunen.

Etter VM

Etter VM ble det store utfordringer i forhandlingene mellom kommunen og VM-selskapet om sluttoppgjøret i kreditoroppgjøret etter VM. Begge partene fremmet krav mot hverandre, og det var forhandlinger mellom VM-selskapets advokat og kommunaldirektør for finans, bistått av kommunaldirektør for byutvikling og sektorøkonom. Ifølge kommunaldirektøren ble kommunens krav, etter vanlig rett, mottegnet selskapets krav mot kommunen før beregning av dividende.⁵⁵

Kommunens organisering av arbeidet med VM

Høsten 2021 ble det etablert en koordineringsgruppe i kommunen, et slags “internt VM-kontor”, for å håndtere henvendelser knyttet til VM. Dette fordi det var viktig at kommunen fikk en samlet oversikt og koordinering av alle henvendelser som kom om VM. Her deltok rådgivere fra ulike virksomhetsområder i kommunen. I e-posten som ble sendt ut til deltakerne står det at “...I tillegg til selve utbyggingen av anleggene i Granåsen, vil det være behov for tett og god kontakt mellom VM-selskapet og Trondheim kommune knyttet til planlegging, tilrettelegging og gjennomføring av VM på ski. Kommunen må tilrettelegge og organisere sitt arbeid opp mot VM-selskapet på en koordinert og god måte.” Det var kommunedirektøren og kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv som skulle være prosjekteiere for koordineringsgruppen. Leder for Enhet for idrett og friluftsliv oppgir at denne gruppen fungerte i tidligfasen etter at den ble opprettet, men ikke videre fram mot VM i 2025.

I november 2022 ble den strategiske plattformen som VM-selskapet hadde utarbeidet presentert for formannskapet.⁵⁶ I saken står det at hovedprinsippene for kommunens håndtering av arbeidet fram til Ski-VM er at alle henvendelser primært skal håndteres innenfor hvert enkelt direktørområde, og innenfor direktørområdenes vedtatte budsjettammer og handlingsplaner. Videre står det at det i tillegg er behov for en helhetlig koordinering internt i kommunen på tvers av direktørområdene.

I saken ble det redegjort for at koordineringsarbeidet skulle ledes av en rådgiver med ski-VM som hovedarbeidsoppgave, og som skulle fungere som operativ leder og koordinator for kommunens helhetlige VM-arbeid. Rådgiveren skulle også være tett på VM-selskapets arbeid og være kommunens kontaktpunkt for samfunns- og næringsaktører som var motivert til samarbeid om ski-VM.⁵⁷ Rådgiveren etablerte et felles kontor sammen med VM-selskapet. Hen var opptatt av å bygge lag internt i kommunen, som videre skulle samhandle tett med VM-selskapet. Hen inviterte til ulike møter og samlinger for kommunalt ansatte som var involvert i kommunens VM-arbeid, i tillegg til at de hadde samordningsmøter mellom kommunen og VM-selskapet.

En informant i kommunen er tydelig på at avtalene knyttet til Ski-VM var omfattende og utfordrer kommunen på rolleforståelse, økonomi, gjennomføringsevne og kunnskap. Hen mener det sjelden ble lagt godt til rette for å gjøre jobben som krevdes, til tross for at kommunalt ansatte hadde mer kunnskap om en del ting enn VM-selskapets ansatte. Leder for Enhet for idrett og friluftsliv mener at kommunen kunne rigget seg enda bedre ved i større grad å speile VM-organisasjonen mer, og at kommunen kunne satt av mer ressurser til et apparat som jobbet dedikert mot VM. Kommunedirektøren ønsket å bruke sin ledergruppe (kommunedirektørens ledergruppe) som

⁵⁵ I forbindelse med kreditoroppgjøret er dividende den prosentvise andelen av den opprinnelige gjelden som selskapet betaler tilbake til kreditorene.

⁵⁶ Sak PS0297/22 *Ski-VM Trondheim 2025 AS sin strategiske plattform for ski-VM og kommunes organisering for å bistå i forberedelsene av ski-VM*, behandlet i formannskapet 29.11.2022

⁵⁷ Sak PS0297/22 *Ski-VM Trondheim 2025 AS sin strategiske plattform for ski-VM og kommunes organisering for å bistå i forberedelsene av ski-VM*, behandlet i formannskapet 29.11.2022

styringsgruppe for kommunens VM-arbeid. Leder for Enhet for idrett og friluftsliv mener at dette gjorde at det var begrenset hva ledergruppen delte av det som ble drøftet i møtene.

Det ble etablert flere ulike grupper knyttet til VM som innbefattet kommunen. Dette gjaldt blant annet styringsgruppe og arbeidsgruppe for provisorier⁵⁸, Arenaplanmøter⁵⁹ og styringsgruppe og arbeidsgruppe for transport. I tillegg hadde kommunen under utbyggingen av Granåsen etablert en referansegruppe (senere omgjort til en styringsgruppe) hvor VM-selskapet var inkludert.

I forbindelse med overgangen til parlamentarisme i juni 2024 ble kommunens organisering av VM-arbeidet endret.⁶⁰ Tidligere kommunaldirektør for byutvikling oppgir at det ble et vakuum ved overgangen til parlamentarisme, og at det ikke lenger var noen på toppen som holdt i kommunens VM-oppfølgning. Ifølge henne besluttet byrådet at kommunaldirektør for finans, tidligere kommunaldirektør for byutvikling og kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv skulle danne en slags operasjonell ledergruppe for kommunen. Kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv opplyser at målet var å styrke dialogen med selskapet, gjøre nødvendige forventningsavklaringer og sikre at VM skulle få en optimal avvikling. I tillegg var det et mål å bidra til god økonomisk styring og kontroll.

Samtidig ble rådgiveren som tidligere hadde jobbet som kommunens koordinator mot VM-selskapet koblet av rollen som operativ leder for kommunens VM-arbeid. I stedet ble tidligere kommunaldirektør for byutvikling utpekt som kommunens operative leder for Ski-VM.⁶¹ Hun skulle være kommunens koblingspunkt mot VM-selskapet. Hun forklarer at i gjennomføringsfasen av Ski-VM var Trondheim bydrift sentral blant annet ved at de drifter anlegget og er løypekjørere. Det var derfor nødvendig for henne å lede sine ansatte i kommandolinjen. De var avhengige av en god link mellom kommunen og selskapet, men også et tydelig skille.⁶² Tidligere kommunaldirektør for byutvikling sier at VM-selskapet mente at det burde være en sømløs organisasjon under VM, men hun mente at de ansatte i kommunen ikke kunne ligge i kommandolinjen til VM-selskapet.

Det var ulike syn på kommunens omorganisering i 2024. Rådgiveren oppgir at det ble en annen organisering og tilnærming enn den kommunen og VM-selskapet hadde planlagt for i flere år, blant annet gjennom Prøve-VM i 2023 og 2024. Dette førte til, ifølge rådgiveren, at kommunen fikk mindre tilgang til prosessene, dokumentene og avtalene som berørte Ski-VM. Flere informanter opplevde at endringen medførte at kommunen fikk mindre nærhet til Ski-VM. Leder for Enhet for idrett og friluftsliv opplevde organiseringen som "kommunaldirektørtung", noe som kunne føre til at beslutninger kunne ta lang tid, fordi disse lederne også hadde mange andre ansvarsområder. Operativ leder i VM-selskapet oppgir at ved denne endringen mistet selskapet bindeleddet de hadde hatt opp mot kommunen.

⁵⁸ Mer om disse gruppene i kapittel om Arena Granåsen.

⁵⁹ Gruppen jobbet med klargjøring og avklaringer knyttet til Granåsen-anlegget.

⁶⁰ Se kapittel om Endringer i styresett for mer om dette.

⁶¹ Dette ble besluttet i byrådsmøte 5.9.2024, sak 37/24.

⁶² Fra byråds sak 37/24: Det ble forklart med at ansatte i Trondheim bydrift er i linjen under kommunaldirektøren, at kommunaldirektør for byutvikling hadde kontroll over arbeid med turnuser for vinteren 2024/2025 for å sikre tilstrekkelig bemanning, og at ved behov for mer mannskap til oppgaver som ikke kan utføres av frivillige, har kommunaldirektør for byutvikling mulighet til å raskt omfordele ansatte fra andre driftsavdelinger. Videre at kommunaldirektør for byutvikling hadde god kjennskap til hvilke funksjoner som kunne omdisponeres fra Trondheim Eiendom ved behov. Denne erfaringen ga en bred forståelse og kontroll over nødvendige ressurser. Videre står det i saken at kommunaldirektør for byutvikling hadde inngående kjennskap til utbyggingen i Granåsen, transportkonseptet for Ski-VM, og avtalene mellom Trondheim kommune og Ski-VM/Skiforbundet angående provisorier i Granåsen. Hun inngikk i kommunens interne styringsgruppe, som hadde ansvar for koordinering av alle kommunens aktiviteter inn mot Ski-VM.

Samarbeid mellom kommunen og selskapet

Samarbeidet mellom kommunen og selskapet ble opplevd ulikt, både av ulike personer og gjennom hele perioden mot VM. Mange informanter fra både kommunen og selskapet beskriver krevende samarbeid mellom partene og tildels steile fronter. Samtidig oppgir mange et godt samarbeid, spesielt på enkeltområder.

Styreleder mener at de hadde et godt samarbeid med kommunen om beredskap. Hun mener også de samarbeidet godt med Skiforbundet og kommunen om å finne en løsning på billettsats for skyttelbussene. Assisterende sportssjef trekker frem et godt samarbeid med Trondheim bydrift, og opplevde her kommunen som løsningsorientert. Økonomisjefen oppgir et ryddig og godt samarbeid med kommunens sektorøkonom. Samtidig sier hen at mange av styringsgruppemøtene med kommunen var preget av manglende samarbeid, og tappet dem for energi, og de lurte på om kommunen egentlig var interessert i å ha Ski-VM. Flere fra styret oppgir at det på et tidspunkt høsten 2024 var så stor uro blant styremedlemmer knyttet til om kommunen ville leve opp til sine forpliktelser knyttet til provisoriene, at flere av dem vurderte om de kunne fortsette i styret. De valgte imidlertid å stå i det og satset på at kommunen ville ta ansvaret sitt.

En informant fra kommunen trekker frem et godt samarbeid på operativt nivå mellom kommunen, VM-ansatte, innleide og frivillige. Tidligere kommunaldirektør for byutvikling mener samarbeidet har vært bra. Selv om det har vært diskusjoner, hadde de alltid et felles mål om å få til et fantastisk ski-VM. Samtidig reflekterer hun over at det nok har vært ulike kulturer i en organisasjon som kommunen, som tenker langsiktig, og et VM-selskap som jobber frem mot et arrangement, og så er det ferdig etterpå. Byrådsleder oppgir at på enkelte områder var samarbeidet med selskapet veldig godt, men at det var utfordringer når det gjaldt kostnadssiden og diskusjoner rundt provisoriene. Flere fra kommunen mener at det manglet en åpenhetskultur i VM-selskapet. Leder for Enhet for idrett og friluftsliv oppgir at de satt tett på VM-selskapet, men at de ikke ble brukt nok eller spurt nok. Enheten visste ikke hva VM-selskapet trengte bistand til. Samtidig beskriver hen deler av samarbeidet som bra, særlig på områder som kultur og arrangementer på Torvet.

Endring i styresett

I søknaden til VM 2025 er et av spørsmålene fra FIS: *When are the next local, regional and national elections taking place and for what period?* Valget som lå nærmest VM i 2025 var lokalvalget i september 2023. I Trondheim ble det da et skifte etter 20 år med arbeiderpartistyre, til en samarbeidsplattform som besto av Høyre, Venstre, Miljøpartiet De Grønne, Pensjonistpartiet, Senterpartiet og Kristelig Folkeparti. I juni 2024 ble det innført parlamentarisme i Trondheim, og formannskapsmodellen med kommunedirektør opphørte.

Flere informanter har opplyst at både endringen etter valget i 2023 og overgangen til parlamentarisme har hatt innvirkning på forberedelsene til VM. Flere oppgir at det oppsto et vakuum etter at kommunedirektøren og tidligere ordfører, som begge hadde vært sterkt involvert i VM, forsvant.

Tidligere kommunaldirektør for byutvikling utdyper at under formannskapsmodellen hadde de en ordfører som var engasjert i arrangementet og hadde jobbet over lang tid for å få mesterskapet til Trondheim. Den nye politiske ledelsen hadde ikke samme forankring. Kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv sier at nøkkelpersonene som hadde vært med på å meisle ut avtalene, og intensjonene bak dem, forsvant. Kommunedirektøren og tidligere ordfører hadde hatt makt og myndighet, tydelig eierskap, en forpliktelse og oppfatning av veien videre. De sluttet i kommunen før mesterskapet var ferdig rigget og økonomien avklart og avtalt, og direktøren mener at dette nok hadde en innvirkning på uenighetene om ansvar og kostnadsfordeling. Han mener det nok ikke

var så lett for de som overtok. En informant mener at innføringen av parlamentarisme førte til et nytt regime og tøffe forhandlinger.

VM-sjefen sier at kommunen før valget hadde fokus på å levere et VM i tråd med avtalene, mens fokuset etter valget var på å holde seg innenfor en vedtatt budsjettamme. Andre i ledergruppa i VM-selskapet opplevde også mer motstand etter de politiske endringene i kommunen. En sier at det ikke var det samme engasjementet, og de jobbet mer i motbakke det siste året. De som tok over den politiske ledelsen hadde ikke vært med på søknadsprosessen, og hadde fokus på summen som var bevilget til provisorier. I styredokumenter fra mai 2024 står det også at endring i styringsform i Trondheim, med nye folk og nye strukturer, var arbeidskrevende, og at det ikke ennå var avklart hvem som skal ha helhetlig ansvar for VM.

En av rådgiverne i kommunen oppgir at det for hens del ikke ble noen endringer etter innføring av parlamentarisme, siden hen alltid har gått tjenestevei via sine overordnede. Nåværende ordfører opplever ikke at det ble et vakuum etter innføring av parlamentarisme. Han oppgir at kommunens oppgave var å ferdigstille anlegget, og at dette ble gjort. Det var heller ikke noe vakuum når det gjaldt eierbeslutninger, ifølge han. Kommunaldirektør for finans mener det ikke ble noen endringer i oppfølgingen fra kommunen etter valget eller innføringen av parlamentarisme. Han oppgir at grepet som ble tatt ved å sette inn både kommunaldirektøren for finans, byutvikling og kultur, idrett og friluftsliv i styringsgruppen for provisorier var klokt. Byrådslederen tror overgangen til parlamentarisme gjorde oppfølgingen og håndteringen i kommunen bedre. Han viser til at man sitter med mer ansvar som politiker, noe som gjør at man følger tettere opp. I en parlamentarisk styringsmodell ligger det større risiko for ledelsen, og byrådsleder (dengang finansbyråd) sier at han derfor fulgte opp kommunaldirektørene tett, slik at alt skulle bli korrekt. Han mener kommunaldirektør for finans hadde et riktig fokus på styring av de kommunale midlene, og det var en tydelig bestilling til både direktører og økonomiansvarlige om at risikoen skulle begrenses. Samlet sett vurderer byrådsleder at de har en tettere oppfølging under den parlamentariske styringsmodellen enn formannskapsmodellen.

5 Oppstart

Etter at søknadsfristen for VM i 2025 utløp 1. mai 2019, var det klart at Trondheim var eneste søkerby, og dermed at Trondheim etter all sannsynlighet ville få mesterskapet. Den formelle tildelingen skulle egentlig skje i mai 2020, men ble utsatt til 3. oktober samme år på grunn av koronapandemien.

Prosjektleder for søknadsprosessen mente at selskapet burde bli opprettet umiddelbart etter at man visste at VM 2025 ville bli tildelt Trondheim. Hen savnet en vurdering av hvorvidt man burde bruke det ekstra året fra de visste at Trondheim var eneste søker og til den formelle tildelingen til å komme i gang med arbeidet. Som prosjektleder for søknaden fikk hen til stadighet henvendelser fra eksterne interessenter som var i gang med å planlegge for selve VM. Samtidig fantes det ikke noe selskap som kunne ta imot og behandle henvendelsene. Hen skrev i et notat til Skiforbundet og Trondheim kommune i november 2019 at hen så en risiko for at VM-selskapet som på et tidspunkt skulle bli etablert ville få et dårligere utgangspunkt enn det kunne hatt.

En informant i kommunen mener også at mye verdifull tid gikk tapt fra Trondheim fikk tildelt VM til arbeidet ble satt i gang. Hen mener dette ikke var i tråd med prosjektlederen for søknadsprosessen sine tydelige anbefalinger, og heller ikke i tråd med omgivelsenes (samfunns-, kultur- og næringsliv) forventninger. Kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv mener at det var allmenn enighet i kommunens ledelse om at selskapet burde ha blitt opprettet før, og at dette var Skiforbundet sitt ansvar. Han mener at denne nølingen fra Skiforbundets side skapte usikkerhet og gjorde at VM-selskapet tapte tid, slik at andre aktører kunne posisjonere seg inn mot et mesterskap som alle visste at Trondheim ville få tildelt. Det handlet blant annet om reservasjoner av hotellrom, uterom med mer. Tidligere styreleder mener at det ideelt sett hadde vært ønskelig med en tidligere etablering av selskapet, men påpeker at det var praktisk vanskelig fordi noen da måtte ha tatt regningen før VM faktisk ble formelt tildelt.

Tidligere skipresident er uenig i at de var sent ute med etablering av selskapet. Han påpeker at selskapet kom i gang 3,5 år før mesterskapet, noe som var nøyaktig samme tidsløp som ved Oslo-VM i 2011. Han argumenterer for at en tidligere oppstart ville påført prosjektet 10–15 millioner kroner ekstra i lønnskostnader i en periode der anleggsutbyggingen var det viktigste. I Trondheim var man kommet langt med anlegget, og det var ingen kritisk faktor sammenlignet med Oslo. Dette medførte at de mente arrangementsselskapet hadde god nok tid. Tidligere generalsekretær i Skiforbundet/styremedlem i VM-selskapet mener også at selskapet ble etablert tidsnok, og viser på samme måte som tidligere skipresident til VM i Oslo.

6 Avtaler

Det ble utformet flere avtaler knyttet til VM i Trondheim 2025. De viktigste av disse var en Hosting Contract mellom FIS og arrangør, og en samarbeidsavtale og en brukeravtale mellom arrangør og Trondheim kommune.

Hosting contract

Etter at Trondheim hadde fått tildelt VM i nordiske grener i 2025 i 2020, skulle det skrives under en Hosting Contract mellom Det internasjonale skiforbundet (FIS) på den ene siden, og Skiforbundet og Trondheim kommune på den andre. Kontrakten regulerer hva partene forplikter seg til, blant annet står det detaljert hvilke krav som stilles til VM-anlegget. Dette er i utgangspunktet en standard kontrakt som benyttes av FIS. I sak til formannskapet 1. oktober 2020 hvor avtalene ble behandlet, står det imidlertid at både Skiforbundet og Trondheim kommune ønsket å gjøre endringer i kontrakten. Dette førte til at forhandlingene med FIS ble mer omfattende enn først antatt.⁶³ Ifølge kommunaldirektør for finans var dette først og fremst knyttet til koronapandemien, og hvordan det skulle håndteres hvis det ikke ble noen tilskuere. De fikk inn en klausul knyttet til dette.

I desember 2019 sendte tidligere generalsekretær i Skiforbundet/økonomisjef for Oslo-VM 2011 et notat til kommunaldirektør for finans i kommunen hvor Skiforbundet uttrykte bekymring for manglende avklaring om ansvars- og rollefordeling mellom Skiforbundet og kommunen. Kommunaldirektør for finans uttaler at dette notatet var knyttet til forhandlinger om Hosting Contract og at det var uenigheter mellom kommunen og Skiforbundet. Kommunen hadde en rekke punkter i avtalen som de mente burde diskuteres. Aktører fra Skiforbundet oppgir til revisjonen at Hosting Contract er en standard kontrakt fra FIS og at det er lite som er forhandlingsbart.

Kommuneadvokaten ble bedt om å bistå kommunaldirektør for finans ved inngåelsen av Hosting Contract. Kontrakten var imidlertid undergitt sveitsisk rett, og kommuneadvokaten kan ikke rådggi om fremmed rett. At kontrakten var underlagt sveitsisk rett gjorde at det, ifølge kommuneadvokaten, var vanskelig å vite hvilke forpliktelser som fulgte av kontrakten. I etterkant mener kommuneadvokaten at siden kommunen var eneste søker, kunne man ha utnyttet denne posisjonen bedre ved inngivelsen av søknad. Han fremhever at det var et kritisk premiss i kontrakten at kommunen var solidarisk ansvarlig sammen med forbundet og VM-selskapet. I tillegg til mål om offentlighet og innsyn, håndtering av koronapandemien og betalingsplaner, mener kommuneadvokaten at man ønsket å gjøre arrangementet mindre økonomisk belastende. Det var imidlertid ikke mye man kunne forhandle om, og det ble for eksempel ikke forhandlet om det solidariske ansvaret.

Kontrakten var ikke offentlig i starten. Det ble laget et sammendrag av avtalen på norsk som ble vedlagt den politiske saken da den skulle behandles i formannskapet. Saken ble behandlet 1. oktober 2020. Det ble vedtatt at ordføreren fikk fullmakt til å underskrive Hosting Contract, samarbeidsavtale mellom kommunen og Skiforbundet, stiftelsesavtale og aksjonæravtale. Samtidig ble det vedtatt at alle avtaler knyttet til Ski-VM, med unntak av forretningsmessige forhold, skulle

⁶³ Sak PS 0269/20: Avtaler knyttet til VM på ski 2025 og etablering av selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS. Behandlet i formannskapet 1.10.2020.

offentliggjøres.⁶⁴ Hosting Contract ble underskrevet av FIS, Skiforbundet ved skipresident og generalsekretær og Trondheim kommune ved ordfører og kommunedirektør 3. oktober 2020.

Samarbeidsavtalen

Før Trondheim kommune og arrangøren inngikk samarbeidsavtalen, var det en lengre prosess med møter og forhandlinger. I to møter mellom Skiforbundet og kommunen høsten 2014 ble rammene for samarbeid om en søknad for VM i nordiske grener i Trondheim trukket opp. Her ble søkeprosessen, eierskap og hovedprinsippene for organisering diskutert, og det ble lagt til grunn samme rolledeling som blant annet i Oslo-VM 2011.⁶⁵

I februar 2019 ble det sendt et notat fra Skiforbundet til kommunaldirektør for finans i kommunen som beskrev en foreløpig skisse til samarbeid og fordeling av roller og ansvar. Her går det nærmere inn på en ansvarsfordeling etter "Oslo2011-modellen", hvor kommunen var ansvarlig for å levere et "nøkkelferdig" anlegg som tilfredsstiller FIS-krav, inkludert faste anlegg, provisoriske løsninger, snøproduksjon, løypepreparering, samt tilrettelegging og brøyting av parkeringsplasser og anlegg. Selskapet på sin side er ansvarlig for gjennomføring av selve arrangementet (inkludert prøve-VM), sikkerhet, renhold, publikums- og akkreditert transport, samt spesifiserte provisorier som storskjermer, VIP-telt og seremoniplass. Det foreslås å opprette et eget arrangørselskap, Ski-VM Trondheim 2025 AS, som skal eies av Norges Skiforbund og Sør-Trøndelag Skikrets. Det vil si at det i utgangspunktet ikke var planlagt at Trondheim kommune skulle gå inn på eiersiden i VM-selskapet. Videre refereres det til at forholdet mellom FIS, Skiforbundet og Trondheim kommune skal reguleres gjennom tre avtaler; Hosting Contract, en samarbeidsavtale og en brukeravtale. I tillegg er det lagt inn forslag til hvor lang tid før mesterskapet et selskap bør etableres og når ansatte bør tilsettes. Fordeling av et eventuelt økonomisk overskudd og en mer detaljert fordeling av ansvar for provisorier ble også skissert.

Ifølge tidligere generalsekretær i Skiforbundet/økonomisjef for Oslo 2011 var det utfordrende samtaler hvor kommunen ønsket å endre samarbeidsavtalen. Kommunaldirektør for finans oppgir at Skiforbundet hadde fått aksept fra kommunedirektør og ordfører om at samarbeidsavtalen skulle baseres på avtalen fra Oslo-VM 2011. Han så imidlertid dette som helt uaktuelt, og ville stryke alle henvisninger til Oslo. Samtidig mener han at mye av innholdet var det samme som i 2011. Etter hvert overtok kommunedirektøren saken, og det ble enighet med Skiforbundet om innholdet i samarbeidsavtalen slik at den kunne skrives under.

Tidligere generalsekretær i Skiforbundet/styremedlem oppgir at hen var med og diskuterte fordeling av ansvar for provisorier i samarbeidsavtalen. Hen mener at man landet med en avkrysningsliste som var så detaljert som den kunne bli på det tidspunktet. En utfordring var at det ikke var helt klart fra kommunens side på det tidspunktet hvordan anlegget i Granåsen skulle bli. Hen opplevde at diskusjonen var ryddig, og var av den oppfatning at brukeravtalen skulle gi mer detaljerte avklaringer. Samtidig mener hen at det nok var en utfordring at mange av de som var med da samarbeidsavtalen ble underskrevet, hadde sluttet da brukeravtalen skulle på plass.

Kommunaldirektør for finans opplyser at de diskuterte fordeling av ansvaret for provisoriene. I samarbeidsavtalen står det at man skal skille mellom anlegget og arrangementet, men kommunaldirektør for finans mener samarbeidsavtalen ikke er helt tydelig på dette området. Han

⁶⁴ Sak PS 0269/20: *Avtaler knyttet til VM på ski 2025 og etablering av selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS*. Behandlet i formannskapet 1.10.2020.

⁶⁵ Sak PS 0192/14: *VM i nordiske grener 2021 - rammer for samarbeidet mellom Trondheim kommune og Norges Skiforbund og fremdrift i arbeidet*, behandlet i formannskapet 30.9.2014

sier at Skiforbundet for eksempel ønsket at kommunen skulle bygge alle tribuner, men kommunen var opptatt av kostnadsdeling ved behov for økt kapasitet.

I oktober 2020 ble både Hosting Contract og samarbeidsavtalen behandlet i formannskapet. I saken står det at kommunedirektørens vurdering er:

“De fremlagte kontraktene og avtale danner grunnlaget for å kunne planlegge og gjennomføre et så stort arrangement som Ski-VM. Fremdeles gjenstår det en del uavklarte forhold, men kommunedirektøren mener at de fremforhandlede avtalene er tilstrekkelig til at kommunen kan gå videre med planleggingen av arrangementet. Avtalene legger opp til en tett og god dialog mellom NSF og Trondheim kommune, den grunnleggende ansvarsfordelingen er avklart mellom partene og partene forplikter seg til å samarbeide tett framover for å sikre et kvalitativt godt mesterskap.”⁶⁶

Da avtalen ble underskrevet var ikke VM-selskapet opprettet ennå, så Skiforbundet signerte på vegne av selskapet. Avtalen ble signert 23. oktober 2020, og regulerte forholdet mellom kommunen og VM-selskapet når det gjaldt roller og ansvar, hva partene forpliktet seg til, provisorier, samarbeid og bruk og driftsansvar under arrangementet. Sammensetning av en Hovedkomité for selskapet var også tema.⁶⁷

Samarbeidsavtalen har senere vært en kilde til uenighet mellom VM-selskapet og Trondheim kommune, spesielt ansvaret for provisoriske løsninger. Flere, både fra kommunen og VM-selskapet, hevder at samarbeidsavtalen var uklar og bidro til uenighet om fordeling av kostnader både underveis og i etterkant av mesterskapet. Nåværende ordfører mener at samarbeidsavtalen var en dårlig avtale juridisk, og at den ikke avklarte viktige ansvarsområder knyttet til store beløp. Tidligere kommunedirektør oppgir at tanken var at fordelingen av ansvar for provisorier skulle være en grovkisse, og han mente at det tok for lang tid før de begynte å diskutere detaljene. Ifølge flere informanter fra kommunen var det ingen fra kommunens eget fagmiljø på idrettssiden som var involvert i forhandlingene om denne avtalen, noe det burde ha vært.

Sektorøkonom i kommunen og økonomisjefen i VM-selskapet utarbeidet et regneark for provisorier med utgangspunkt i samarbeidsavtalen som de brukte til oppfølging underveis i planleggingen. Dette regnearket skulle gjenspeile ansvarsdelingen mellom kommunen og VM-selskapet, og ble fortløpende benyttet i prosjekt- og styringsgruppemøtene om provisorier. Sektorøkonomen oppgir at de to hadde en god dialog og at de var omforent om hvem som skulle betale hva. Økonomisjefen opplevde samarbeidsavtalen som tydelig.

Kommuneadvokaten opplyser at han bistod kommunaldirektør for finans med å gjennomgå utkast til avtale, og ga tilbakemeldinger. Hovedfokuset var å avgrense grensesnittet for kommunens ansvar. Han sier at det var en diskusjon om hva som lå i begrepet provisorier, og kommunen forsøkte å redusere kravene i vedlegget om provisorier. Ifølge kommuneadvokaten endte avtalen opp som en generelt overordnet prinsippavtale, noe som delvis skyldtes at selskapet ennå ikke var stiftet. Han mener det operative grensesnittet, for eksempel ferdigstillelse, kunne vært bedre regulert. Avtalen kunne ha vært mer detaljert, og i så fall måtte man ha laget prosedyrer for uenighet. Han påpeker at dette også kunne ha blitt regulert i brukeravtalen mellom kommunen og selskapet, som ble inngått på et senere tidspunkt.

⁶⁶ Sak PS 0269/20: *Avtaler knyttet til VM på ski 2025 og etablering av selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS*. Behandlet i formannskapet 1.10.2020.

⁶⁷ Hovedkomitéen er et rådgivende organ for styret. De skulle møtes en gang per tertial/ kvartal, for å få seg forelagt saker til uttalelse, samt en generell orientering om driften.

Juridisk vurdering av samarbeidsavtalen

Vi har fått gjennomført en uavhengig juridisk vurdering av avtalene som er inngått mellom VM-selskapet og kommunen.⁶⁸ Denne konkluderer med at samarbeidsavtalen ikke er tilstrekkelig presis og detaljert for å kunne regulere forholdet og oppgavefordelingen mellom kommunen og selskapet. Den mangler en presis definisjon av «anlegget», den overordnede ansvarsfordelingen for de provisoriske løsningene er uklar og beskrivelsen av de ulike oppgavene henviser ikke til de underliggende forpliktelsene i Hosting Contract.

I henhold til den juridiske vurderingen framstår ikke den overordnede ansvarsfordelingen mellom kommunen og Skiforbundet/VM-selskapet tydelig. I punkt 2 i avtalen står det at kommunen skal ha ansvaret for å bygge og stille anlegget til disposisjon (både permanente anlegg og provisoriske løsninger), mens Skiforbundet⁶⁹ skal ha ansvaret for gjennomføring av selve arrangementet. Ansvaret innebar å «utføre de plikter som dette innebærer, dekke kostnader og bære risiko knyttet til denne plikten.» I punkt 5 er det imidlertid skilt mellom provisorier knyttet til oppgradering av anlegget som kommunens ansvar og provisorier knyttet til arrangementet som Skiforbundet/VM-selskapets ansvar. Den juridiske vurderingen peker på at det er vanskelig å anvende et slikt skille i praksis når arrangementene er tett knyttet til bruken av anlegget. Den overordnede grensdragingen mellom partenes ansvarsområder for provisorier er dermed uklar. De påfølgende to punktene lister opp konkrete oppgaver som faller under henholdsvis kommunens og VM-selskapets ansvar. Disse listene er imidlertid ikke uttømmende, og er ikke direkte knyttet til bestemmelser i Hosting Contract. Til sammenligning hadde samarbeidsavtalen for Oslo en definisjon av «anlegget» med direkte henvisning til beskrivelsen i søknaden til FIS. De ulike opplistede punktene viste også til bestemmelser i søknaden og Hosting Contract, noe som fremstår som en betydelig klarere ansvarsregulering.

Vedlegg 1 til samarbeidsavtalen gir nærmere regulering av ansvaret for provisorier. Her står det at: «Provisorer som er direkte knyttet til inntektsbringende eller kostnadsreducerende aktiviteter i forbindelse med gjennomføringen av VM 2025, besørgeres som hovedregel av NSF (LOC)⁷⁰. Provisorer som er nødvendige for at det fysiske anlegget skal fungere som VM-arena besørgeres av TK». I henhold til den juridiske vurderingen gir dette i liten grad ytterligere avklaring, siden de to kategoriene ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende. Blant annet kan et provisorium som er nødvendig for at anlegget skal fungere som VM-arena (kommunens ansvar), godt bidra til inntektsbringende aktiviteter (LOCs ansvar). Vedlegget inneholder også en tabell (den såkalte «tippekupongen») over hvem av partene som har ansvar for de ulike provisoriene. Denne tabellen supplerer avtalen og gir en konkret og utfyllende avklaring for de oppgavene som er nevnt. Tabellen gir imidlertid lite informasjon om hva de enkelte provisoriene innebærer, og heller ikke her vises det til forpliktelsene i Hosting Contract.

Ifølge den juridiske vurderingen har samarbeidsavtalen samlet sett uklare overordnede definisjoner av anlegget og partenes ansvar, særlig knyttet til de provisoriske løsningene. Avtalen har en ganske omfattende fordeling av konkrete ansvarsområder, men opplistingen er ikke uttømmende. Det framgår av avtalen at kravene til anleggets utforming skulle reguleres nærmere i en egen brukeravtale mellom kommunen og VM-selskapet, og at det skulle inngås en egen avtale

⁶⁸ Se vurderingen i sin helhet i vedlegg.

⁶⁹ I punkt 3 fremgår det at den arrangementsmessige gjennomføringen av Ski-VM gjøres av LOC (VM-selskapet) på vegne av Skiforbundet. Dette er den samme grunnleggende modellen som ble benyttet ved Oslo-VM.

⁷⁰ VM-selskapet. Skiforbundet signerte avtalen på vegne av VM-selskapet fordi dette ikke var opprettet ennå.

om bruk av anlegget under Ski-VM. Partene var dermed innforstått med at samarbeidsavtalen ikke var uttømmende, og at det måtte gjøres en ytterligere avklaring på et senere tidspunkt.⁷¹

Brukeravtalen

Brukeravtalen mellom kommunen og VM-selskapet ble underskrevet i desember 2024, cirka to måneder før mesterskapet. Formålet med avtalen var å avklare VM-selskapet sin bruk av Granåsen Idrettspark, hvilke arealer og bygg som inngikk, drift av anlegget ved hjelp av personell og utstyr, og ansvar og plikter for begge parter under arrangementet.

En informant fra kommunen sier at avtalen var tema i styringsgruppen for provisorier⁷² flere ganger uten at den ble signert på grunn av vedvarende uenigheter mellom kommunen og VM-selskapet. Vi ser av referater fra styringsgruppemøter at avtalen var oppe til diskusjon allerede i september 2023. I et referat fra styringsgruppemøte i januar 2024 står det at avtalen er klar for å underskrives, men det skjer altså ikke før i desember samme år. Informanten oppgir at på grunn av at ingen fra fagmiljøet hadde vært involvert i Hosting contract eller samarbeidsavtalen, ble arbeidet med brukeravtalen vanskeligere senere. De brukte lang tid på involvering og diskusjoner.

Tidligere kommunaldirektør for byutvikling, som underskrev avtalen for kommunen, oppgir at hovedutfordringen var på hvilket tidspunkt VM-selskapet skulle få tilgang til de ulike byggene i Granåsen.⁷³ Denne uenigheten gjorde at forhandlingene om avtalen trakk ut i tid.

Operativ leder bemerker at den inngåtte samarbeidsavtalen var dårlig, men at mangler ved denne kunne ha blitt justert og forbedret via brukeravtalen.

Juridisk vurdering av brukeravtalen

Den juridiske vurderingen konkluderer med at brukeravtalen ble inngått for sent til å tjene sin tiltenkte funksjon som utdypende regulering. Den avklarer heller ikke i tilstrekkelig grad de spørsmålene som ikke er løst i samarbeidsavtalen. Avtalen inneholder ikke noen ytterligere detaljering av ansvarsfordelingen mellom partene i særlig grad ut over samarbeidsavtalen. Punktet om kommunens oppgaver og plikter viser i stor grad tilbake til samarbeidsavtalen og angir at "Kommunen skal ferdigstille Granåsen Idrettspark i henhold til pkt. 5 i Samarbeidsavtalen".

Når det gjelder provisorier, angir brukeravtalen at kommunen sammen med arrangøren skal lage en detaljert plan for fasiliteter, materiell og utstyr som er nødvendig for gjennomføring av ski-VM 2025, og som ikke er en permanent del av anlegget, det vil si provisorier. Den juridiske vurderingen påpeker at det er uheldig hvis en slik plan ikke forelår før så sent som to måneder før arrangementet. Videre inneholder brukeravtalen flere henvisninger til samarbeidsavtalen uten å løse uklarhetene som allerede forelår der. Dette illustrerer, ifølge vurderingen, at brukeravtalen synes å forutsette en klarere ansvarsfordeling i samarbeidsavtalen enn den som i realiteten forelår: "Slik vi forstår det, var det en rekke oppgaver som verken var beskrevet i samarbeids- eller brukeravtalen og som det ble uenighet om både før og etter gjennomføringen av arrangementet. Det synes dermed klart at brukeravtalen ikke tilførte den nødvendige presisering av samarbeidsavtalen i tilstrekkelig tid før gjennomføringen av arrangementet."⁷⁴

⁷¹ Se vedlegg.

⁷² Omtalt nærmere under kapittel om Arena Granåsen.

⁷³ Se mer om dette i kapittel om Arena Granåsen.

⁷⁴ Se vedlegg.

7 Økonomisk resultat

Samlede regnskapstall for VM-selskapet

Årsregnskapet for 2025 ble fremlagt av avviklingsstyret for VM-selskapet 23. april 2026. Revisjonen har summert selskapets inntekter og utgifter for hele prosjektperioden 2021–2025 i tabellen under.

Tabell 2: Ski VM Trondheim AS sine regnskapstall 2021-2025. Tall i millioner kroner. Sum viser akkumulerte tall for hele perioden.

	2021	2022	2023	2024	2025	SUM
Salgsinntekter	0	0	3,77	19,18	181,90	204,85
Andre inntekter	3,13	6,03	33,92	26,40	179,64	249,12
Sum inntekter	3,13	6,03	37,70	45,58	361,54	453,97
Lønnskostnader	1,42	11,71	15,94	32,87	14,66	76,60
Varekostnader	0	0	0	3,84	33,56	37,40
Avskrivninger	0	0,01	0,06	0,13	0,07	0,28
Andre driftskostnader	1,71	4,06	24,96	50,19	294,02	374,94
Sum driftskostnader	3,13	15,78	40,96	87,03	342,31	489,21
Driftsresultat	0	-9,75	-3,27	-41,45	19,23	-35,24
Netto finansresultat	0	-0,22	-3,42	-5,88	0,90	-8,62
Årsresultat	0	-9,97	-6,69	-47,33	20,13	-43,86

Kilde: Årsregnskap for SKI-VM Trondheim 2025 AS, 2021-2025.

Regnskapene viser at de samlede inntektene utgjorde 453,97 millioner kroner. Sum driftskostnader pluss netto finansresultat utgjorde 497,83 millioner kroner. Dette gir et akkumulert underskudd på 43,86 millioner kroner for selskapet. Regnskapet viser at 80 prosent av selskapets inntekter kom i arrangementsåret 2025, mens kostnadene i 2025 utgjorde 70 prosent av de samlede kostnadene. Selskapet hadde derfor større utgifter enn inntekter de første årene, og underskuddet var størst i 2024 med 47,33 millioner kroner. Det regnskapsmessige underskuddet de første årene var planlagt, med unntak av prøve-VM som gikk med 12 millioner kroner i underskudd. Driften de første årene ble finansiert med driftskreditt og likviditetslån fra bank. Regnskapet viser at selskapets hovedinntekter kom like før og under arrangementet i 2025.

Det er forskjell på Ski-VM Trondheim 2025 AS sitt offisielle regnskap og budsjettet som prosjektet Ski-VM styrte etter. Årsaken til dette er at VM-selskapet utførte oppgaver som lå utenfor eget ansvarsområde, blant annet anskaffelser av provisorier som var Trondheim kommune sitt ansvar.

Av regnskapet fremgår det at innmeldte krav fra kreditorer under oppgjøret etter VM ble redusert med 11,6 millioner kroner før kreditoroppgjøret og fastsetting av dividende. Av underskuddet på

43,86 millioner ble 39 millioner ettergitt i forbindelse med kreditoroppgjøret og det ble ført rett mot egenkapital i selskapet.⁷⁵

I juli 2025 var det rapporterte underskuddet på 37 millioner kroner. Ved avslutningen av regnskapet for 2025 sto det igjen en fordring knyttet til en betalingsløsning for VIP-konseptet. Denne fordringen var ikke reell. Selskapets rutine var at all inntekt ble inntektsført fortløpende når transaksjonen ble gjennomført, mens varekostnaden først ble registrert da selskapet mottok faktura (oppstilling) fra leverandøren. På dette tidspunktet var inntekten ført 6,4 millioner kroner for høyt sammenlignet med de faktiske tallene. VIP-leverandørene fikk etter hvert oppgjør direkte fra leverandøren av selve betalingsløsningen. Det var i hovedsak denne feilføringen som var årsaken til avviket mellom det rapporterte underskuddet i juli 2025 (37 millioner) og selskapets endelige resultat (43,86 millioner).

Prosjektregnskap for VM-selskapet

Regnskapsførte inntekter

For å få oversikt over hvilke deler av VM-prosjektet som fikk budsjettavvik, har vi gjennomgått hva som er bokført hvor i regnskapet. Vi har sammenlignet dette med det opprinnelige budsjettet for arrangementet og de siste prognosene.⁷⁶ Sammenligningen baserer seg på gjennomgangen av selskapets regnskap (hovedbok), der vi har fordelt kostnader og inntekter etter ansvarsområde. Resultatet fremgår av tabellen under.

Tabell 3: VM-selskapets samlede inntekter. Tall i millioner kroner.

Område	Opprinnelig budsjett (januar 2023)	Prognose per 28.1.25	Regnskap per 31.12.25	Avvik mellom regnskap og prognose
Billettinntekter	111,6	91,0	85,3	-5,7
FIS-tilskudd	126,7	156,2	152,7	-3,5
Offentlige tilskudd		10,0	10	0
Andre inntekter*	48,0	26,3	35,1	8,8
SUM	286,3	283,5	283,1	-0,4

Kilde: Regnskapssystemet og selskapets interne rapporter/styresaker. *Sponsing, barteravtaler, VIP, mat og drikke, merchandise, offentlige og andre tilskudd, samt fratrekk av utkjøp av rettigheter.

De samlede inntektene var 0,4 millioner kroner lavere enn den siste prognosen fra januar 2025. Billettinntektene ble 5,7 millioner lavere enn siste prognose, og FIS-tilskuddet ble 3,5 millioner lavere. Andre inntekter ble 8,8 millioner høyere enn prognosen fra januar 2025. Selskapet

⁷⁵ Dette er regnskapsteknisk utført for å få balansen i regnskapet til å gå opp.

⁷⁶ Oppgaver som selskapet har utført for andre enn VM-prosjektet er holdt utenfor. Det gjelder blant annet kostnader knyttet til provisoriene som selskapet utførte etter oppdrag for Trondheim kommune og som kommunen skulle dekke fullt ut.

bestemte seg tidlig for å valutasikre FIS-tilskuddet, som var i sveitsiske franc.⁷⁷ Dette innebar at selskapet fikk noe høyere inntekt enn det som var opprinnelig budsjettet.

Regnskapsførte kostnader

Revisjonen vil understreke at vi har fordelt kostnadene i tabellen under etter en gjennomgang av VM-selskapets hovedbok (regnskapet). Vi har forsøkt å fordele utgiftene på de forskjellige ansvarsområdene og sammenlignet dem med prognosen fra januar 2025. Det var 69,3 millioner som ikke var fordelt på ansvarsområder i regnskapssystemet. I forbindelse med dette arbeidet har vi fått innspill fra både selskapets økonomisjef og operativ leder. Gjennomgangen viser at kvaliteten på bilagsføringen varierer, og at det ikke alltid er samsvar mellom hvordan budsjettet/prognosen ble satt opp og hvordan utgiftene er bokført. Noen av utgiftsføringene bærer også preg av at mange fakturaer hopet seg opp etter at mesterskapet var over, og at enkelte utgifter har blitt ført på feil ansvarsområde eller kostnadssted.

Selskapet hadde begrensede ressurser til å slutføre regnskapet. De fleste som hadde budsjettansvar hadde kontrakter som utløp kort tid etter mesterskapet. Dermed hadde de ikke mulighet til å bidra til å sikre at kostnader som kom på slutten ble ført på riktig ansvarsområde. Enkelte informanter oppgir at de også er usikre på om fakturaer eventuelt ble viderefakturert på riktig måte. Revisjonen presiserer at oppsettet er utarbeidet av oss, og at det kan forekomme mindre feilføringer som vi ikke har fanget opp. Vi mener imidlertid at hovedbildet viser hvor de største kostnadsoverskridelsene har skjedd.

Tabell 4 viser at regnskapsførte kostnader for VM-selskapet var på 326,96 millioner kroner. De samlede kostnadene var 58,46 millioner kroner høyere enn siste prognose. Dette innebar et akkumulert underskudd på 43,86 millioner kroner.

⁷⁷ Ved å valutasikre tilskuddet tar man ned risikoen for å tape penger på grunn av valutasvingningene.

Tabell 4: Selskapets kostnader knyttet til gjennomføringen av VM. Beløp i millioner kroner.

Område	Opprinnelig budsjett januar 2023	Prognose per 28.1.25	Regnskap akkumulert per 31.12.25	Avvik mellom regnskap og prognose
Sum inntekter	286,3	283,5	283,1	-0,4
Lønn og sosiale kostnader, honorarer	76,9	76,5	76,6	-0,1
Arrangementkostnader:				
Administrasjon, ledelse og finans*	70,9	52,6	49,9	2,7
Arena Granåsen	9,4	11,3	36,7	-25,4
Arena Torvet	10,1	14,2	13,7	0,5
Sikkerhet og akkreditering	7,7	17,0	21,6	-4,6
Sikkerhet Politi	ikke budsjettet	12,6	12,8	-0,2
Hospitality, innkvartering, hotell og mat	24,7	18,5	37,2	-18,7
HR/funksjonærer	5,5	5,7	9,0	-3,3
Transport, logistikk, trafikkskilt	6,3	18,7	28,4	-9,7
Media	2,8	1	0,8	0,2
Marked og kommunikasjon	12,2	13,2	11,2	2,0
Seremoni og kultur	18,0	8,4	10,4	-2,0
Bærekraft	6,0	6,3	6,2	0,1
Prøve-VM	10,0	12,0	11,8	0,2
Para	-	0,5	0,5	0
Sum arrangementkostnader	181,0	192,0	250,2	-58,32
Ufordelte kostnader			0,16	-0,16
Sum kostnader	264,4	268,5	326,96	-58,46
Resultat	21,9	15,0	-43,86	-58,86

Kilde: Regnskapssystemet og selskapets interne rapporter/styresaker. *Her ligger også finanskostnader og en reserve på 17 millioner kroner som ble lagt inn i opprinnelig budsjett.

Det største enkeltområdet som bidro til overskridelsen mot prognose er kostnadene knyttet til Arena Granåsen. Prognosen fra januar 2025 var 11,3 millioner kroner, mens kostnadene endte på

36,7 millioner kroner, det vil si 25,4 millioner kroner mer enn prognosen. Det tilsvarer et underskudd på 224 prosent sammenlignet med prognosen selskapet opererte med før VM-arrangementet.

Området "hospitality, innkvartering, hotell og mat" hadde en prognose på 18,5 millioner kroner i januar 2025, mens kostnadene endte på 37,2 millioner kroner, noe som er 18,7 millioner kroner mer enn prognosen. Dette tilsvarer et underskudd på 98 prosent i forhold til prognosen.

Transport, logistikk og trafikkskilt var i prognosen beregnet til 18,7 millioner kroner, men endte på 28,4 millioner kroner. Området fikk et underskudd på 9,7 millioner kroner, noe som utgjør 52 prosent av prognosen for området.

Sikkerhet og akkreditering var i prognosen beregnet til 17 millioner kroner og endte på 21,6 millioner kroner. Underskuddet utgjør 4,6 millioner kroner, noe som utgjør 27 prosent i forhold til prognosen for området.

Regnskapet viser at områdene HR/funksjonærer (-3,3 millioner) og seremonier og kultur (-2 millioner) fikk mindre kostnadsoverskridelser, mens følgende områder fikk et mindre overskudd sammenlignet med prognose: administrasjon, ledelse og finans (2,7 millioner), marked og kommunikasjon (1,2 millioner), Arena Torvet (0,5 millioner), media (0,2 millioner), prøve-VM (0,2 millioner) og bærekraft (0,1 millioner).

Områdene med størst underskudd er nærmere omtalt nedenfor.

Overraskende resultat

Ingen vi har snakket med i VM-selskapet sier at de visste noe eller hadde noen form for kjennskap til at det ville bli et underskudd. Det store flertallet av de involverte aktørene beskriver det økonomiske underskuddet etter Ski-VM som en stor overraskelse som kom uten forvarsel. Både styret, ledelsen i VM-selskapet og eierne viser til at de offisielle prognosene indikerte et tosifret millionoverskudd helt frem til slutten av april 2025. Blant eierne og styret er reaksjonene preget av vantro. Styreleder uttaler at det kom som et stort sjokk på styret da de fikk vite at det ble et underskudd. De hadde styremøte 2. april og fikk oppdatert informasjon om at det hadde vært lavere inntekter fra matsalg og at VIP-salget hadde vært svakere enn budsjettet. Det ble rapportert om en mindre uenighet knyttet til hotell og overnatting, samt en noe redusert valutaprognose. De fikk beskjed om at det likevel ville bli et overskudd, men ikke så stort som de hadde håpet. Samlet sett så det bra ut. Styremedlemmene revisjonen har intervjuet viser til at administrasjonen la frem prognoser som viste et overskudd på 15 millioner kroner helt frem til april 2025, og gir uttrykk for stor overraskelse over at resultatet ble som det ble. Da underskuddet ble kjent, opplevde et av styremedlemmene at de var ført bak lyset, de kunne ikke forstå hvordan det hadde skjedd. Styrelederen beskriver at informasjonen var "helt uvirkelig".

VM-sjefen sier at det ikke fantes et eneste signal på dårlig økonomi før 28. april. Operativ leder oppgir at hen trodde selskapet styrte mot et nullresultat eller overskudd helt til hen selv måtte gå inn i regnskapssystemene i mai for å rydde opp. Noen ansatte sier at de hadde en mistanke om at de ikke ville klare prognosen, eller at det ville bli et negativt resultat. Det blir pekt på at selskapet manglet arrangementskompetanse, mangler ved planleggingen, og svak økonomisk styring. Samtidig så fikk de positive prognoser. De fleste andre ansatte i selskapet som vi har snakket med hadde ingen mistanke, og fikk først kjennskap til underskuddet gjennom mediene.

8 Områder med økonomiavvik

Billettinntekter

Resultatet for billettsalg var på 85,3 millioner kroner, noe som var 5,7 millioner lavere enn siste prognose. Det endelige antall solgte billetter var like i underkant av 200 000, mens det ble delt ut nesten 30 000 fribilletter.

I tillegg til tilskuddene fra FIS, var billetter den største inntektskilden for VM-selskapet. I søknaden var det stipulert 350 000 solgte billetter, noe som kun var et grovt estimat basert på tall fra VM i Trondheim i 1997. I budsjettet for VM som ble styrebehandlet i januar 2023 var det lagt inn 111,6 millioner kroner i billettinntekter, basert på salg av 220 000 billetter á kroner 510.⁷⁸ Denne prognosen ble nedjustert første gang i juni 2024 til 99 millioner, og så igjen til 91 millioner i januar 2025.

I de løpende beregningene og rapporteringene av billettinntekter ser det ikke ut til at man har tatt tilstrekkelig hensyn til totalomfanget av fribilletter og rabattordninger. Hosting Contract beskriver at VM-selskapet forplikter seg til å gi bort fribilletter til flere ulike grupperinger, blant annet FIS-ledelsen og representanter for alle de nasjonale skiforbundene. En del av disse skulle være på VIP-delen av tribunen. I tillegg ble det besluttet å dele ut nærmere 10 000 gratisbilletter i forbindelse med Drømmedagen (Team Pølsa) og gi volumrabatt til de største sponsorene.

Styret vedtok et prinsipielt forslag til billettstrategi i september 2023. Det offisielle billettsalget startet 2. september 2024. Det ble laget en markedsplan med tiltak for salg av billetter som ble presentert i styremøte i august 2024. Målet var fremdeles å selge 220 000 billetter, og tiltak som var beskrevet var blant annet fysisk synlighet og ulike former for kampanjer. Fra august 2024 hadde VM-selskapet møter hver mandag morgen om billettsalg, status for salg og innspill på hvordan man skulle få solgt mer. Mange fra selskapet oppgir at det var mye fokus på billettsalg. En fra selskapet mener all fokus på billettsalg førte til stress for de ansatte fordi alle følte på at de burde selge billetter i tillegg til alt det andre de skulle gjøre.

Styreleder oppgir at styret hele tiden utfordret billettstrategien på styremøtene. I styremøtet etter at planen for billettslippet ble presentert i august 2024 ga styret positive tilbakemeldinger på planen, og minnet om viktigheten av å overvåke billettsalget daglig og ukentlig. I selskapets virksomhetsrapporter⁷⁹ står det nevnt flere ganger at oppnåelse av billettinntekter og VIP var alfa og omega for måloppnåelse på økonomiområdet. Dette var fortsatt den desidert største risikoen for VM-selskapet, og innbetalinger fra billettsalg var viktig for selskapets likviditet. Skipresidenten oppgir at eierne anså billettsalg som et av de røde flaggene, i tillegg til VIP-konseptet. Hun oppgir at hun etterspurte hvor mye selskapet hadde fått inn på billettsalget flere ganger, uten å få noe svar på det.

VM-sjefen oppgir at de var for optimistiske på beregning av snittpris på billetter. De dyreste billettene gikk først og påvirket prognosen om snittpris. Mange kjøpte billetter på Litjåsen, som hadde lavere billettpriser. Operativ leder tror de har hatt for billige billetter.

⁷⁸ Summen er nesten helt lik den som ble presentert på styremøte 12.9.2022, hvor man estimerte billettinntekter på 111,6 millioner kroner.

⁷⁹ Virksomhetsrapporter ble presentert til hvert styremøte fra 2023. Disse inneholdt informasjon om status for de ulike områdene og vurderinger av risikofaktorer.

Flere informanter merket seg at selskapet, når det nærmet seg VM, begynte å snakke om antall distribuerte billetter i stedet for solgte billetter. Prosjektleder for søknadsfasen sier at hen hele tiden var opptatt av at man burde budsjettere nøkternt med billettinntekter.

Arena Granåsen

Arena Granåsen var et av områdene som hadde størst økonomisk avvik. Siste prognose på området var kostnader på 11,3 millioner, mens resultatet ble 36,7 millioner, et budsjettavvik på 25,4 millioner. Kostnadene for VM-selskapet knyttet til Arena Granåsen var 16,9 millioner til provisorier, 9,4 millioner⁸⁰ som ble fakturert fra kommunen etter VM, og 10,4 millioner i andre kostnader.⁸¹

Ifølge styreleder er det på dette punktet stor uenighet mellom kommunen som anleggseier og VM-selskapet knyttet til hvem som hadde ansvaret for de ulike kostnadene.

Provisorier

Kommunen endte til slutt med å betale 87,7 millioner kroner for provisorier⁸², mens selskapet betalte 16,9 millioner. Både VM-sjefen og styreleder for VM-selskapet mener at kommunen endte opp med å betale mindre enn de egentlig skulle, noe kommunen er uenig i. Kommunen opplyser at de vedtok to ekstrabevilgninger til provisorier; 20 millioner kroner i februar 2025, og 16,5 millioner kroner etter VM (sak 17. juli 2025). Kommunen opplyser at i desember 2024 ble partene enige om en fordeling av utgifter til provisorier basert på en prognose. Ifølge kommunen endte de etter VM med å betale omlag 84 prosent av provisoriene (87,7 millioner kroner, mens selskapet betalte 16,9 millioner). Kommunen opplyser at dette tilsvarer om lag samme prosentandel av provisoriene som de ble enige om med selskapet i desember 2024.

I VM-sammenheng er provisorier midlertidige installasjoner og fasiliteter som er nødvendige for å oppgradere et anlegg til de kravene Det internasjonale skiforbundet (FIS) stiller for et verdensmesterskap. Hovedprinsippet for utbyggingen i Granåsen var at Trondheim kommune skulle bygge et varig hverdagsanlegg⁸³, mens provisoriene skulle utgjøre de midlertidige elementene som kun trengs under selve mesterskapet. Eksempler på provisorier som ble nødvendig under Ski-VM var tribuner, smørekontainere, storskjermer, salgstelt, leveranser av strøm og IT, toaletter med mer.

I forbindelse med behandling av Hosting Contract i formannskapet 1. oktober 2020 skrev kommunedirektøren at: "Planleggingen og utbyggingen av Granåsen idrettspark er ennå ikke avsluttet. Det betyr at det per dato er noe usikkerhet knyttet til om noen fasiliteter det vil være behov for i forbindelse med VM-arrangementer, vil bli etablert som permanente tilbud eller om det må etableres provisoriske løsninger."⁸⁴

⁸⁰ De 9,4 millioner består av: 7,7 millioner som er inntekter/rettigheter kommunen mente de skulle motta fra selskapet knyttet til provisorier, 2,4 millioner knyttet til reetablering av Granåsen etter ski vm, 0,5 millioner for snø på Søreim og 1,4 millioner i andre utlegg som kommunen hadde. Fratrullet dette var 2,6 millioner i inntekt som selskapet hadde fått knyttet til provisorier.

⁸¹ Dette inkluderer blant annet arenaledelse, antidoping, AktiVM, helse og sanitet med mer.

⁸² Jf sak 346/25 av 17.7.2025 (Byrådet satt som bystyret i hht hasteparagrafen): *Vedtak om godkjenning av økonomisk mellomværende mellom Trondheim kommune og Ski-VM Trondheim 2025 AS*

⁸³ Se f.eks. bystyresak 42/21, *Investeringsbeslutning Granåsen idrettspark, utbyggingsfase 2 og kommunalteknisk infrastruktur utbyggingsfase C*, behandlet 25.3.2021

⁸⁴ Sak PS 0269/20: *Avtaler knyttet til VM på ski 2025 og etablering av selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS*. Behandlet i formannskapet 1.10.2020

Ansvar for provisorier er først og fremst regulert i samarbeidsavtalen som ble underskrevet i 2020, og da spesielt i vedlegg 1 som også kalles "tippekupongen". Her står det at kommunen og VM-selskapet har ansvar for ulike provisorier.⁸⁵

I 2023 ble det etablert en styringsgruppe for provisorier. Styringsgruppen besto av representanter både fra kommunen og VM-selskapet.⁸⁶ De mest sentrale arbeidsoppgavene for styringsgruppen var disponering av midlene som var budsjettet for provisorier, og å diskutere infrastruktur og fasiliteter. Blant annet var oppgavene planlegging og innkjøp av storskjermer og smøreboder og ombygging av fotballhallen til et mediasenter for VM. Videre var det fokus på strøm og IT, som innebar kartlegging og innkjøp av sikker strømforsyning (backup) og fibernett. Økonomi var også et tema i styringsgruppen. I tillegg jobbet de med utarbeidelse av brukeravtalen for Granåsen.

I tillegg til styringsgruppen ble det også etablert en arbeidsgruppe for provisorier, med deltakere fra kommunen og selskapet. Arbeidsgruppen skulle diskutere løsninger og komme med forslag til styringsgruppen, hvor beslutninger ble tatt. I mai 2024 fikk arbeidsgruppen mandat til å føre videre arbeidet med å innfri forpliktelsene i Hosting Contract og samarbeidsavtalen innenfor kommunens vedtatte ramme for provisorier.

Budsjett og kostnader for provisorier

I samarbeidsavtalen står det ikke noe budsjett for provisorier. I 2019 ble det, basert på en innhentet rapport fra en anleggskonsulent, utarbeidet et overslag for kostnader til samlede provisorier. Dette var blant annet basert på VM i Oslo i 2011. Kostnadene ble der estimert til 65-70 millioner kroner. Dette inkluderte både provisorier som var kommunens ansvar og provisorier som var Skiforbundet/selskapets ansvar. Det er presisert i dokumentet at estimerte kostnader trolig vil øke mot 2025 på grunn av seks års prisøkning.

Ifølge flere informanter var det dette estimatet som lå til grunn for at bystyret bevilget 51,2 millioner kroner til provisoriske løsninger for Ski-VM i handlings- og økonomiplan for 2024-27.⁸⁷ I februar 2025 bevilget bystyret 20 millioner kroner ekstra til provisorier. I saken beskrives det at priskompensasjon for perioden fra 2019 til 2025 utgjorde 12,3 millioner, og at prognosen for kommunens samlede forpliktelser for provisorier da var på 71,2 millioner.⁸⁸

I budsjettet var det lagt opp til at mediasenteret skulle være i et telt. Som en del av investeringen i Granåsen ble det bygget en fotballhall, og denne ble brukt som mediasenter. Byrådsleder mener at bygging av fotballhallen gjorde budsjettet realistisk, fordi dette medførte at det ble brukt ti millioner kroner mindre av provisoriebudsjettet til mediasenter.⁸⁹ Dette var et argument for at budsjettet skulle holde, selv om det var et krevende og stramt budsjett. Han mener også at provisoriebudsjettet fra 2019 burde vært kvalitetssikret bedre, både av selskapet og kommunen. Tidligere kommunaldirektør for byutvikling mener at den opprinnelige summen var realistisk med det utgangspunktet man hadde da, med bare Hosting Contract som underlag og et anlegg som ikke var ferdigbygd. Hun tenker at grunnen til at det ikke var bevilget mer enn 51 millioner nok var en

⁸⁵ Se mer om dette i kapittel om avtaler.

⁸⁶ Fra selskapet var deltakerne gjennom hele perioden VM-sjef, operativ leder og økonomisjef. Fra kommunen var kommunaldirektørene for byutvikling og kultur, idrett og friluftsliv deltakende, sammen med rådgivere fra kommunen og leder for enhet for idrett og friluftsliv. Fra sommeren 2024 ble også kommunaldirektør for finans en del av styringsgruppen, og et stykke ut på høsten gikk enhetsleder for idrett og friluftsliv ut av gruppa.

⁸⁷ Det ble lagt inn 51,2 millioner kroner til kommunens forpliktelser fordelt på 15 millioner kroner i 2024 og 36,2 millioner kroner i 2025.

⁸⁸ Bystyresak 28/25: *Trondheim kommunes forpliktelser for provisorier i Granåsen - Ski-VM 2025*, behandlet 20.2.2025. I saksfremlegget står det at det hadde vært svært uheldig at deler av de provisoriske anleggene ble rammet av tidsnød. Byrådet konkluderte med at kommunen måtte innfri sine forpliktelser i henhold til vertskapsavtalen.

⁸⁹ Byrådslederen var involvert i prosjekteringen av mediasenteret før han startet i kommunen. Han har fått sin habilitet vurdert i denne forbindelse.

taktikk fra finansområdet sin side for å holde kostnadene nede hele veien, og hun mener det var en riktig taktikk.

Det ble ikke lagt inn noen prisjustering i den opprinnelige bevilgningen til provisorier. Byrådsleder viser til forventet underforbruk knyttet til mediesenteret som årsak til at han holdt igjen å foreslå endring i provisoriemidlene høsten 2024. Han oppgir at han ikke vet årsaken til at det ikke ble prisjustert på et tidligere tidspunkt. Sektorøkonom i kommunen mener at tallene burde, selv i en tidlig fase, blitt prisjustert fra 2019 til 2024/25. En annen rådgiver i kommunen oppgir at arbeidsgruppa for provisorier hele tiden mente den bevilgede summen var for liten, men at de i kommunen er vant til å forholde seg til stramme rammer og vet at de ikke kan gå over budsjett. Tidligere kommunaldirektør for byutvikling mener det var riktig å bevilge disse ekstra midlene på det tidspunktet de ble bevilget. Kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv mener at summen burde vært prisjustert fordi det var en svært grov kalkyle som ble gjort tilbake i tid. Kommunaldirektør for finans i kommunen mener at man i ettertid ser at man traff ganske godt på bevilgningene. Han mener det er et skille mellom hvor man bommet på nødvendige kostnader til provisorier og hvor man brukte mer enn nødvendig.

Tidligere generalsekretær i Skiforbundet/økonomisjef for Oslo-VM 2011 presiserer at kostnadene til provisorier henger direkte sammen med nivået på de faste anleggene og behovet for provisoriske løsninger. Dette står også i formannskapssak om avtalene knyttet til Ski-VM: "Kostnadene knyttet til de provisoriske anleggene vil variere ut fra hva som blir bygd av permanente anlegg/fasiliteter."⁹⁰

Kommunen fikk laget et revidert overslag over kostnader i 2021. Her ser vi at beregnet kostnad for provisorier, inkludert prisstigning og merverdiavgift lå på 82,3 millioner kroner.⁹¹

VM-selskapet var lenge bekymret for at kommunens vedtatte budsjett for provisorier ikke skulle være tilstrekkelig, noe som ble tatt opp i mange styremøter utover 2024. I august 2024 var prognosen for kommunens forpliktelser for provisorier over 60 millioner kroner.⁹² I oktober ba styret om at det "...arbeides med avklaring på kommunens forpliktelser på provisorier i Granåsen slik at VM-selskapet ikke påtar seg risiko i forbindelse med forskuttering av kostnader til provisoriene." I styremøtet i desember 2024 er prognosen for kommunens provisorieandel på 69-71 millioner kroner. Her orienterte VM-selskapet om prosess og forhandlinger med kommunen.

Referat fra styringsgruppemøtene viser at det etter hvert oppsto bekymringer for framdrift og økonomi. Ifølge byrådsleder ble provisoriebudsjetten gjennomgått og kvalitetssikret mellom selskapet og kommunen i november og desember 2024. Det ble utarbeidet et forhandlingsnotat av kommunen, som ble sendt til kommunaldirektørene for finans, kultur, idrett og friluftsliv og byutvikling. I notatet står det at i løpet av høsten hadde det kommet fram at kostnadsprognosene for provisorier lå over opprinnelig budsjett. Videre står det at det hastet å få på plass avtaler med aktuelle leverandører, men at forhandlinger mellom leverandører og VM-selskapet trakk ut i tid. Derfor anbefaltes det å ta flere grep med sikte på å redusere både totalkostnadene og Trondheim kommunes andel av kostnadene der det fortsatt var noe handlingsrom. Det ble tatt opp flere ulike økonomiske risikoer knyttet til provisorier, og forslag til hvordan kommunen skulle forholde seg til disse.

⁹⁰ Sak PS 0269/20: *Avtaler knyttet til VM på ski 2025 og etablering av selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS*. Behandlet i formannskapet 1.10.2020.

⁹¹ Her var det ikke tatt høyde for at bygging av en fotballhall ville redusere kostnadene til mediesenter med ca 10 millioner.

⁹² Det var avtalt at VM-selskapet skulle stå for innkjøpene av provisorier som var kommunens ansvar og få overført tilskudd fra kommunen. Mer om dette i kapittel om Innkjøp av provisorier under.

I styringsgruppemøte 18. desember 2024 ble det stilt spørsmål ved hvem som skulle bære merkostnadene dersom kostnadsestimatene og avtaler som var inngått ikke holdt. Det ble enighet om at dette skulle belastes den enkelte part i henhold til ansvaret for den enkelte type kostnad, jf avtale/fordelingsgrunnlaget. Dersom det var vesentlige endringer i forhold til fremlagte prognose, så måtte dette meddeles umiddelbart til den parten som skulle finansiere tiltaket, og ingen kunne inngå bindende avtaler som påførte den andre part økte kostnader uten aksept fra den som skulle finansiere. Dette ble presisert på nytt og skriftliggjort i styringsgruppemøte 4. februar 2025. I flere møter når det nærmer seg mesterskapet, er kommunen opptatt av nøkternhet når det gjelder løsninger. Det blir også tydelig at ikke alt er regulert i samarbeidsavtalen, og at dette bidrar til uklarheter om hvem som har ansvar for hvilke kostnader.

I styringsgruppemøte 4. februar 2025 meldes det at hovedbildet er at arbeidet med provisoriene er i rute og at beløpene som er budsjettet på de enkelte typene provisorier per tiden er "innafor". Det var imidlertid noen uenigheter om fordelingsnøkkelen i mediesenteret. Kommunen ville ikke ta hele regningen for fasilitetene fordi selskapet brukte cirka 22 prosent av arealet til sine egne frivillige. Uenigheten utgjorde rundt 1 million kroner som de hadde problemer med å bli enige om. Generelt ser man spor i styringsgruppemøtene av at begge parter har vært opptatt av å holde kostnadene nede.

I en presentasjon fra selskapet gitt i styremøte i januar og eiermøte i februar, skriver selskapet under en overskrift om de største risikoer: "Hva skjer når provisoriepotten på 71 mill kr er oppbrukt?"⁹³

Granåsen som World Cup-anlegg

I samarbeidsavtalen står det at Trondheim kommune har ansvar for å stille anlegget til disposisjon i samsvar med de krav som FIS stiller i Hosting Contract med vedlegg. Det står at det vil være formålstjenlig for fremtidige arrangementer i Granåsen og Trondheim at de faste anleggene i Granåsen bygges til et nivå tilpasset World Cup-arrangementer i nordiske grener. For å tilfredsstille kravene i Hosting Contract skulle oppgradering til VM gjøres ved provisoriske løsninger.⁹⁴

Det er ulike oppfatninger blant informantene om hvorvidt Granåsen hadde World Cup-standard etter utbyggingen. Mange roste anlegget, men mente likevel det ikke hadde World Cup-standard. Dette gjelder både folk fra VM-selskapet og fra kommunen, og det nevnes at det manglet elementer som smøreboder for langrenn og kommentatorbokser i hoppanlegget. Tidligere ordfører er tydelig på at anlegget ikke hadde World Cup-standard. Det samme er kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv. Han utdyper at når skiidretten ønsker seg "nøkkelferdige" anlegg, er det fordi faste installasjoner av for eksempel smøreboder sparer hver arrangør for utgifter til provisorier. Tidligere kommunaldirektør for byutvikling og utbyggingsleder i Granåsen sier at kommunen har bygd et hverdagsanlegg som også kan benyttes til World Cup, og at det vil være behov for litt oppgraderinger ved World Cup med fasiliteter man ikke trenger i hverdagen. Ved Enhet for idrett og friluftsliv mener lederen at anlegget holdt World Cup-standard når det gjelder løyper, hoppbakker og det meste annet. Hen mener at definisjonen av World Cup-standard er i kontinuerlig endring, og observerte at VM-selskapets krav til fasiliteter i mange tilfeller var svært høye sammenlignet med tidligere mesterskap hen har besøkt.

Arrangementssjef i Skiforbundet mener at anlegget ikke fullt ut har World Cup-standard. Etter VM har kommunen ordnet permanente brakker som smøreboder. Ifølge hen ville ikke World Cup vært i Trondheim i desember 2025 uten dette, men på Lillehammer. Skipresidenten påpeker at det må være smøreboder og kommentatorbokser i et World Cup-anlegg. Assisterende sportssjef i

⁹³ Kommunens bevilgninger til provisorier var da økt fra 51,2 til 71,2 millioner gjennom vedtak i Bystyret.

⁹⁴ Samarbeidsavtalen pkt 5 og 6.

VM-selskapet er også tydelig på at anlegget ikke hadde World Cup-standard på utstyrssiden. Styreleder og VM-sjef mener at kommunen ikke bygde et World Cup-anlegg, og at hvis de hadde gjort det, hadde kanskje budsjettposten for provisorier vært stor nok.

Innkjøp av provisorier

I samarbeidsavtalen står det at kommunen har ansvar for provisorier knyttet til oppgradering av anleggene for å tilfredsstille kravene i Hosting Contract.⁹⁵ Det står ingen ting i avtalen om hvem som skal foreta innkjøpene. Vi får opplyst at kommunen og selskapet på et tidspunkt ble enige om at selskapet skulle stå for innkjøpene, mens kommunen skulle overføre tilskudd til selskapet som dekket det som var kommunens ansvar for provisorier.⁹⁶ Vi får opplyst fra VM-selskapet at denne ordningen i utgangspunktet ikke var ønsket fra selskapets side. De mener at på grunn av forsinkelser fra kommunen ble dette etter hvert nødvendig for å få ferdigstilt anlegget i tide til VM. Det ble da enighet mellom kommunen og selskapet om å gjøre det på denne måten.

Enkelte informanter sier at dette ble gjort fordi selskapet hadde en bedre oversikt over hva de hadde behov for å kjøpe inn, og at de kunne få avtaler som dekte flere områder. Flere informanter, både fra kommunen og selskapet, viser til at hvis kommunen skulle stått for innkjøpene, måtte de ha forholdt seg til anskaffelsesregelverket.⁹⁷ Det ble oppfattet som mest praktisk å gjøre det på denne måten, og det ville spare tid fordi man ikke trengte å gå gjennom anbudsprosesser. Leder for Innkjøpstjenesten oppgir at hen vurderte det dithen at det var mest hensiktsmessig at selskapet selv gjorde innkjøpene og at kommunen overførte midler i etterkant. Hen oppgir videre at Innkjøpstjenesten på et tidlig tidspunkt hadde tilbudt at de kunne bistå med anskaffelser hvis det var på vegne av Trondheim kommune, men at de ikke fikk noen forespørsel om å stille med en rådgiver til selskapet. Hen presiserte at Innkjøpstjenesten er presset på kapasitet og ikke kan avgi rådgivere uten videre. Kapasitetsproblemene i tjenesten ville sannsynligvis ført til at prosessene hadde tatt lang tid. Ifølge VM-sjefen diskuterte de om selskapet skulle ansette en innkjøpsansvarlig, men bestemte seg for å ikke gjøre det. Andre fra VM-selskapet mente at det hadde vært en fordel om de hadde hatt innkjøpskompetanse i selskapet.

Ordningen med at selskapet skulle stå for innkjøpene var ikke skriftliggjort. Det er referert i et styringsgruppemøte at det er gjort en avsjekk med leder for Innkjøpstjenesten som sa at det var ok å gjøre det på denne måten, men det er ikke inngått noen avtale som er signert av partene.

Advokaten som bisto selskapet i kreditoroppgjøret etter VM peker på at et skille mellom den som er økonomisk ansvarlig og den som gjør selve innkjøpet, burde vært strengt regulert i en avtale med beløpsgrenser og godkjenningsrutiner. Flere i kommunen vurderer i ettertid løsningen som uheldig for Trondheim kommune. To rådgivere sier at kommunen mistet kontrollen da selskapet tok over innkjøpene. Flere fra kommunen mener at de ikke fikk innsyn i avtaler som selskapet inngikk, selv ikke på forespørsel. Operativ leder kjenner til diskusjonen, og sier at det stemmer nok at det ikke ble gitt innsyn i alt. Hen oppgir at det lå konfidensiell informasjon i noen av avtalene, men at de delte det de kunne. Hen sier videre at det var økonomisjefen som hadde denne dialogen med kommunen. Byrådsleder kaller ordningen en ren tabbe fra kommunens side, og opplevde en manglende holdning fra selskapet til bruk av offentlige midler. Både han og kommunaldirektør for finans konkluderer i ettertid med at kommunen burde ha stått for anskaffelsene selv i samarbeid med selskapet, til tross for tidspress. I saken til bystyret i februar 2025 som omhandler økte bevilgninger til provisorier, står det at "Byrådet erkjenner at det har vært krevende å ha full

⁹⁵ Samarbeidsavtalen pkt 5.

⁹⁶ Første gang det er nevnt at det kan gjøres på denne måten er i referat fra styringsgruppemøte i september 2023.

⁹⁷ Den juridiske vurderingen vi har innhentet konkluderer også med at VM-selskapet ikke falt inn under anskaffelsesregelverket, selv om man gjorde innkjøp på vegne av kommunen, så lenge VM-selskapet gjorde disse innkjøpene i eget navn. Se vedlegg.

oversikt over kostnader knyttet til anskaffelse og etablering av provisorier.”⁹⁸ VM-sjefen sier også at det i ettertid er lett å se at den som skulle betale også burde anskaffet og betalt direkte.

Den juridiske vurderingen revisjonen har bestilt fastslår at mangelen på avtalemessig forankring for denne praksisen er problematisk av flere grunner. For det første innebærer det at det gjøres innkjøp uten at det er avklart hvem som bærer risikoen for kostnadsoverskridelser og kvalitetsmangler ved provisorier som kommunen har ansvaret for, men som VM-selskapet har anskaffet. Samarbeidsavtalens punkt 2 angir at “Den part som er pålagt ansvar, skal utføre de plikter som dette innebærer, dekke kostnader og bære risiko knyttet til denne plikten”. Når VM-selskapet utfører innkjøp på vegne av kommunen, oppstår det spørsmål om hvorvidt risikoen for feilanskaffelser, kostnadsoverskridelser eller kvalitetsavvik fortsatt ligger hos kommunen som “pålagt ansvar”, eller om denne risikoen har gått over til VM-selskapet som har foretatt anskaffelsen i eget navn. For det andre innebærer det at kommunens mulighet til å styre kostnadsnivået for provisorier innenfor sitt ansvarsområde ble svekket, ettersom kommunen ikke selv hadde direkte kontroll over anskaffelsesprosessen.⁹⁹

Til sammenligning har vi fått opplyst fra økonomisjef for Oslo-VM 2011 at den gang bestilte begge parter de provisoriene de selv var ansvarlig for, men i tett dialog, slik at begge var fullt orientert. Alle provisoriene til anlegget, som var Oslo kommunes ansvar, bestilte kommunen selv, i samråd med VM-selskapet. Partenes dialog hadde som formål å optimalisere provisoriene, for å hindre overforbruk. VM-selskapet hadde ansvar for en del provisorier knyttet til driften av arrangementet, disse ble bestilt av selskapet selv.

Uenigheter og sene innkjøp

Underveis i arbeidet med å klargjøre arenaen for VM, oppsto det flere uenigheter mellom kommunen og VM-selskapet. Dette bidro til at enkelte beslutninger ble tatt sent. I tillegg var det flere anskaffelser som ble gjennomført sent i prosessen. Mange informanter er samstemte om at sene bestillinger av ulike provisorier førte til større merkostnader. Det er imidlertid uenigheter om hva som var årsaken til sene bestillinger. Fra kommunens side er det flere som oppgir at selskapet manglet kompetanse på forhandlinger, og at rot fra VM-selskapets side medførte forsinkelser og dermed høyere priser. Fra VM-selskapets side er det flere som mener at årsaken til forsinkelser med bestillinger delvis var fordi kommunen ikke tok ansvar for sine forpliktelser. Samtidig medgir enkelte fra selskapet at noen bestillinger burde vært gjennomført tidligere. Under følger noen eksempler på uenigheter og sene innkjøp.

Kartgrunnlag og arenaplan

Det var uenigheter mellom kommunen og VM-selskapet om kartgrunnlag og arenaplan. I november 2021 oversendte kommunen “Landskapsplan for Granåsen Idrettspark” til VM-selskapet som et grunnlag for diskusjon om arenaplan. En arenaplan beskriver hvordan selve VM-anlegget skal utformes, organiseres og brukes under mesterskapet. Dette er viktig for blant annet legging av strømkabler, og for å vite hva man trenger av provisoriske løsninger.

Det ble avholdt møter i hele 2024 mellom kommunen og VM-selskapet som omhandlet oppbygging av arenaen. I en logg fra disse møtene kan vi se at arenaplan var etterlyst fra kommunen fra februar 2024. Annen dokumentasjon viser at dette ble gjentatt fra kommunens side utover året.¹⁰⁰ Fra loggen står det i møte i april 2024 at VM-selskapet venter på kart fra kommunen med detaljer. I slutten av september står det i loggen at arenaplan haster.

⁹⁸ Bystyresak 28/25: *Trondheim kommunes forpliktelser for provisorier i Granåsen - Ski-VM 2025*, behandlet 20.2.2025

⁹⁹ Se vedlegg.

¹⁰⁰ I henhold til dokument sendt selskapet i forbindelse med kreditoroppgjør.

Informanter fra kommunen oppgir at de gjentatte ganger etterspurte en arenaplan fra VM-selskapet. Operativ leder i VM-selskapet oppgir på sin side at de ikke kunne utforme en arenaplan tidligere fordi kartgrunnlaget fra kommunen var for dårlig.

Utfordringer med kartgrunnlag og arenaplan er også tatt opp i styremøter. I mars 2023 er "uavklart stadionlayout" nevnt første gang nevnt som en risiko. Våren 2024 står det at det har vært krevende å få tak i godt nok kartgrunnlag for å lage arenaplan, og at VM-selskapet har engasjert en arkitekt for å utarbeide et nytt kartgrunnlag. I november 2024 opplyses det i styremøte at arenaplan er klart, men at det kom til å bli behov for mindre justeringer.

Kommunen opplyser at de bestilte en detaljert nykonstruksjon av kartdata etter avtale med rådgiver i kommunen våren 2024.¹⁰¹ De hadde blitt enige med rådgiveren om at 15. september var tilstrekkelig for å levere oppdaterte kartdata. Vi får opplyst fra kommunen at de leverte kartdata i tide.

Operativ leder i VM-selskapet sier at de offentlige kartene over området var fra før de nye hoppbakkene ble bygd. Hen mener det var vanskelig å lage en arenaplan når man ikke visste hvor arenaen skulle være. Videre påpeker hen at VM-selskapet ikke fikk "go" fra FIS før i oktober, og først da kunne de levere arenaplanen. Hen oppgir også til revisjonen at kartgrunnlaget fra kommunen aldri nådde hen, og bestrider at kommunens kart ble sendt i tide. Hen sier videre at VM-selskapet allerede hadde ferdigstilt arbeidet basert på egne dronekart da kommunens materiale eventuelt forelå.

Tidligere kommunaldirektør for byutvikling sier at det var krevende at VM-selskapet hele tiden skulle finpusse detaljene på sin arenaplan. Hvis de hadde delt alt med kommunen og sagt at det kunne bli noen endringer, kunne man ha ventet med ferdigstilling av anlegget med blant annet beplantning til etter VM. Utbyggingsleder i Granåsen oppgir at de fikk gjentatte beskjeder fra selskapet om at arenaplanen snart var ferdig, men at på tidspunktet de fikk den tilsendt, var kommunen ferdig med anlegget. Ifølge utbyggingslederen hadde kommunen da oversendt omfattende dokumentasjon til selskapet, inkludert planbestemmelser, risikovurderinger, beslutningslogg, plankart og landskapsplan for fotballhallen.

Flere mener at forsinkelser knyttet til dette hadde økonomiske og tidsmessige konsekvenser, både for kommunen og for VM-selskapet.

Strøm

Flere informanter og referat fra styringsgruppemøte viser at selskapet og kommunen var uenige om behovet for ekstra strøm og nødstrøm. VM-selskapet ønsket å bruke batteri i stedet for dieselaggregat til dette fordi det er mer miljøvennlig og samsvarte med strategien som var lagt. Kommunen mente at VM-selskapet skulle betale for differansen i pris mellom å bruke dieselaggregat og batteri, som var en dyrere løsning. I desember ble det diskutert at det var viktig at ansvarsfordeling for kostnader ble avklart før endelig bestilling av batteri, siden det var uenighet mellom kommunen og selskapet om hvorvidt batteriløsningen kan defineres som en nøktern løsning.

Kommunaldirektør for finans oppgir at de gjennom Hosting Contract og samarbeidsavtalen var forpliktet til å ha nødstrøm i anlegget. Ifølge han hadde de en dialog med nettselskapet om dette, som bekreftet at risikoen for strømutfall var svært liten. Han sier videre at de holdt igjen der de mente det var forsvarlig, men da saken ble løftet til drøfting i Eiermøtet aksepterte kommunen ansvar for nødstrøm inkludert batterier.

¹⁰¹ Det opplyses at dette kostet kommunen 440 000 kroner ekstra i kartlegging som de ikke tok betaling for.

Smørekontainere

Et eksempel på anskaffelser som ble gjort sent er smørekontainere.¹⁰²

Til VM var det behov for smørefasiliteter både for hopp og langrenn. For hopp ble dette ivaretatt gjennom at skytehallene som ligger i "arenabygg hopp og skyting" ble brukt som smøreareal (delt inn i mindre smøreboder) under VM. For langrenn var det imidlertid ikke bygd noen permanente smøreboder, og det ble derfor en diskusjon i styringsgruppen for provisorier om hvordan dette skulle løses.

Det var blant annet diskusjoner i styringsgruppen for provisorier om de skulle kjøpe inn et eller to langhus som skulle stå i Granåsen permanent og kunne brukes som smøreboder. Da ville det ikke være nødvendig å leie så mange smørekontainere til VM. Det siste møtet hvor langhus er nevnt i referat fra styringsgruppemøter er i februar 2024. Her er det presentert kostnader ved ulike løsninger for smørehus eller smøreboder, blant annet bygging av langhus/smørehus, leie av smørebrakker og kjøp av smøreboder. I disse møtene ble det ikke tatt noen beslutning om hvorvidt kommunen skulle bygge permanente smørehus i form av langhus. Arbeidsgruppa for provisorier mente at bygging av ett langhus med 15 smøreplasser var økonomisk fordelaktig sett i et lengre perspektiv, og anbefalte dette. Det er ikke skrevet referat fra neste styringsgruppemøte i april, men en møtelogg fra arenaplan-møter viser til at det i møtet for provisorier 8. april 2024 ble bestemt at man ikke skulle bygge smørehus for langrenn, men kun leie inn kontainere til VM. Kontrakten for innleie av smørekontainere ble underskrevet i desember 2024, omtrent to måneder før VM.

Det er ulike oppfatninger av hva som var årsaken til at denne avtalen ble inngått så sent. Ifølge operativ leder kunne de ikke forplikte seg tidlig til å leie kontainerne som ble brukt under prøve-VM i desember 2023 så lenge det ikke var tatt noen avgjørelse om langhus. Andre kilder hevder at forhandlingene med den opprinnelige leverandøren stoppet opp fordi VM-selskapet forsøkte å presse prisen ytterligere ned og ikke klarte å ta beslutninger. Forhandlingene strandet, og økonomisjefen opplyser at hen ble involvert for å bidra til å få framgang i forhandlingene. I november 2024 ble utbyggingsleder i Granåsen bedt om å bli med i møter med leverandør. I et notat til styringsgruppen for provisorier i desember 2024 skrev utbyggingsleder at det var uheldig at man hadde kommet i tidsnød fordi det begrenset muligheter og forhandlingsposisjon. Det begrenset også handlingsrommet til leverandøren overfor underleverandører. Utbyggingslederen anbefalte å inngå kontrakt med leverandøren på grunn av den korte tiden som gjensto til mesterskapet. Markedssituasjonen for kontainere var også presset på grunn av andre FIS-arrangement i Norge kort tid etter ski-VM, og store deler av behovet måtte derfor dekkes med leveranser fra utlandet.

Utkjøp av Toppidrettssenteret

Det var også uenigheter om tidsperioden for utkjøp av leietakere fra Toppidrettssenteret i Granåsen. Det var bestemt at disse lokalene skulle benyttes av Ski-VM før og under VM. Utkjøp av leietakerne ble belastet provisoriebudsjetten, og forhandlingene om dette tok lang tid, og var, ifølge flere, krevende.

Vi får opplyst at Eierskapsenheten initierte forhandlinger om utkjøp av leietakere ved Toppidrettssenteret i god tid både for å få gode økonomiske avtaler og for å sikre forutsigbarhet. Ifølge tidligere leder for Eierskapsenheten tok det lang tid før de fikk avklaring fra VM-selskapet, noe som medførte at det ble vanskelig å etablere gunstige økonomiske avtaler. Premissene for utkjøp ble først endelig avklart rundt årsskiftet 2024/2025. Operativ leder opplyser at VM-selskapet ønsket å få bygget stengt av tidligere enn kommunen ville, fordi det var en

¹⁰² Det var opprinnelig budsjettert med 4,3 millioner kroner til smørekontainere, og prognosen i desember 2024 var på 5,9 millioner. Regningen for smørekontainere og kommentatorbokser kom på 13,8 millioner.

byggeplass i området på grunn av VM og at selskapet var ansvarlig for sikkerheten. Kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv oppgir at kommunen arbeidet for å begrense perioden bygget måtte stå tomt, både for å ivareta leietakernes arbeidsplasser og for å redusere de økonomiske kompensasjonskravene.

Utkjøpet av leietakerne medførte en kostnad på 6,7 millioner kroner ifølge kommunens regnskap. Dette ble belastet provisoriebudsjetten til kommunen. VM-selskapet hevder at utkjøp ikke var en del av den opprinnelige avtalen og motsatte seg bruken av provisoriemidler til dette formålet. Tidligere kommunaldirektør for byutvikling sier at utkjøp av leietakere i Toppidrettssenteret nok ikke lå inne i det opprinnelige provisoriebudsjetten, men mener det er en del av det å gjøre om anlegget fra World Cup-anlegg til VM-anlegg. Vi får opplyst fra selskapet at de “er av den oppfatning at «Clean site» hele tiden var et krav fra FIS og anleggseier ansvar.”

Hospitality

Hospitality hadde ansvar for hotell og overnatting, mat og drikke (inkludert catering og publikumssalg), VIP-konsepter og vertskap, protokoll og gjester. Internt i selskapet var dette området det største seksjonsbudsjettet. Opprinnelig budsjett på området var 27,7 millioner kroner. Prognosen i januar 2025 var 18,5 millioner, og endelig regnskap var 37,2 millioner. I slutten av januar 2025 informerte VM-selskapet styret om at prognosen på hospitality kunne tas ned fra 22,2 millioner til 18,5 millioner kroner. Dette var begrunnet med at kalkylene viste innsparing på catering, overnatting, gjester og administrasjon. Samtidig ble det opplyst at leder for området fremhever fortsatt risiko knyttet til nasjonsoppgjørene,¹⁰³ det vil si hvor mange påmeldte deltakere. Vi får opplyst fra VM-selskapet at antall deltakernasjoner ikke var klart før helt inntil mesterskapet startet. Til sammenligning hadde Planica 2023 66 nasjoner på start, mens VM i Trondheim 2025 endte med 74 nasjoner.

I etterkant mener økonomisjefen at det var feil at de reduserte prognosen på hospitality.

Avtale med Infront

Infront er den sentrale internasjonale rettighetshaveren for markeds- og TV-rettigheiter knyttet til VM. I utgangspunktet eier Infront alle rettigheter til TV, sponsorer, VIP, salg av mat og drikke og merchandise¹⁰⁴. For at VM-selskapet skulle kunne generere egne inntekter på disse områdene, måtte de forhandle med Infront for å kjøpe alle eller deler av rettighetene tilbake. Mange mener forhandlingene tok svært lang tid og var krevende. Markedssjefen oppgir at VM-selskapet brukte lang tid på å forstå avtaleverket.

Tidligere generalsekretær i Skiforbundet/styremedlem opplyser at hen har forhandlet med Infront i mange avtaler på vegne av Skiforbundet og at hen bidro med sin kunnskap om Infront i styret. Hen gikk ut av styret før avtalen ble signert.

Markedssjefen oppgir at de til slutt landet en samarbeidsavtale med provisjon på salg av de største sponsoratene, og utkjøp av de laveste sponsorpakkene. I tillegg kjøpte Ski-VM tilbake rettighetene til bedriftsnettverket Spor¹⁰⁵, merchandise-rettigheiter, mat og drikke, VIP og maskot.¹⁰⁶ Kontrakten

¹⁰³ Dette er det økonomiske sluttoppgjøret og faktureringen mellom VM-selskapet og de ulike utøvernasjonene etter mesterskapet.

¹⁰⁴ VM-relaterte salgsprodukter.

¹⁰⁵ SPOR fungerte som en arena der små og store bedrifter kunne møtes for nettverksbygging, kunnskapsdeling og samarbeid. Målet var at trøndersk og norsk næringsliv skulle bruke VM som et springbrett for vekst og innovasjon.

¹⁰⁶ I søknaden til VM 2025 står det at “Trondheim 2025 will avoid using the denomination “VIP”. The Championships shall be recognised as open, friendly and including. There will however be customized hospitality programs for guests

ble offisielt signert under World Cup i desember 2023. Vi får opplyst fra VM-selskapet at avtalen med Infront ble inngått som en samlet avtale, og at det er vanskelig å si i etterkant om det hadde vært mulig å inngå avtalen kun for enkeltområder og i så fall til hvilken pris.

I tillegg til det kommersielle spilte Infront en rolle i utformingen av selve anlegget. VM-selskapet måtte samarbeide tett med Infront (sammen med FIS og NRK) for å detaljplanlegge arenakart, plassering av mediesentre, kameraposisjoner, kommentatorbokser og "mixed zone", der utøverne møter pressen. Markedssjefen oppgir at samarbeidet med Infront var svært godt gjennom både planlegging og gjennomføring av Ski-VM.

VIP

Siste prognose for inntekter på VIP-området var 7 millioner kroner.¹⁰⁷ Regnskapet viser en inntekt på 1,1 millioner. Dette innebærer et avvik på 5,9 millioner.

VIP var et av områdene hvor VM-selskapet kjøpte ut rettighetene fra Infront. Tidligere generalsekretær i Skiforbundet/tidligere styremedlem sier at hen er usikker på om det var klokt å kjøpe ut VIP. Hen mener at slik forholdet til VIP har utviklet seg i samfunnsdebatten er det ikke stuerent lenger å kjøpe seg inn på VIP-tilbud. Hen sier også at VIP ikke hadde blitt utsolgt på de foregående VM'ene. Om Infront bare lot dem kjøpe ut den pakken så var det kanskje fordi de visste risikoen. Infront er profesjonelle aktører, og man må kjenne hvordan de opererer. Mange andre informanter oppgir også at stemningen i samfunnet har endret seg siden Oslo-VM, og næringslivet er ikke så villig til å kjøpe VIP lenger. Økende etisk fokus og pandemien førte til at flere bedrifter har mindre penger å bruke på slike ting. Økonomisjefen i selskapet oppgir at de nok bommet på VIP-risikoen fordi de ble "forført" av de gode salgstallene fra Oslo-VM i 2011, og at de ikke tok høyde for at samfunnet og etiske retningslinjer i næringslivet hadde endret seg. En fra ledergruppen i VM-selskapet mener VIP-konseptene ble lansert for sent til at mange i bedriftsmarkedet kunne prioritere dem i sine budsjetter.

Første gang det ble orientert om VIP for styret var i oktober 2023. Her ble det tatt opp som en risiko at rettighetsutkjøp av VIP fra Infront var kostbart, og at VIP-prisen også ville inneholde en relativt høy andel av billettinntektene.¹⁰⁸

VIP-konsept og salg

I virksomhetsrapporten fra november 2024 står det at billettandelen fra VIP utgjorde cirka 20 prosent av billettbudsjettet. Oppnåelse av prognosen for VIP-inntekter var alfa og omega for å nå det budsjetterte resultatet på 22 millioner kroner for prosjektet som helhet. I utgangspunktet var ikke VIP særskilt budsjettert; inntektene skulle fordeles mellom billettbudsjettet og restaurantbudsjettet.

I januar 2024 ble det vedtatt å gå videre med fire hovedkonsepter levert av to ulike partnere. Styredokumenter viser at det lenge var salgsutfordringer på VIP-området, og at salget gikk trått. I oktober 2024 ba styret om en mer konkret plan for VIP-salget. I november 2024 ble styret informert om at selskapet anbefalte å beholde deler av konseptene slik de var, men vurderte å endre deler til et mer folkelig konsept. Styret ba om at det ble arbeidet med tydelighet i verdiforslaget, og at selskapet kom tilbake med en konkret salgsplan med salgsmål og milepæler.¹⁰⁹

and spectators, and all will be served high-quality food and drinks. This will give our guests a taste of our exquisite food."

¹⁰⁷ Det var ikke noe opprinnelig budsjett for VIP.

¹⁰⁸ Arenabillettandelen i en VIP-pakke var satt til 1995 kr. Virksomhetsrapport oktober 2023/styrerapport 26.10. Hospitality og VIP

¹⁰⁹ Styreprotokoll 27.11.24

I desember 2024 ble det presentert nye prognoser for VIP. Hvor det tidligere var beregnet 18 millioner kroner i bunnlinje, var det reviderte anslaget nå nær halvert til 9-10 millioner. Endringer i VIP-konseptet ble besluttet av styret. Styret støttet også forslaget til organisering for økt fokus på salg av VIP-billetter, og ønsket å bli løpende orientert om status på salg og mottakelse i markedet. Endring i VIP-konseptet og salg av VIP var også oppe i Eiermøter i desember 2024 og januar 2025. I januararmøtet hadde eierne innspill på at salg av VIP-billetter måtte intensiveres gjennom nettverk, at dette hastet og måtte iverksettes umiddelbart. I slutten av januar 2025 var anslaget på VIP redusert ytterligere fra 9-10 til 7 millioner.

Flere informanter gir uttrykk for at VIP-konseptet var betydelig overpriset for det trønderske markedet og de fikk derfor ikke det salget som var planlagt. Enkelte karakteriserer det som om det lå på "Kitzbühel-nivå" med nesten 5000 kroner og at det var for høyt.

En lokal aktør på markedet oppgir at de hadde kontakt med VM-selskapet om å drifte og selge VIP-plasser, men at VM-selskapet ikke svarte på dette tilbudet. De hadde ansvar for VIP i Oslo 2011, og mener de kunne ha bidratt med sin erfaring. I desember 2024 ble de imidlertid kontaktet av VM-selskapet og bedt om å bidra. Da bidro de med å formidle en del VIP-billetter de siste ukene før VM.

Leder for hospitality oppgir at det ble gjort en del endringer på VIP-billettområdet etter hvert for å oppnå målet. For eksempel ble det gitt rabatter, og mulighet for å kunne kjøpe seg inn i "døra" for en lavere pris. Lederen oppgir også at en av de større sponsorene reserverte billetter for flere¹¹⁰ millioner kroner, men ga i siste liten beskjed om at de ikke skulle ha dem likevel. Dette slo tungt inn, siden det var mye penger. Lederen mener at de hadde for mange billetter til salgs, og ikke nok salgskapasitet. Markedssjefen beskriver det som en stor tabbe at vanlige arenabilletter var bakt inn i VIP-pakken. Da VIP-salget sviktet, dro det automatisk også ned det totale arenabillettsalget. Ifølge styreleder nedjusterte styret VIP-prognosen flere ganger, men likevel viste det seg at denne var overvurdert.

Mat og drikke

Det var i utgangspunktet budsjettert med 4 millioner kroner i nettoinntekter på mat- og drikkeområdet. Summen ble justert til 8 millioner kroner i juni 2024, og senere til 9 millioner i siste prognose. Resultatet var inntekter på 2,8 millioner kroner.¹¹¹

Flere av selskapets ansatte mener at det ekstreme været under Ski-VM var en sentral årsak til at mesterskapet tapte store publikumsinntekter. Dette gjaldt først og fremst for salg av mat og drikke. VM-sjefen mener at været tok mye av overskuddet som var beregnet, og at salget på arenaen ikke var så høyt som de hadde som mål.

I tillegg til mat og drikke til publikum, sto VM-selskapet også for forpleining til utøvere og støtteapparat, frivillige, mediafolk, FIS og øvrige gjester.

Det ble leid inn en mat- og drikkeansvarlig i februar 2024. Vedkommende mener hen kom inn for sent i jobben, og at avgjørelser generelt ble tatt for sent i VM-selskapet.

Våren 2024 ble det laget et konsept for mat og drikke med matgate i Trondheim sentrum, publikumstelt med lokalmat i Granåsen og flere kiosker som solgte mat og drikke på arena. Ifølge mat- og drikkeansvarlig var det i utgangspunktet meningen at man skulle servere alkohol i

¹¹⁰ 4,2 millioner ifølge leder for hospitality.

¹¹¹ Inntektene fra salg av mat og drikke er ikke ført på hospitality-området, men på inntekter. Det som ligger på hospitality er kostnader til mat og drikke til utøvere og støtteapparat, frivillige, mediafolk, FIS og øvrige gjester.

lokalmatteltet. Dette ble imidlertid gjort om av operativ leder og leder for hospitality, på bakgrunn av at eiere og styret med flere ikke ønsket at det skulle serveres alkohol i det som kunne kalles åpne familieområder. Det ble opprettet et eget område, Tørst, hvor publikum kunne nyte alkohol.

¹¹² Mat- og drikkeansvarlig var uenig i dette, og oppgir at hen fikk gjennom en lavere prosent som skulle gå fra leverandørene til Ski-VM (fra 15 til 10 prosent provisjon) på grunn av endringer i det opprinnelige konseptet. Dette forklares med at inntektsgrunnlaget ble lavere for lokalmatleverandørene uten alkoholholdig drikke.

Fra selskapet oppgir flere at i stedet for å bli igjen etter langrennsøvelsene, kjøpe noe å spise og så gå og se hopprennet, så var det svært mange som reiste hjem fordi de var våte og kalde. VM-sjefen anslår at 8-10 000 potensielle kunder (med dagsbilletter) som følge av dette ikke kjøpte noe på stadion.

Mat- og drikkeansvarlig mener at det dårlige været ikke var hovedårsaken til manglende inntjening for Ski-VM, men heller for lokalmatleverandørene i matteltet i Granåsen. I tillegg til lokalmatteltet var det også flere kiosker, som var bemannet av frivillige, hvor alle inntektene gikk direkte til Ski-VM. Mat- og drikkeansvarlig mener at plasseringen av flere av kioskene, men også matteltet, ikke var optimale. De var ikke plassert i publikumsflyten der folk naturlig gikk. I kioskene gikk all inntekt til Ski-VM, og der handlet publikum først og fremst før og mellom øvelsene. Det var imidlertid lite salg under selve øvelsene, fordi folk ikke gikk fra plassene sine under øvelsene. Det var, ifølge mat- og drikkeansvarlig, ikke beregnet salg etter øvelsene i kioskene. De så for seg at folk ville sitte i publikumsteltet etter arrangementet, men det gjorde de ikke i særlig grad når de ikke kunne koble mat og alkoholholdig drikke sammen.

Mat- og drikkeansvarlig mener videre at hovedårsaken til at de ikke fikk solgt så mye i Matgata i sentrum var manglende publisitet fra Ski-VM, i tillegg til uværet enkelte dager. Folk kom ikke så tidlig, og gikk også delvis med en gang etter scene-arrangementet på grunn av dårlig vær.

Hotell

VM-selskapet hadde ansvaret for innkvartering av deltakere, FIS-representanter og akkreditert personell.

Arbeidet med hotellavtalene ble startet opp i løpet av 2022, og det ble arbeidet med å få nok hoteller til utøvere helt fram til VM startet. VM-selskapet hadde kontakt med to firma til å bistå dem med hotellovernattinger.

I det første styremøtet¹¹³ etter at VM var over, ble styret informert om at et av utøverhotellene hadde meldt diskusjon om pris "enkelt-kontra dobbeltrom, antatt nedside i "worst case" var 1,5 millioner." Avtalen med dette hotellet ble inngått 6. mars 2023 og ble underskrevet av VM-sjef og styreleder. Fakturaen som kom etter VM var langt større enn VM-selskapet hadde antatt.

VM-sjefen sier i etterkant at avtalene som ble inngått var for dårlige ved at de måtte betale for ubrukte rom (no show). Han mener spesifikasjonene i hotellavtalene var for dårlige, og deres folk forsto det som at hotellet hadde holdt av 397 rom under hele VM-perioden. Hotellet mente at dette var rom arrangøren skulle betale for. Vi får opplyst at i henhold til avtalen kunne VM-selskapet avbestille rom innen oktober 2024. Vi får videre opplyst at selskapet ikke sa ifra om dette. Hotellet tok kontakt med selskapet før VM og spurte om de virkelig ville leie hele hotellet, men denne henvendelsen ble ikke fulgt opp av VM-selskapet.

¹¹² Dette var vedtatt i ledermøte 27.8.24 at det ikke skulle være øl i lokalmatavdelingen.

¹¹³ 2. april 2025.

Økonomioppfølging på hospitality-området

Leder for hospitality mener at regelverket rundt VM-selskapet sine plikter var vanskelig. Hen mener økonomistyringen var svak fordi det ble jobbet for mye overordnet og for lite ned i tallene. Hen ble for alene med sine tall, og hen skulle ha ønsket seg mer “knaing” og jobbing med noen om budsjettene. Hen ønsket å leie inn noen som kunne lage prognoser på overnatting.

Leder for hospitality hadde delvis faste møter med operativ leder og økonomisjef om økonomi, men mener disse møtene ikke var månedlige. På disse møtene ble det spurt om hen hadde kontroll, og de så på de store tallene. Operativ leder mener at selv om det var hen som hadde ansvaret på dette området var det økonomisjefen som var “hands on” på alle avtalene på dette området.

Sikkerhet og vakthold

Opprinnelig budsjett på området var 7,7 millioner kroner. Prognosen i januar 2025 var 17,0 millioner, og endelig regnskap var 21,6 millioner. I tillegg måtte VM-selskapet også betale for politiets utgifter, og disse var ikke med i det opprinnelige budsjettet. I prognosen i januar var utgifter til politiet 12,6 millioner kroner og endelig regnskap ble 12,8 millioner kroner.

I september 2023 leide VM-selskapet inn en sikkerhetssjef som jobbet i en deltidsstilling de første månedene, så i heltidsstilling fram til mesterskapet. Sikkerhetsavdelingen ble etter hvert bemannet opp slik at staben til slutt besto av 14-15 personer med ulike stillingsgrad. Sikkerhetssjefen mente at sikkerhetsbudsjettet var “skremmende lavt” og vitnet om mangel på kompetanse i planleggingen. Hen mener sikkerhet kom sent inn i planleggingen, noe som er en vanlig utfordring i store prosjekter også. Hen mener man undervurderer hvor stor del av planleggingen som handler om sikkerhet og hvor viktig sikkerhetssjefens rolle er i slike arrangementer. Alt som gjøres, påvirker sikkerheten i en eller annen grad.

I april 2024 fikk styret en inngående presentasjon av sikkerhetskonseptet. Det overordnede målet var å bidra til et trygt og sikkert arrangement for alle. Sikkerhetstiltakene skulle være integrert i arrangementet og ikke oppleves som unødige hinder for deltakere.

Sommeren 2024 ble det lagt fram nye tall for sikkerhet. Utgiftene hadde økt fra 7,7 millioner kroner til 13 millioner. I motsetning til VM i Oslo i 2011, måtte VM i 2025 betale for politiets tilstedeværelse. Dette var selskapet blitt kjent med allerede høsten 2023, men beløpet var usikkert. I løpet av sommeren 2024 ble utgiftene til politiet anslått til fem millioner kroner. Samlet sett var derfor budsjettet 18 millioner kroner.

Sikkerhetssjefen opplyser at sikkerhetsbudsjettet ble utfordret hele tiden, og at det var en “evig kamp” med mange kuttrunder fra og med høsten 2024. Det var gjennomgang av budsjettene en gang i måneden. Sikkerhetssjefen mener at Ski-VM var en organisasjon som hadde et ekstremt press for å levere et overskudd, noe som førte til at budsjettet ble urealistisk. Videre mener sikkerhetssjefen det gjorde det vanskelig å planlegge detaljene når mange av detaljene, ifølge han, ikke ble klarlagt før tidlig i 2025. I et så stort prosjekt som VM burde det ha vært klarlagt tidligere. Sikkerhetsselskapet oppgir at de hele tiden måtte “jage etter både informasjon og beslutninger.” Operativ leder og økonomisjef forteller om mange runder med forslag til kutt i sikkerhetsplanen. Som et eksempel ble det foreslått å bruke frivillige til akkreditering for å få ned kostnadene. Sikkerhetssjefen vurderte dette, men fastholdt at den faglige vurderingen tilsa så høye utgifter. Vekterkostnaden utgjorde en stor andel av sikkerhetsbudsjettet.

Mot slutten av 2024 ble det klart at politiet kom til å bli vesentlig dyrere enn først antatt. I desember ble estimatet oppjustert til 12,5 millioner kroner. I januar hadde sikkerhetssjefen reberegnet kostnadene av alle sine deler av operasjonen, noe som førte til en økning fra 13 millioner til 17 millioner kroner.

Flere sentrale aktører mener at det er stor forskjell på å arrangere et mesterskap i 2025 sammenlignet med 2011, og sikkerhet er et av områdene som blir trukket fram.

Nye utgifter tett opp mot og under arrangementet

Som følge av at man måtte ha godkjennelse for stenging av veier og vakthold, kom fylkeskommunen rett før VM med krav om spesiell kompetanse som trafikkdirigent. Dette krevde økt bemanning, siden trafikkdirigenter har lov til å kun stå to timers vakter. Dette innebar mange flere pauser og annet personell, og VM-selskapet ble nødt til å leie inn ekstra vakthold. Operativ leder anslår at dette utgjorde 1,5–2 millioner kroner ekstra.

I møter med politiet uka før VM startet ble VM-selskapet kjent med at politiet ønsket økt sikkerhet på gatene inn mot torvet. Det ble derfor satt opp fysiske sperrer (biler). De fikk også beskjed om at veiene måtte være stengt på hviledagene, og dette krevde mer vakthold enn planlagt. Den siste beslutningen ble tatt i MOC.¹¹⁴

Transportsjefen, som satt i MOC under hele VM, opplyser at det oppstod farlige situasjoner da publikum tok i bruk busstraseen for å komme seg fram. Busselskapene ga tydelig beskjed om at de ville nekte å kjøre videre med mindre vaktholdet ble forbedret. Derfor ble det besluttet å styrke vaktholdet på kritiske punkter.

En av aktørene fra VM-selskapet mener at under arrangementet var sikkerhetsorganisasjonen i Granåsen i krise. Frivillige og vektere var utslitte og mange ble sendt hjem. Vi får opplyst at det endte med at det innleide vekterselskapet tok på seg å dele enkelte ekstrautgifter med ekstra bemanning med VM-selskapet for i det hele tatt greie å løse oppdraget.

Flere av aktørene peker på at det er forskjell på å gjennomføre sikkerhet og vakthold på idrettsarrangementer sammenlignet med konserter og festivaler. Noen oppfattet sikkerhetsoppbudet under Ski-VM som overdimensjonert, og stilte spørsmål ved om sikkerheten var planlagt med utgangspunkt i arrangement med høy alkoholservering. De peker på at publikum i et ski-VM er mye roligere, med mange familier. Flere mener man kunne ha brukt frivillige i mange av funksjonene, og at dette kunne ha redusert kostnadene.

Styrelederen presiserer at de var redde for at det skulle skje noe når det var så mange mennesker samlet. Alt gikk bra, men kostnadene ble en ulempe. VM-sjefen uttaler i etterkant at sikkerheten fungerte bra. Det var fordyrende at de måtte ha utvidet vakthold, men at det ikke skjedde noen uheldige hendelser tyder på at opplegget fungerte.

Transport

Opprinnelig budsjett på området var 6,3 millioner kroner. Prognosen i januar 2025 var 18,7 millioner, og endelig regnskap var 28,4 millioner kroner.

¹¹⁴ Main Operational Center var hovedoperasjonssentralen for beredskapen under selve gjennomføringen av Ski-VM, og var lokalisert på Sluppen (110-sentralen, brannvesenets nødsentral).

I henhold til Hosting Contract¹¹⁵ skulle VM-selskapet etablere et pålitelig offentlig transportsystem og sørge for nok parkeringsplasser. Offentlig transport skal prioriteres for publikum og transporten skal, så langt det er mulig, integreres direkte i arrangementsbilletten. VM-selskapet skulle også ha ansvar for å tilby en dedikert og gratis transporttjeneste for akkrediterte personer; utøvere, trenere, lagledere, media, VIP (fra både LOC¹¹⁶ og FIS), FIS-funksjonærer og sponsorer. Selskapet skulle også tilby flyplasstransport for utvalgte grupper.¹¹⁷

Det opprinnelige budsjettet for transport bygde på en forutsetning av at publikumstransporten skulle være selvfinansierende. 6,3 millioner skulle dekke den akkrediterte transporten, samt noe administrasjon.¹¹⁸ Sommeren og høsten 2024 ble det rapportert til styret at transportlogistikken ble langt mer omfattende. Kostnadsprognosen ble økt til 8,3 millioner kroner, med "worst case" 11,3 millioner. I august 2024 hadde estimatet økt til 9,5 millioner. I november og desember 2024 ble estimatet økt til 11,55 millioner. Bakgrunnen for økningen var at det hadde kommet en faktura som omhandlet trafikkavvikling og skilting. Fakturaen som hadde kommet var på 6,5 millioner, men ifølge opplysninger gitt til styret ble kun 4,5 millioner tatt med i prognosen. Informanter opplyser at dette skyldes at selskapet skulle forhandle ned prisen til 4,5 millioner. I begynnelsen av januar 2025 måtte VM-selskapet bestille ekstra transport på grunn av flere påmeldte nasjoner, noe som førte til ekstra utgifter. Totalprognosen på transport ble økt i flere omganger, senest til 14,2 millioner pluss de 4,5 millioner i januar 2025.

En storm medførte at noen øvelser måtte forskyves tidsmessig, noe som også medførte ekstra utgifter til busser.

Planlegging av transport

Den første transportsjefen i VM-selskapet tiltrådte i mars 2023. Etter et år sluttet hen i selskapet, og operativ leder fungerte som transportsjef fram til ny startet i juni 2024.

AtB opplyser at de har arbeidet med VM-selskapet om et transportkonsept siden sommeren 2022. Våren og sommeren 2023 jobbet VM-selskapet med en overordnet plan for transport sammen med AtB, Vy og SJ. I juni 2023 vedtok styret i VM-selskapet en bærekraftstrategi som blant annet inneholdt mål om utslippsfri transport. I juni 2023 informerte VM-sjefen om at utkast til transportkonsept var utarbeidet og at det var kartlagt infrastrukturbehov.

I august 2023 inngikk VM-selskapet en intensjonsavtale med AtB for å løse transportoppdraget. I avtalen forpliktet VM-selskapet seg til å finansiere 700 000 for AtBs kostnader med å prosjektere publikumstransporten. Avtalen presiserer også at AtB ikke kan ta noe økonomisk risiko knyttet til arrangementet, og at verken AtB eller fylkeskommunen skulle sitte igjen med kostnader for dette oppdraget. Derfor står det at AtB har behov for en garanti for kostnadene ved en eventuell insolvens/risiko for konkurs for Ski-VM 2025. Videre står det at AtB forventet at Trondheim kommune og Norges Skiforbund signerte en avtale med AtB og sto solidarisk ansvarlig overfor AtB. Kalkyler fra AtB basert på billettinntekter uten særskilt prising av skyttelbuss fra sentrum til Granåsen, var på om lag 11 millioner, mens kostnadene så ut til å bli om lag 22 millioner. Det ville derfor være et mulig tap på 11 millioner kroner. AtB opplyser at de ønsket å dra lærdom fra Sykkkel-VM i Bergen hvor transportselskapet der ikke fikk utbetalt vederlag fordi VM-selskapet gikk konkurs. AtB opplyser at de ikke kunne påta seg ansvaret for kostnader knyttet til arrangement for så å måtte redusere det ordinære rutetilbudet, som er AtBs oppdrag.

¹¹⁵ Punkt 3.10.1 Transportation

¹¹⁶ LOC er benevnelsen som avtaleverket bruker for VM-selskapet.

¹¹⁷ Deriblant VIP-er, tekniske delegater, sponsorgjester og rettighetshaveres representanter.

¹¹⁸ Det ble satt av 300 000 til administrasjon.

I desember 2023 bevilget Trøndelag fylkeskommune inntil åtte millioner kroner til AtB, og stilte krav om at AtB skulle ha sikkerhet fra eierne av VM-selskapet. Kommunen var ikke klar over at VM-selskapet hadde skrevet under en intensjonsavtale som inneholdt krav om slik garanti, derfor ble avtalen signert av dem først i oktober 2024. Byrådsleder mener prosessen rundt avtaleinngåelsen var uprofesjonelt håndtert av både AtB og VM-selskapet, og at man ikke kan signere på vegne av andre. Saken om garanti ble fremmet for bystyret som en hastesak, etter at AtB og fylkeskommunen hadde tatt opp saken med kommunen i september 2024. Årsaken til at det nå hastet var at AtB hadde frist til å bestille ekstra transport innenfor sine avtaler.

Prisgarantien ble som følger: Dersom AtBs kostnader oversteg inntektene i transport av publikum til og fra Ski-VM, skulle først Trøndelag fylkeskommune yte inntil åtte millioner kroner til AtB. Fylkestinget hadde i sitt vedtak om garanti forutsatt at AtB ikke skulle eksponeres for ytterligere tap i forbindelse med publikumstransporten i VM. Dersom tilskuddet fra fylkeskommunen ikke var tilstrekkelig til å dekke tapet, skulle VM-selskapet stille en garanti på to millioner kroner. Resterende underskudd skulle dekkes gjennom solidarisk ansvar mellom Trondheim kommune og Skiforbundet på til sammen syv millioner kroner.

Styret ble jevnlig informert om VM-selskapets arbeid med transporten. I august 2023 fikk styret en utvidet presentasjon, og styret konkluderte med at de hadde kommet langt i planleggingen, og var "rettidig i forhold til bestillinger og prosesser." I november 2023 fikk styret et dypdykk i økonomi, og det ble opplyst at den økonomiske planleggingen av transportfeltet hadde kommet relativt kort. Derfor skulle økonomisjefen arbeide tettere sammen med transportteamet. I samme møte ble publikumstransporten vurdert som et delprosjekt med høy risiko.

Prøve-VM, som ble arrangert i desember 2023, ble brukt til å teste ut transportkonseptet. Operativ leder sier at dette ikke var vellykket, det var satt opp for få busser. FIS var lite fornøyd og ga beskjed om at utøvertransporten måtte bedres. I 2024 ble arbeidet med transport intensivert ved at det ble holdt ukentlige møter i arbeidsgruppe transport, hvor Ski-VM, Trondheim kommune, fylkeskommunen, politiet, AtB, Vy, Statens veivesen og SJ deltok.

Endelig avtale om organisering av publikumstransport til Ski-VM 2025 mellom AtB og VM-selskapet ble inngått i november 2024.

Billettering

I tidlig fase ble det diskutert at kollektivbilletten skulle inngå i arenabilletten til Granåsen for å gjøre logistikken så enkel som mulig. AtB opplyser at de opprinnelig foreslo å legge den ordinære busstaksten inn i selve arenabilletten, men at dette ble avvist av VM-selskapet. De mente at integrert bussbillett i arenabilletten ville føre til for høye billettpriser. VM-selskapet fryktet at dette ville gå utover billettsalget, samtidig som det også ble argumentert med at de som gikk og syklet ikke skulle betale for transport. De ønsket istedenfor å ha en egen billett på skyttelbussene. AtB mener at transportkonseptet man hadde blitt enige om våren 2024 var bygd opp rundt forutsetningen om at det skulle være lik takst på all transport og at man skulle benytte de ordinære billetteringsløsningene.

I forbindelse med prisgarantien vedtok bystyret i oktober 2024 at AtB skulle utrede muligheter for høyere takster på skyttelbusser enn for det øvrige rutetilbudet. Dette var for å øke inntektene og redusere behovet for å utløse garantien. AtB gjennomførte en slik utredning, og den konkluderte med at en egen billett for skyttelbuss ville gi lav merinntekt. Dette blant annet fordi flere passasjerer da ville velge det ordinære busstilbudet i stedet og sprengte kapasiteten på de ordinære rutene. Dessuten ville utvikling og markedsføring av en slik ny billettløsning koste omtrent én

million kroner. AtB foreslo istedenfor å sikre inntektene gjennom strenge billettkontroller og slusesystemer før ombordstigning.

Etter denne utredningen engasjerte kommunen en egen uavhengig konsulent for å gjennomføre en selvstendig faglig vurdering av AtBs utredning. Konsulenten kom til andre konklusjoner enn AtB, både når det gjaldt muligheten for merinntekt og bruk av digitale betalingsløsninger. AtB var uenig med konsulentens konklusjoner. I møte mellom AtB og finansbyråden i kommunen 10. desember 2024 ble det bestemt å avslutte diskusjonen om egen takst. I et brev sendt 12. desember 2024 til kommunen avsluttet administrerende direktør i AtB med at selskapet har brukt mye ressurser på Ski-VM, og at nå var det knapt med tid mot arrangementet og at de nå måtte bruke ressursene til å sikre at transporten under Ski-VM ble best mulig.

Mange av aktørene i selskapet oppgir til revisjonen at de var kritiske til at det ikke ble innført en egen høyere takst på skyttelbussene. De mente publikum ville vært villige til å betale mer for å bli kjørt direkte opp til Granåsen. VM-sjefen mener de ikke hadde annet valg enn å godta det AtB ønsket, men VM-selskapet godkjente aldri ordinær takst. Det ble gjort av kommunen. Flere i VM-selskapet mener at fordi AtB "tvang" gjennom at ordinære billetter og månedskort skulle gjelde, reiste mange i praksis gratis.

Arbeidet med transport var krevende og konfliktfylt. Alle er enige om at busstransporten ble bra under selve arrangementet, men det er ulik oppfatning om hvorfor samarbeidet ble krevende. AtB mener at VM-selskapet manglet grunnleggende forståelse fra transportfeltet og politiske prosesser. Det var også krevende at det var tre forskjellige transportsjefer. De mener at publikumsstrømmene i Granåsen var for dårlig tegnet opp, noe som førte til farlige situasjoner de første dagene der publikum gikk i busstraseen og politiet måtte rykke ut for å ordne opp. Flere fra VM-selskapet sier at ettersom de hadde tidsnød, hadde de ikke annet valg enn å godta AtB sine krav.

9 Budsjettarbeid

Kostnadsoverslag i søknadsfasen

I søknaden som ble oversendt FIS i april 2019 med tilbud om å arrangere VM, ble det satt opp en prognose over driftskostnadene søkerne forventet for arrangementet.¹¹⁹ Det lå inne som en forutsetning at Trondheim kommune skulle stille med et ferdigstilt anlegg kostnadsfritt.

I søknaden ble det anslått at de samlede driftskostnadene for arrangementet ville bli om lag 20 millioner euro, noe som tilsvarte 192 millioner 2019-kroner.¹²⁰ Inflasjonsjustert tilsa dette driftskostnader på 238 millioner 2025-kroner på tidspunktet for arrangementet.¹²¹ Det fremgår av søknaden at finansieringen av mesterskapet var planlagt på følgende måte:

- Arrangørbidrag FIS med 13,3 millionere sveitsiske franc (CHF)
- Billettinntekter (stipulert 350.000 tilskuere) Tilskuertallet var beregnet ut fra at Ski-VM i Trondheim 1997 hadde 304.000 tilskuere, og byen har vokst siden den gang. I søknaden ble kun antall publikummere grovt anslått, og ikke billettinntekter.
- Andre mulige finansieringskilder som ble nevnt i søknaden var inntekter fra lokale samarbeidsavtaler og sponsorer, merchandise/salg av offisielle VM-produkter og offentlig støtte.

Budsjettprosessen

Styreprotokollene viser at økonomien var et tema i nesten samtlige styremøter i 2022. I første halvdel av 2022 var grunnfinansiering og likviditet gjentakende temaer. Spørsmål om utbetaling av et ansvarlig lån og godkjenning av en søknad om driftskredittramme på 10 millioner kroner ble behandlet i flere møter. Spørsmål om budsjett ble også tatt opp etter hvert, og i junimøtet 2022 ba styret om at det så snart som mulig måtte fremlegges en oversikt over de økonomiske forpliktelsene Ski-VM sto overfor.

I styremøtet 12. september 2022 fikk styret fremlagt et budsjettutkast og et økonomisk målbilde for Ski-VM som bygget på VM-søknaden.

Dette budsjettet hadde følgende hovedtall:

- **Samlede inntekter:** 280,3 millioner kroner.
- **Samlede kostnader:** 257,6 millioner kroner.
- **Resultat:** 22,7 millioner kroner

Det fremgår av dokumentasjonen at det ble gjort analyser av kapasiteten for billettsalg i Granåsen, der inntektsnivået ble vurdert ut fra kapasitet og billettpriser. Styret vurderte at ambisjonsnivået for bærekraft kunne påvirke økonomien både positivt og negativt. Flere usikkerhetsmomenter

¹¹⁹ Trondheim 2025 - questionnaire for candidates for FIS World Ski-Championships in the nordic disciplines, 31. august 2019 oppdatert versjon (av 23. mars 2019)

¹²⁰ Beregnet med en gjennomsnittlig euro-kurs på 9,60 i 2019

¹²¹ Driftskostnadene er inflasjonsjustert med en prisvekst på 24 % fra april 2019 til februar 2025 (jf. SSBs konsumprisindeks). Budsjettoppsettet viste at de største utgiftspostene er knyttet til den generelle og idrettsmessige organiseringen (40 prosent), infrastruktur/midlertidig infrastruktur (15 prosent), media (10 prosent), overnatting (8,5 prosent), mens de øvrige kostnadene er spredt på ulike poster jf tabell V1 i tabellvedlegget.

rundt budsjettet ble trukket frem i saken. Styret vedtok at de ønsket løpende oppdateringer på målbildet fremover, og etterlyste fortsatt en jevnlig økonomirapportering i styremøtene.

Høsten 2022 sluttet både VM-sjefen og økonomisjefen.¹²² Daværende styreleder og konstituert VM-sjef jobbet videre med budsjettprosessen. Styrelederen oppgir at de også var opptatt av å få avklart de økonomiske rammene knyttet til avtalen med Trondheim kommune. I desember 2022 ble VMs langtidsbudsjett for 2021–2025 lagt frem for styret. Dette budsjettet var basert på erfaringene fra Oslo-VM i 2011, og utarbeidet med ekstern bistand fra økonomisjef for Oslo-VM 2011 og arrangementssjefen i Skiforbundet. Budsjettet ble satt opp med en driftsreserve på 17 millioner kroner, 22 millioner kroner i overskudd, og en valutareserve knyttet til FIS-tilskuddet.¹²³

På styremøtet i januar 2023 gjennomgikk den nye VM-sjefen selskapets økonomiske stilling, totalbudsjettet og et mer detaljert budsjett for 2023. Potensielle opp- og nedside ble diskutert, samt hvordan styret kunne følge opp de viktigste KPI-ene (nøkkeltallsindikatorer) fremover. Styret tok saken til orientering.

VM-budsjettet¹²⁴ som ble behandlet av styret i januar 2023 hadde følgende hovedtall:

- **Samlede inntekter:** 286,3 millioner kroner.
- **Samlede kostnader:** 264,4 millioner kroner.
- **Resultat:** 21,9 millioner kroner

Det var dette budsjettoppsettet VM-selskapet styrte etter videre i økonomioppfølgingen, med justering av prognoser og budsjettavvik. Budsjettsaken fra januar 2023 viste at flere viktige punkter fortsatt var uavklarte.¹²⁵

I 2023-budsjettet var det ikke lagt inn utgifter til politi, ettersom staten tidligere hadde dekket dette (både for Trondheim 1997 og Oslo 2011). Et beløp på 5 millioner ble først lagt inn i prognosen. Staten avsto imidlertid søknaden om å dekke politiutgiftene, med begrunnelsen at Ski-VM skulle likestilles med andre store arrangementer.¹²⁶ Ski-VM måtte derfor dekke politiutgiftene selv, og prognosen ble økt til 12,5 millioner til styremøtet i desember 2024.

Styredokumentene fra november og desember 2024 viser også at selskapet hadde presset likviditet. Til tross for usikkerheten rundt billettinntekter og kostnadssiden, viste de fremlagte prognosene fortsatt et overskudd på litt over 20 millioner kroner, forutsatt at billettmålene ble nådd.

På styremøte 28. januar og Eiermøte 3. februar 2025 ble følgende prognose presentert:

- **Samlede inntekter:** 283,5 millioner kroner
- **Samlede kostnader:** 268,4 millioner kroner
- **Resultat:** 15,1 millioner kroner

Per 27. januar var det solgt 162 000 billetter, under den justerte målsettingen på 203 175 billetter. Styret nedjusterte forventningene til 200 000 billetter, og kuttet prognosen for ordinært billettsalg og VIP-salg til 91 millioner kroner. Salget av VIP-pakker gikk dårlig, og prognosen ble redusert fra 18 millioner til knappe 7 millioner kroner. På utgiftssiden forventet delprosjektene og

¹²² Mer om dette i kapittel om bemanning.

¹²³ Arrangementssjefen er tydelig på at dette var et råutkast, og at han var sikker på at selskapet kom til å lage et nytt budsjett nedenfra og opp.

¹²⁴ Se tabell i vedlegg.

¹²⁵ Blant annet måtte endringer i valutakurs, tribunekapasitet, transportløsninger og opplegg for mediesenter avklares.

¹²⁶ Endelig avslag på søknad om å dekke politiutgiftene kom fra Justis- og beredskapsdepartementet i oktober 2024.

seksjonsbudsjettene økte kostnader. Prognosen for seksjonsbudsjettene, cirka en måned før mesterskapet, var stipulert til 126,8 millioner kroner, over 24 millioner mer enn opprinnelig budsjettet.

I styremøte 28. januar og eiermøte 3. februar 2025 ble styret og eierne orientert om det som ble ansett som de største risikoene: billettsalg, usikkerhet rundt kostnadene for provisoriske løsninger når kommunens midler (71 millioner kroner) var oppbrukt, garantier fra AtB vedrørende publikumstransport, samt ulike risikoer knyttet til seksjonsbudsjettene og valuta.

Styreprotokollene viser at styret aldri fattet noen formelle vedtak der de låste langtidsbudsjettet for hele mesterskapet under ett. Totalbudsjettet ble tatt til orientering i januar 2023. Budsjettet ble styrt løpende gjennom prognoser, og styreprotokoller fra februar 2023 viser at disse sakene ble tatt til etterretning av styret.

Budsjettreserve (buffer)

Det er ulike oppfatninger om hvor mange og hvor store økonomiske reserver det var i VM-budsjettet. Det var satt inn en reserve på 17 millioner i budsjettet. Ifølge styrepapirer fra styremøtet i november 2023 skulle prosjektreserven kun brukes i samråd med styret. Reserven på 17 millioner ble satt til 0 i prognosen som ble presentert for styret i juni 2024, hvor 13 av de 17 millionene var tatt inn som forslag til saldering av budsjettet.¹²⁷ Det kommer fram av styredokumenter at styret ba selskapet om å arbeide videre med seksjonsbudsjettene med mål om å beholde reserven på 17 millioner ubenyttet i prognosen. Reserven ble imidlertid ikke tatt inn i prognosen igjen.

Operativ leder opplyser at det i tillegg var en buffer på 10 millioner kroner som var bakt inn i administrasjonsbudsjettet som bare hun og økonomisjefen visste om inntil rett før mesterskapet. Styreleder opplyser at hun ikke kjenner til noen buffer på 10 millioner, men at det var en buffer på 19 millioner kroner som bare hun og økonomisjefen visste om. VM-sjefen bekrefter også at han hadde hørt om denne bufferen på 19 millioner kroner. Ifølge økonomisjefen var det én hemmelig buffer på 14 millioner, som kun var kjent for økonomisjefen, styreleder og operativ leder. VM-sjefen fikk, ifølge økonomisjefen, vite om denne bufferen under VM. I revisjonens gjennomgang av regnskapet er det ikke funnet noen spor av denne bufferen.

Tidtaking

I Hosting Contract står det at det er FIS som bestemmer hvem som skal levere tidtakingen til mesterskapet. Videre står det at det er VM-selskapet som skal bære alle kostnader knyttet til tidtaking og dataprosessering, og at disse kostnadene blir trukket direkte fra de to siste betalingsavdragene som FIS utbetaler til selskapet.¹²⁸

Informantene oppgir at de var klar over at selskapet skulle betale for tidtaking, nettopp fordi det sto i Hosting Contract. Vi ser av prognosene som er utarbeidet til mesterskapet at tidtaking er beskrevet som et fratrekk fra FIS-tilskuddet, men kun som TBC (to be confirmed). Det vil si at det ikke står noen sum for hva tidtakingssystemet vil koste for Ski-VM. I styremøte i juni 2024 blir det opplyst at det er usikkerhet om størrelsen på denne kostnaden, men også om den i det hele tatt kommer til avregning. Disse prognosene, med TBC i stedet for sum for tidtaking, ble senest presentert for styret og eierne i møter henholdsvis 28. januar 2025 og 3. februar 2025. Det er ingen ting i protokollene fra styremøtet eller eiermøtet om dette. Styreleder oppgir at styret tok opp dette mange ganger med VM-selskapet. Ifølge henne sa økonomisjefen at hun ikke fikk ut

¹²⁷ De resterende 4 millioner ble tatt inn som en del av prosjektoverskuddet.

¹²⁸ Hosting Contract punkt 8.6.3

tallene fra FIS, mens FIS senere oppga at de hadde sendt disse tallene. Det er uklart for styreleder hva som skjedde her. Byrådsleder oppgir at dette temaet ble drøftet på eiermøter, men at han ikke husker konklusjonen på dette punktet. Skipresidenten oppgir at hun ikke husker om det ble diskutert, men mener at det ble informert om at dette var et omstridt punkt som det ble jobbet med med tanke på prisen. Hun oppgir at det ble sagt i eiermøte etter VM at den ikke var tatt med fordi selskapet "trodde" FIS eller Skiforbundet skulle betale for det. Generalsekretær i Skiforbundet kan ikke huske at det ble gitt informasjon om dette eller om dette ble tatt opp i eiermøter. Både operativ leder og økonomisjefen oppgir i ettertid at det burde ha vært oppgitt en sum for tidtaking i budsjettet.

10 Økonomistyring

Økonomistyringen i den innledende fasen

Ifølge den første styrelederen var VM-selskapets inntekter svært begrenset i oppstartsfasen, og kostnadene var i hovedsak knyttet til lønn, reisevirksomhet, midlertidige lokaler og systemer. Siden administrasjonen ikke var på plass før utpå høsten 2021, måtte styret være operativt og engasjere seg direkte i den daglige driften. I begynnelsen arbeidet styret med å kartlegge de største økonomiske risikoene. Dette inkluderte utfordringer knyttet til markedsrettigheter og utkjøpet av Infront, samt valutarisiko forbundet med FIS-tilskuddet og de provisoriske anleggene. Styret brukte mye tid på å sikre selskapets likviditet, Skiforbundet ga selskapet et lån og selskapet fikk en driftskredittavtale med banken. Tidligere VM-sjef bekrefter at den stramme økonomien la begrensninger på ansettelser i oppstartsfasen. Dette førte til diskusjoner rundt prioriteringer, særlig når det gjaldt avveiningen mellom ambisjonsnivået for bærekraft og de tilhørende kostnadene.

Gjennomgangen av styresakene viser at styret i løpet av 2022 rettet et stadig sterkere fokus mot budsjett og økonomistyring. Våren 2022 etterlyste styret blant annet en oppdatert økonomisk status og innføring av strammere økonomistyring. Styreprotokollen fra et av møtene vitner om utålmodighet, og styret ba om en snarlig etablering av et budsjett basert på en "top-down"-tilnærming, uavhengig av om alle funksjonsbeskrivelser var ferdigstilt. Samtidig ble det etterlyst en fast struktur for jevnlig økonomirapportering til styret. Ifølge den tidligere styrelederen ble det gjennom høsten 2022 arbeidet med budsjettering og etablering av rutiner for økonomioppfølging. Budsjettet ble behandlet i styremøtet i januar 2023. Dette var det opprinnelige budsjettet selskapet og styret forholdt seg til i den videre økonomioppfølgingen opp mot prognosene.¹²⁹

Økonomistyring fra 2023

Etter at den nye økonomisjefen startet i februar 2023, ble det etter hvert leid inn en regnskapsfører fra et regnskapsfirma. Økonomisjefen opplyser at hen også etter hvert fikk ansvaret for HR-funksjonen, og at hen deltok i styringsgrupper og forhandlinger med ulike aktører.

Økonomisjefen oppgir at hen ble overrasket over at arbeidet ikke var kommet lenger da hen startet, og hadde forventet at et så stort prosjekt hadde bedre planer og styringsverktøy. Hen mener lite var på plass for økonomistyring, og hen vurderte budsjettet fra januar 2023 som mangelfullt og lite realistisk; blant annet var budsjettet for sikkerhet satt altfor lavt. I økonomioppfølgingen innførte hen derfor en prognosemodell med rullerende rapportering på kostnadsprognoser. For å beholde styringen ble prognosene brutt ned i ni overordnede økonomiske KPI-er.¹³⁰

¹²⁹ Mer om budsjettarbeidet i kapittel om budsjett.

¹³⁰ KPI 1: Fis-tilskuddet som er gitt i sveitsiske franc, og påvirket av valutasikringen, KPI 2: Billetttinntekter, KPI 3: Øvrig/annen inntekt: netto bunnlinje sponsor, VIP, salg av mat/drikke, merchandise, tilskudd, KPI 4: Prosjektbudsjett samlet (sseksjonsbudsjett), KPI 5: Lønn og honorarer, KPI 6: Admin inkludert premiepenger og finans (avbruddsforsikring, finanskostnader, premiepenger), KPI 7: Prøve-VM/World cup (prøveøvelser 2023/24, økonomisk resultat), KPI 8: Para (kostnad og finansiering av para-øvelsene), KPI 9: Kommunalt provisoriebudsjett (Trondheim kommunes budsjett for midlertidig anlegg, denne KPI-en ligger ikke inne i VM-selskapets budsjett)

Rapporteringsrutinen innebar, ifølge økonomisjefen, at det til hvert styremøte skulle fremlegges en historisk regnskapsrapport. Ifølge hen ga dette imidlertid liten mening så lenge selskapet ikke var i "full drift". Økonomisjefen opplyser at i starten samsvarte budsjett og regnskap, men mot slutten og rett før mesterskapet ble det hovedsakelig rapportert på kostnadsprognoser, siden 90 prosent av transaksjonene inntraff tett opp mot arrangementet. I november 2023 presenterte økonomisjefen en grundig gjennomgang av økonomien for styret, etter å ha utarbeidet en ny økonomimodell. Denne la opp til at regnskapssystemet skulle rapportere i henhold til samme struktur som prognosene. Økonomisjefen oppgir at det var viktig for VM-selskapet at regnskapskonsulenten førte regnskapet på en måte som muliggjorde god oversikt og kontroll.

Økonomisjefen opplyser at hen ikke utarbeidet egne økonomirutiner, men oppgir at bruken av regneark og rapporteringen til styret fungerte som styringsverktøy. Både ledergruppen, styret og eierne fikk stort sett presentert økonomien via overordnede "trafikklys"-modeller og på seksjonsnivå etter oppsatt budsjett og prognose, og det ble i liten grad gitt detaljert informasjon. Økonomisjefen forklarer manglende detaljoppfølging med at det ikke var kapasitet til dette, og mener økonomifunksjonen burde hatt en egen controller til å sjekke detaljene i økonomioppfølgingen.¹³¹

Verktøy for prosjektoppfølging

Selskapet benyttet ikke et felles prosjektstyringsverktøy. Operativ leder oppgir at de utarbeidet en metodikk spesifikt for planlegging og gjennomføring av arrangement, som delte prosjektet inn i ulike faser og prioriteringer. Hen sier at de diskuterte mye rundt bruk av verktøy, og at det var ulike oppfatninger og ulik kompetanse på bruk av digitale verktøy i selskapet. De endte med en hybrid-løsning hvor en del avdelinger hadde sine planer i digitale verktøy, mens andre brukte regneark. Operativ leder oppgir at hen hadde tilgang til alle avdelingenes digitale planer og eide regnearkene, for å sikre koordinering og kobling.

Noen ansatte oppgir at de brukte regneark til økonomioppfølgingen, og at det var for mange ulike digitale verktøy og uklare føringer for bruken av dem. Leder for kultur og seremoni oppgir at deres seksjon brukte et digitalt prosjektstyringssystem som fungerte godt.

Utfordringer med regnskapsføringen

Det er i regnskapssystemet ikke lagt opp til løpende rapportering på seksjon eller kostnadssted. Dette har vanskeliggjort vårt arbeid med å sammenligne regnskapet opp mot prognoser. Prognoser er ikke utarbeidet på kontonivå, og det har ikke vært løpende kontroll med om regnskapsføringen stemmer overens med de prognoser som var utarbeidet på de enkelte seksjonene. De fleste kostnadene kom mot slutten av perioden. I vår gjennomgang av regnskapet kan vi ikke se at det er opprettet egne konti eller elimineringssegment knyttet til prognosen for å kunne følge opp brutto- og nettoføringen.

Det har vært krevende å prøve å få et helhetlig bilde, da regnskapsføringen ikke har vært komplett ned på de ulike seksjonene¹³² og kostnadssted. Vi har ikke hatt tilgang til alle underliggende prognoser for det enkelte område, noe som har gjort det umulig å knytte kostnad opp til inntekt. Regnskapsføringen har ikke vært spesifisert nok ned på de enkelte seksjonene og kostnadsstedene. Kostnadene til spons og barteravtaler¹³³ er i hovedsak ført på de enkelte seksjonene, mens inntektene i hovedsak ligger på spons eller barter uten tilhørende kostnader. Dette gjør det vanskelig å sammenligne regnskapsførte tall og prognoser.

¹³¹ Se kapittel om bemanning for detaljer.

¹³² Seksjoner er begrepet selskapet benytter for de ulike hovedområdene i selskapet.

¹³³ En barteravtale er en formell avtale om byttehandel der parter bytter varer og tjenester med hverandre.

Revisjonen har funnet et eksempel der et bilag er ført som en kostnad på kontoen for barteravtaler, og den samme kostnaden er tatt med i den siste prognosen for sikkerhet. Her ligger inntekstposten på barter som stemmer med prognosen, slik det skal gjøres. Et annet eksempel er at inntekten fra en barteravtale er spredt på ulike inntektskontoer, mens utgiften er ført på den aktuelle seksjonen. Her har ikke seksjonen tatt med kostnaden i sin prognose, fordi de hadde hensyntatt barteravtale på kostnaden. Dette fører til at seksjonen fremstår med en kunstig høy budsjettoverskridelse, fordi de hadde regnet med inntekten i sin egen prognose.

VM-selskapet har blandet sammen inntekter og kostnader i seksjonenes prognoser. Det er derfor ikke alltid sammenheng mellom hva som ble planlagt i prognosene, og hvordan fakturaene faktisk ble bokført i regnskapet. Dette vanskeliggjør arbeidet med å utarbeide en korrekt avviksanalyse mellom prognose og regnskap.

Flere informanter i selskapet oppgir at de i ettertid ser at regnskapsføringen var preget av manglende struktur, kapasitetsproblemer og ubehandlede bilag mot slutten. Vi har fått opplyst at operativ leder hadde 400–500 uhåndterte fakturaer i innboksen sin rett etter arrangementet. Operativ leder opplyser at de ubehandlede fakturaene som hen hadde i sin innboks etter mesterskapet var kostnader de hadde kontroll på, og dreide seg om fakturaer som var avtalt lenge før VM. Disse fakturaene kom etter leveransen som var under VM. Økonomisjefen opplyser at hen på forhånd advarte om dette, og påpekte hvor viktig det var at fakturaer ble behandlet for å unngå purringer og inkassovarsler. Dokumentasjon viser at dette ble tatt opp i ledermøte noen uker før VM.

Regnskapet ble etter hvert ført av en innleid konsulent fra et regnskapsfirma. Økonomisjefen mener regnskapskvaliteten fra leverandørene var bra, og opplyser at de hadde stilt krav om EHF-faktura.¹³⁴ Hen mener også at samarbeidet med regnskapsføreren fungerte godt. Operativ leder mener at regnskapet ble ført feil fra starten av. Etter at VM var over, mente hen det var vanskelig å finne svar på kostnadsfordelingen, siden seksjonenes rammer ikke stemte overens med regnskapsføringen. Ifølge flere ansatte hadde ikke seksjonslederne fått opplæring i kontering av regninger, noe som førte til at dette var uklart.

Fullmactsstruktur

VM-selskapet hadde en skriftlig innkjøpsstrategi hvor det lå en fullmactsstruktur som ga delprosjektlederne rett til å pådra utgifter. Den interne kontrollrutinen krevde alltid to godkjenninger på fakturaer. Disse skulle godkjennes av enten økonomisjefen, den operative lederen eller VM-sjefen. Økonomisjefen opplyser at denne strukturen lå fast gjennom hele prosjektet, og at de interne kontrollrutinene fungerte bra.

Brukerne som lå inne i regnskapssystemet er slettet¹³⁵. Det er derfor ikke mulig for revisjonen å undersøke om fullmactsstrukturen ble satt opp riktig i regnskapssystemet. Sletting av brukerne gjør at vi heller ikke kan se hvem som har attestert og anvist, og dermed ikke om fullmaktstrukturen ble fulgt¹³⁶.

Kontraktsoppfølging

VM-selskapet hadde ingen ansatte med spesialkompetanse på innkjøp eller avtaleinngåelse. VM-sjefen opplyser at økonomisjefen var avtaleansvarlig. Selskapet benyttet seg av et

¹³⁴ Elektronisk handelsformat

¹³⁵ Brukerne ble antakelig slettet som en følge av at de ikke lenger var ansatt i selskapet.

¹³⁶ Det er mulig å se attestant og anviser på enkeltfakturaer i leverandørreskontro, men ikke via spørring i hovedbok.

advokatfirma med erfaring innen idrettsjus for å vurdere de store avtalene som ble inngått. Økonomisjefen oppgir at denne rutinen om at de største avtalene skulle gjennomgå av advokat ikke ble fulgt opp tilfredsstillende mot slutten.

En ansatt i VM-selskapet opplyser at hen fra og med høsten 2023 samlet alle mottatte kontrakter i et digitalt arkiv. Hen er imidlertid ikke sikker på at alle kontrakter ble sendt for slik arkivering, siden det er noen kontrakter som er omtalt i etterkant av VM som hen ikke har sett og arkivert. Økonomisjefen opplyser at avtalene lå i systemet under hver seksjon.

Økonomioppfølging på seksjonsnivå

Økonomistyringen var delegert til den enkelte seksjonsleder. Økonomisjefen opplyser at hen hadde månedlige økonomiske gjennomganger med den enkelte seksjonsleder sammen med operativ leder. Dette ble gjort i forkant av hvert styremøte.

Ifølge økonomisjefen kunne seksjonslederne operere med så mange underprosjekter de hadde behov for, for å ha kontroll. Det ble etablert ekstra internkontroll rundt enkelte seksjonsledere som opplevde utfordringer med økonomistyringen, noe også styret ble informert om.

Vi får opplyst at inngåtte avtaler og anskaffelser ble tatt med inn i prognosene. Seksjonslederne styrte sine budsjetter som rammebudsjetter, noe som innebar at eventuelle overskridelser på én post måtte kompenseres med kutt på en annen innenfor samme ramme.

Fra og med våren 2024 startet økonomisjefen med spesifikke seksjonsvise budsjettgjennomganger siden summen av avdelingenes ønsker om budsjett oversteg det totale budsjettet. Økonomisjefen utfordret alle budsjetteiere på hva de måtte ha og hva som var "kjekt å ha". En seksjonsleder oppgir at fra sommeren 2024 fikk de beskjed om å kutte ned det de kunne på budsjettet sitt. Operativ leder opplyser samtidig at hen i egne møter med sine seksjonsledere ofte understreket at de som ledere måtte være sparsommelige. Selv mener operativ leder at hen utøvde en streng budsjett disiplin, og at hen konsekvent «sa nei til alt» av pengebruk for å unngå sløsing. På slutten var det kun hen og økonomisjefen som hadde fullmakt til å pådra selskapet utgifter, nettopp for å sikre stram kontroll. Flere andre ansatte oppgir at det var stort fokus på å spare og ikke bruke mer penger enn de måtte.

Økonomi i ledermøter

Det er ulik oppfatning blant aktørene om at økonomi var fokus på ledermøtene. Økonomisjefen sier at økonomi var et fast tema i ledermøtene, og at den samme informasjonen om økonomiprognoser alltid ble gitt der som til styret. Operativ leder mener at det var for lite fokus på økonomi i disse møtene, og at det ofte begrenset seg til spørsmål om noen hadde noe å ta opp. Ifølge hen hadde de aldri gjennomgang av budsjettet i ledermøtene. Markedssjefen mener at ledergruppen burde vært mer "på" når det gjaldt økonomien. Kommunikasjonssjefen sier at det ikke var noen grunn til å stille spørsmål ved rapporteringene fra økonomisjefen, og hen har forstått det som at det var de samme rapporteringene i styret. Samfunns- og myndighetskontakt oppfattet økonomirapporteringen som god, med struktur, fast levering og orientering til hvert møte. Hen mener det var stort fokus i ledergruppen på inntekts- og utgiftssiden. VM-sjefen oppgir at han etterhvert ba om at de måtte ha fokus på avvik på ledermøtene, og mindre fokus på alt som gikk etter planen. Mye ble tatt tak i, men det var få saker som ble meldt inn som omhandlet økonomi.

Ansattes synspunkter på økonomistyringen

Økonomisjefen mener at opplegget for økonomistyring som hen la opp til, var en nødvendig overgang fra et mangelfullt budsjett til en prognosemodell. Regnskapsfirmaet som førte

regnskapet skulle rapportere i henhold til den samme strukturen som prognosemodellen. Hen mener at regnskapsstrukturen i seg selv ikke var problemet, men medgir at en ekstern regnskapsfører kanskje manglet den nødvendige «følelsen» for hvor de ulike kostnadene hørte hjemme. Økonomisjefen uttaler at det gikk greit å ha kontroll over økonomien tidlig i prosjektet, da kostnadene stort sett var knyttet til lønn og enkelte mindre utgifter på markedssiden.

Økonomisjefen mener at en stor svakhet ved økonomioppfølgingen var at for få personer fulgte opp dette arbeidet. I ettertid ser hen at økonomien var såpass kompleks at selskapet burde ha ansatt en controller som kunne ha fulgt opp seksjonsledernes økonomi.¹³⁷ Hen fremhever mangelfull risikostyring som et av de viktigste læringspunktene. Sen oppstart, tidspress og flere endringer i kjernestaben førte til at de ikke fikk tid til å gjennomføre gode risikoanalyser. Hen mener i ettertid at de burde ha vært tøffere i vurderingene sine. Styret utfordret dem, men baserte seg kanskje for mye på vurderingene fra administrasjonen i selskapet. Hen mistenker at både ledelsen og styret var for “forelsket” i prosjektet til å utfordre hverandre skikkelig på de økonomiske farene.

VM-sjefen oppgir å ha hatt full tillit til økonomisjefen. Etter hans mening var ikke hovedutfordringen knyttet til hvordan økonomistyringen var bygget opp, men snarere til at ski-VM ble rammet av uforutsette kostnader, inntektstap og uenigheter med kommunen om kostnader for provisoriske anlegg. Ifølge VM-sjefen fantes det ingen signaler om dårlig økonomi i forkant av mesterskapet, og ingen av eierne stilte kritiske spørsmål til økonomien. Han oppgir at hvis han hadde visst noe om underskuddet så ville han ha rapportert om dette. Det er vanskelig hvis man som toppleder skal følge opp de underordnedes ansvar i detalj.

Operativ leder mener i ettertid at de burde hatt mer detaljfokus i økonomistyringen, og at hen stolte på at økonomisjefen hadde kontroll. Hen mener de månedlige gjennomgangene av seksjonsbudsjettene sammen med økonomisjefen ble for overordnede, og at de burde ha gått dypere inn i tallene. “Trafikklys”-rapporteringen til økonomisjefen ga inntrykk av at hen hadde full kontroll. Hen stiller seg kritisk til at prognosene som ble rapportert til styret underveis konsekvent viste 20 millioner kroner i overskudd på et tidspunkt da hele bufferen allerede var oppbrukt, noe hen mener styret burde ha grepet fatt i.

Seksjonslederne beskriver utfordringene med økonomistyringen ved å peke på at den trolig ble for omfattende og sammensatt. Enkelte seksjonsledere mener de aldri fikk presentert noe overordnet masterbudsjett, men hadde utelukkende kjennskap til sitt eget budsjettområde. Det blir pekt på at økonomirapporteringen i tillegg var altfor overordnet, og budsjettene fremstod som store “sekkeposter” uten detaljer. Dette gjorde det svært vanskelig å fange opp problemer eller stille kritiske spørsmål. Flere av seksjonslederne forteller at de opplevde å bli sittende mye alene med komplekse budsjetter, og de savnet bistand og ressurser til å bearbeide tallene.

Seksjonslederne har noe ulik erfaring med økonomioppfølging i selskapet. Flesteparten oppgir at de hadde kontroll på sitt eget budsjett, og det ble antatt at de andre også hadde kontroll på sine budsjetter. Økonomisjefen oppfattes som trygg og tillitsvekkende, med hadde god kontroll, men lite opptatt av detaljer. Operativ leder sier at det var ingen som eide helheten og at det var for lite detaljfokus. Hen ser i etterkant av VM at de ikke har hatt oversikt eller styring over økonomien. De stolte på folk, og var så travle at de ikke rakk å gå inn i alt. Hen mener det var for lite fokus på økonomi, fordi de trodde alt gikk greit. En seksjonsleder er tydelig på at økonomistyringen var svak fordi det ble jobbet med for store tall og for lite ned i tallene. Seksjonslederen ble for alene med sine tall, og ønsket seg mer “knaing” og jobbing med noen om budsjettene.

¹³⁷ Se kapittel om bemanning.

Styrets fokus på økonomistyringen

I perioden 2022-2025 var det styremøter omtrent hver måned. Møtene hadde en fast struktur, og det ble skrevet protokoll som ble lagt ut på VM sin hjemmeside.¹³⁸ Ledere fra selskapet deltok i ulike saker for å presentere planer og status for arbeidet for styret. Styremøtene hadde faste saker knyttet til godkjenning av innkalling og agenda, oppfølging av tidligere styrevedtak¹³⁹, orienteringssaker og beslutningssaker.

Styret behandlet saker som gjaldt økonomi og finansiering, budsjett, årsregnskap, rapport etter koordinering og inspeksjoner fra FIS, forhandlinger om ulike rettigheter, status for ansettelser, funksjoner, organisasjonskart, rapporteringsstruktur, planer og strategiarbeid, herunder billettstrategi, avtale om hotellovernatting og sponsorarbeid. Økonomisakene ble behandlet som orienteringssaker. Protokollene viser hovedpunkter fra diskusjonen og vedtaket. Etter hvert ble det innført evaluering av styrets arbeid i slutten av hvert møte.

I slutten av mars 2023 var det etablert et opplegg med økonomirapportering med prognoser og månedlige oppdateringer til styret.¹⁴⁰ Økonomirapportene hadde en fast struktur med informasjon om prosjektbudsjett, økonomisk status og prognoser. Fra august 2023 fikk styret virksomhetsrapporter som inneholdt informasjon om status for de ulike avdelingene/områdene og vurdering av risikofaktorer.

Administrasjonen la frem risikovurderinger på de ulike virksomhetsområdene for styret. To av punktene selskapet hadde ført opp som risikoer var knyttet til kommunens ansvar for innkjøp av provisorier og brukeravtalen med kommunen.

I styremøtene gikk administrasjonen gjennom økonomien på de forskjellige områdene. I november 2023 ble det lagt frem et "dypdykk" i økonomien for styret. I juni 2024 ble det utarbeidet et planverk for økonomi som inneholdt prinsipper for økonomisk styring av prosjektet. På dette tidspunktet tok selskapet inn en ny styringsindikator som gjaldt det kommunale provisoriebudsjetten. Styringsindikatoren ble tatt inn på grunn av diskusjoner med kommunen om dette var stort nok til å dekke kommunens forpliktelser og diskusjoner om hvem som skulle dekke hva. I styremøtene mot slutten av 2024 ble risikoen på dette området økt til rødt. De planla at alle seksjonsbudsjettene skulle kvalitetssikres og følges opp.

I en orienteringssak om økonomi i styremøtet 18. desember 2024 går det frem at billettsalget lå langt under målsettingen og kunne påvirke overskuddet. Det var også betydelige utfordringer med salg av VIP-billetter. Budsjettene for flere områder viste også stort avvik, blant annet på grunn av økte kostnader til sikkerhet, trafikkavvikling og transport. Videre ble det opplyst at det var lavere prognose enn tidligere på nysalg til sponsorer og et stort avvik når det gjaldt kommunens provisoriebudsjett. Hospitality og innkvartering viste på dette tidspunktet et positivt avvik. Fire av ni økonomiske styringsindikatorer var røde: Kommunens provisoriebudsjett, paraøvelser, prøve-VM/World Cup og prosjektbudsjettene samlet. Indikatoren for billettinntekter var oransje, og øvrige inntekter var gul. Tre indikatorer var grønne: FIS-tilskuddet, lønn og honorarer og administrative utgifter inkludert premiepenger/finans. Informasjonen om ny prognose i saken var uklar.

¹³⁸ Revisjonen har ikke mottatt styreprotokoller for 2021. Protokollene fra 2022 lå på VM sin hjemmeside. Vi får opplyst at selskapet ikke finner protokollene fra 2021 fordi de gikk over til et nytt system i 2023.

¹³⁹ Det går ikke frem av protokollene hvilke saker som ble fulgt opp.

¹⁴⁰ Rapportene ble lagt frem til nesten alle styremøtene, det vil si omtrent månedlig.

Det ble ikke lagt frem en økonomirapport i styremøtet tidlig i januar 2025. I virksomhetsrapporten kom det imidlertid fram at billettsalget var en utfordring. Det var solgt 140 000 billetter per 3. januar. Dette var i henhold til tallene fra VM i Oslo 2011, men langt lavere enn det som var nødvendig for å oppnå det budsjetterte overskuddet.

I styremøtet 28. januar 2025 ble det lagt frem en økonomirapport med en skriftlig redegjørelse som var noe mer omfattende enn tidligere møter. Prognosen for billettinntekter og VIP- inntekter var justert ned og prognosen for seksjonsbudsjettene viste et stort underskudd. Det ble her nevnt flere mulige nedsider i tillegg, blant annet en forutsetning om at kommunen skulle ta sin andel av provisoriene. Det vil si at styret og administrasjonen fortsatt var usikre på om kommunen ville ta det selskapet oppfattet som kommunens andel. Økonomirapporten redegjorde videre for risikoer knyttet til provisoriemidler, mulige kostnader ved garantien til AtB, salg av VIP-billetter, billettsalg generelt og seksjonsbudsjettene. I økonomirapporten ble det stilt spørsmål om hva som kunne skje når provisoriepotten var oppbrukt. Prognosen for overskudd var redusert til 15 millioner kroner.

Styrets vurdering av økonomistyringen

Styremedlemmene har en delt opplevelse av rapporteringen fra administrasjonen, avhengig av hvilken fase prosjektet befant seg i. Gjennomgående for den siste fasen frem mot mesterskapet var at styret opplevde den økonomiske rapporteringen som strukturert, pedagogisk og betryggende.

De første to årene i VM-selskapet (2021-2022) opplevde styret store mangler knyttet til økonomirapporteringen. Daværende nestleder forteller at selskapet hadde utfordringer med å utarbeide et detaljert budsjett, og at daværende VM-sjef og styreleder måtte lage et utkast på et overordnet nivå. To andre styremedlemmer bekrefter at det var mye frustrasjon i styret på grunn av utfordringene med å få på plass et periodisert budsjett og styringsverktøy.

I 2023 endret rapporteringen seg vesentlig, og styremedlemmene opplevde den som tillitsvekkende og grundig. Styreleder forteller at hun var svært fornøyd med rapporteringen til styret. Økonomisjef var erfaren og informasjonen ble presentert på en pedagogisk og god måte. På hvert styremøte ble det lagt frem rapporter med status for hvert område, økonomistatus opp mot budsjett, oppdaterte prognoser og risikomatriser. Styret ble betrygget av informasjonen de fikk, særlig på økonomisiden.

De andre styremedlemmene revisjonen har intervjuet opplevde også at styret fikk gode prognoser og god informasjon om risikoer. Styremedlemmene opplevde at økonomisjefen bygget opp et godt system basert på grundig risikostyring, blant annet gjennom trafikklysmodellen. Hvis styret stilte kritiske spørsmål eller sendte saker tilbake for mer informasjon, opplevde de å få god informasjon og betryggende svar fra administrasjonen.

Styremedlemmene oppfattet seg ikke som passive mottakere av tall; de stilte kritiske spørsmål og utfordret selskapet på økonomiske risikoområder underveis. Spesielt stort fokus var det på billettinntekter og salg av VIP.

Styremedlemmene mener det ble etablert systemer for internkontroll. I siste styremøtet før mesterskapet ble det i tillegg stilt krav om at alle økonomiske avvik under selve mesterskapet skulle godkjennes av økonomisjefen, og at avvik på over 500 000 kroner i tillegg krevde godkjenning fra styret. Styret fikk ikke forelagt slike avvik.

Eiernes synspunkter på informasjonen gitt på eiermøtene

Representanter for eierne oppgir at økonomi, regnskap og prognoser ble presentert på alle eiermøter. Tidligere kommunedirektør uttaler at det trolig ble holdt eiermøter for sjeldent i hans

periode, fram til våren 2024. Han opplever også at det tok alt for lang tid før man begynte å diskutere detaljene. Tidligere ordfører opplyser at hun etterlyste løsninger på utfordringer knyttet til avtalene i eiermøtene. På spørsmål om hun fikk nok informasjon om prosjektet da hun var ordfører, svarer hun både og. Det var politiske saker om status, orienteringer i formannskapet med mer. Hun fikk imidlertid ikke informasjon i eiermøtene om at FIS hadde vært kritisk til en del punkter. Informasjonen til eierne ble bedre da det ble et skifte i selskapet i 2023.

Kommunaldirektør for finans opplevde at eiermøtene fungerte ganske bra. Det ble alltid lagt frem økonomisk status, orienteringer om billettsalget, status for forberedelser og lignende. Han var fornøyd med saksdokumentene. Deltakerne stilte spørsmål og fikk svar. Det ble informert om at VIP-salget gikk dårlig, og prognosen ble justert på dette området. Ut over det var det ingen røde flagg på eiermøtene han deltok på.

Byrådsleder opplever at eierne fikk nok informasjon, men at prognosene og budsjettet ikke var korrekte nok. Eierne så imidlertid ikke dette da. Han presiserer at det er styrets ansvar å sørge for en god rapportering og at eierne skal styre gjennom generalforsamlingene.

Ordføreren opplever at informasjonen i eiermøtene var tilstrekkelig, de hadde ingen grunn til å betvile det som ble sagt. Han stusset over budsjettet til provisorier, da prognosene som ble lagt frem var gamle og ingen avtaler var inngått. Han var opptatt av at de snarest måtte kontrahere leveranser for å få kontroll på hva provisoriene ville koste, og han etterlyste dette. Det ble også stilt andre spørsmål, men eierne fikk alltid til svar at de lå godt an sammenlignet med VM i Oslo og at de lå der de skulle ligge.

Et styremedlem i skikretsen opplyser at hen ble urolig over tall som ble presentert i eiermøter høsten 2024. Det var en del avvik, men det ble likevel rapportert om et overskudd på ca 20 millioner kroner. Hen presenterte observasjonene sine til styret i skikretsen som grunnlag for å stille spørsmål i eiermøtene.

Skipresidenten beskriver eiermøtene som en arena der de fikk presentert prognoser og gode rapporter. Både hun og generalsekretær i Skiforbundet oppgir at det ble gitt informasjon om det eierne stilte spørsmål om, og at de ble beroliget over det de hørte. Dette ga dem inntrykk av at VM-selskapet hadde god økonomisk kontroll. Samtidig oppgir skipresidenten at eierne så på billettinntekter og VIP-salg som røde flagg, og at de gjentatte ganger etterspurte de reelle billettinntektene uten å få noen tall på dette. Begge reflekterer i ettertid over om de burde stilt tøffere spørsmål, men skipresidenten presiserer at informasjonen de fikk var positiv hele veien.

Eierrepresentantene uttaler at de stilte kritiske spørsmål i møtene. Flere informanter sier at selskapet svarte at de hadde oversikt og kontroll når de fikk spørsmål.

Betalingsløsningen

Før VM-arrangementet ble det inngått avtaler med ulike lokale matprodusenter. De skulle få selge mat på stand under arrangementet, for egen regning og risiko, mot at Ski-VM skulle få en viss prosentandel av omsetningen. For å ha kontroll på økonomien og hindre svart omsetning, ble selgerne instruert om at alt salg skulle foregå via betalingsterminaler som Ski-VM delte ut. Ved kjøp av varer ble hele salgssummen overført til Ski-VMs driftskonto. Avtalen var at inntektene fra salget, med fratrekk av provisjon, skulle overføres til selgerne i etterkant av arrangementet.

For å kunne tilby betalingstjenester kreves tillatelse fra Finanstilsynet, noe som følger av finansforetaksloven § 2-3. Ski-VM har mottatt betaling fra kjøpere av lokalmat, med formål om å videreformidle beløpet til selger. Dette er en betalingstjeneste som krever konsesjon, noe Ski-VM

ikke hadde. Det kreves blant annet at kundenes midler sikres på klientkonto, slik at de ikke går tapt i en eventuell konkurs.

Betalingsforetaket som Ski-VM hadde en avtale med hadde en konsesjon som ga tillatelse til å gjennomføre betalingstransaksjoner, altså å overføre penger fra betalerens kort eller konto til mottakeren. Konsesjonen er, ifølge Finanstilsynet, tilstrekkelig for avtalen som gjaldt å gjennomføre betalingstransaksjoner fra kjøperne til Ski-VMs konto. Den dekker imidlertid ikke det at Ski-VM har oppbevart pengene på sin konto og deretter overført midlene videre.

Finanstilsynet understreker at det ikke ville vært tilstrekkelig sikkerhet ved en eventuell konkurs om pengene hadde gått inn på en separat konto i stedet for Ski-VMs driftskonto. Selv om dette ville ha vært ryddigere, ville heller ikke dette sikret selgernes krav. For å sikre at pengene betales ut til mottakeren fordi de ikke anses å tilhøre foretaket, må pengene være tilstrekkelig identifisert og adskilt på en særskilt klientkonto. For å opprette en klientkonto vil banken kreve at foretaket har en lovpålagt plikt til å holde egne midler og klienters midler adskilt, slik eksempelvis betalingsforetak har.

Finanstilsynet påpeker at det ikke ville vært vanskelig for Ski-VM å innrette seg på en måte som er i tråd med regelverket, for eksempel ved å inngå en avtale med et foretak med konsesjon som kunne håndtert innbetalingene.

Finanstilsynet ser alvorlig på forholdet. De kom likevel, etter en konkret vurdering, til at saken ikke skulle politianmeldes.¹⁴¹ Forholdet har i etterkant blitt politianmeldt av en forening, men saken ble henlagt av politiet. Saken ble påklaget til Statsadvokaten som opprettholdt politiets henleggelse 1. april 2026.

Styreleder sier at det var viktig for VM-selskapet å ha kontroll på omsetningen i arenaen for å unngå svart salg. Selskapet fikk opplyst at dette var en vanlig betalingsløsning på festivaler og idrettsarrangementer. VM-sjefen fikk i etterkant av VM oppgitt at selskapet som sto for leveransen hadde konsesjon, og oppfattet at dette var tilstrekkelig og en vanlig måte å gjøre det på. Kreditoroppgjøret etter Ski-VM endte, ifølge styreleder, med at to av matleverandørene ikke fikk fullt oppgjør.

Mat- og drikkeansvarlig oppgir at hen ikke var med på å velge dette, og ikke vet hvorfor denne løsningen ble valgt. Hen synes det er veldig trist at dette ble som det ble og at ikke alle leverandørene fikk fullt betalt. Hen har et nært forhold til dem alle, og skal jobbe med dem i etterkant i mange sammenhenger.

¹⁴¹ All informasjon hentet fra: *Betalingstjenester under Ski-VM i Trondheim 2025*, publisert 15. september 2025 <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/nyheter/2025/betalingstjenester-under-ski-vm-i-trondheim-2025/>

11 Bemanning og kompetanse

Oppstart av selskapet

Tidligere generalsekretær i Skiforbundet/økonomisjef for Oslo-VM 2011 utarbeidet et notat til Trondheim kommune og Skiforbundet med innspill til budsjett og fremdriftsplan. Dette notatet formidlet hen videre til VM-sjef og økonomisjef i VM-selskapet i Trondheim i september 2021. Her ble det anbefalt å rekruttere tre toppledere (VM-sjef, økonomisjef og administrativ sjef) som skulle starte høsten 2021 med å jobbe med styringsplattform, og så rekruttere fem-seks nøkkelroller (sport, arrangement, marked, organisasjon) som skulle starte i løpet av 2022.

I Trondheim valgte de å ansette seks personer i VM-selskapet fra høsten 2021 og fram til årsskiftet 2021/2022. VM-sjefen ble tilbudt jobben i august og startet formelt opp i desember. Videre ble det ansatt økonomisjef, leder for kommunikasjon og samfunnskontakt, leder for arrangement og bærekraft, leder for marked og merkevare og leder for strategi og forretningsutvikling. Det var et ansettelsesutvalg bestående av tre medlemmer fra styret som stod for den praktiske gjennomføringen. De hadde også bistand fra et rekrutteringsbyrå. Prosjektleder for søknadsfasen mener det var manglende kontinuitet fra søknadsfasen og over til VM-selskapet. Ingen av de frivillige som hadde bidratt i søknadsfasen ble spurt om å være med videre.

Daværende styreleder sier at styret var ute etter en VM-sjef som hadde et bredt nettverk, som kunne skape begeistring og som hadde erfaring med innovasjon og prosjekter. Tidligere VM-sjef oppgir selv at hun hadde erfaring fra mange store og komplekse lederjobber og hadde et ønske om å motivere, begeistre og bidra med nye, friske ideer. Hun så på VM som et utstillingsvindu for Norge og et prosjekt for bærekraft, som hun hadde jobbet mye med tidligere. Hun oppgir at hun hadde fått klar beskjed om at hun ikke trengte å kunne noe om ski eller arrangementer, men om ledelse av komplekse organisasjoner/prosjekter, siden det var mange andre i organisasjonen som kunne veldig mye om ski og mesterskap.

Flere av våre informanter, både fra VM-selskapet og eierne, mener at det ble for mange ansatte i starten. Arrangementssjefen i Skiforbundet mener at det var alt for mange ansatte det første året, og lite ble produsert. Kommunaldirektør for finans er av samme oppfatning. Også tidligere VM-sjef mener nå i ettertid at det kanskje hadde vært bedre å ansette personell mer gradvis for å sikre en mer strukturert prosess og en bedre "onboarding." Også to som ble ansatt fra starten mener at det var for mange i begynnelsen.

Ifølge daværende styreleder gjorde de som ble rekruttert i første fase en stor jobb med å få på plass strategisk plattform, målbilder, funksjonsbeskrivelser og økonomiske ambisjoner. Samtidig var det områder der selskapet manglet nødvendig kompetanse eller kapasitet. Derfor benyttet de seg av innleid personell ved at tidligere generalsekretær i Skiforbundet/økonomisjef for Oslo-VM 2011 og arrangementsansvarlig i Skiforbundet bistod på økonomi- og arrangementsområdet. Det ble også benyttet annen kompetanse fra Skiforbundet. I den tidligste fasen ble også styrets kompetanse benyttet mer operativt, sier styrelederen.

Tidligere VM-sjef opplyser at på grunn av nedstegning som følge av koronapandemien, foregikk mye av arbeidet i selskapet det første halvåret digitalt. Informanter som ble ansatt i denne perioden mener det første året var preget av lite målrettet arbeid, lite tydelig arbeidsdeling og fremdriftsplaner. Det var fokus på strategiarbeidet, og ifølge noen ansatte var det lite fokus på det praktiske arbeidet knyttet til at de skulle arrangere et ski-VM. Ifølge en sentral aktør i selskapet påpekte FIS den manglende sportslige styringen da de var på sin første inspeksjon i mai 2022. I et

brev som ble sendt VM-selskapet i etterkant poengterte FIS at det var helt nødvendig med en tydelig ansvarsstruktur, de ba om et detaljert organisasjonskart og krevde at en kjernestab ("core sport team") var på plass til neste møte. De understreket behovet for en egen "nordisk koordinator" som skulle fungere som et bindeledd. Som følge av dette fikk leder for strategi og forretningsutvikling i selskapet oppgaven som sportssjef.

Det var utfordringer internt i selskapet i denne første fasen. De ansatte etterlyste samkjøring og teambuilding. Noen mener at ledergruppa arbeidet mer individuelt enn samlet. Det var utstrakt bruk av hjemmekontor og få ledermøter, og ledelsen ble oppfattet som uklar. Det var uklare grenseganger mellom de ansatte, noe som førte til friksjon.

Lederbytte og endringer i bemanning

I september 2022 sluttet VM-sjefen. Dette ble orientert om i styremøte 26. september. Til revisjonen sier hun at hun valgte å si opp sin stilling fordi hun heller ville jobbe i næringslivet. Hun opplevde kritikk fra media om at hun manglet skierfaring og var for lite til stede i Trøndelag. Til revisjonen presiserer VM-sjefen at hun overholdt sin arbeidskontrakt om å være til stede i Trondheim tre dager i uka. Den første økonomisjefen sluttet i oktober 2022.

Ny VM-sjef ble annonsert i begynnelsen av oktober 2022. Han skulle tiltre formelt fra årsskiftet, og en av de ansatte i selskapet ble konstituert som leder fram til han startet. Høsten 2022 ble det jobbet med organisasjonsutvikling i selskapet. Styret ble orientert om etablering av funksjonsområder og masterplan for gjennomføring av mesterskapet. Alle ansatte i selskapet ble fristilt og kunne søke på nye stillinger. Det var VM-sjefen som innplasserte de ansatte etter at han tiltrådte. Etter at den nye lederen tiltrådte ble det engasjert en ekstern konsulent som bistod med HR-relaterte tema og teambuilding.

Som en del av omorganiseringen, overtok VM-sjefen rollen som markedssjef. Etter tre måneder ble denne oppgaven gitt til personen som hadde hatt den før omorganiseringen. Leder for strategi og forretningsutvikling fikk ny stilling som operativ leder og sportssjef, samtidig som hen også ble nestleder.

Operativ leder, som var sentral i den strategiske og praktiske planleggingen av arrangementet og VM-selskapet, sier at hen i utgangspunktet forsøkte å bruke erfaringene fra VM i Oslo i 2011. Hen opplevde imidlertid at tidsavstanden til 2011 var for stor, og valgte i stedet å bygge organisasjonen og planleggingen basert på metodikk fra Ungdoms-OL på Lillehammer i 2016.

Våren 2023 ble det tilsatt folk i flere nye funksjoner, blant annet ny økonomisjef, ledere for HR og frivillige, hospitality, bærekraft og transport. I juni 2023 ble det ansatt leder for kultur og seremonier. Det foregikk en gradvis oppbemanning av selskapet til de hadde en kjernestab på rundt 25 personer da mesterskapet startet.¹⁴²

Det var flere som sluttet i selskapet. Arrangementssjefen fikk nye oppgaver med å jobbe med næringslivsaktiviteter og sluttet i august 2023. Leder for HR og frivillige sluttet i oktober samme år og ble erstattet samme måned av en ny frivilligansvarlig. Leder for transport sluttet i april 2024, og ny transportsjef ble tilsatt i juni 2024.

Mange av informantene mener at feilansettelser og høy turnover førte til at selskapet mistet verdifull tid i starten. Det var flere sentrale medarbeidere som sluttet og ble erstattet de første par

¹⁴² Dette var fire flere enn VM i Oslo 2011.

årene. Flere mener at selskapet lå et år på etterskudd. Arrangementsansvarlig i Skiforbundet mener at dette førte til flere hastverksløsninger.

Endringer i styret

I februar 2023 ble deler av styret i VM-selskapet byttet ut. Dette ble begrunnet med at selskapet gikk fra en strategisk planleggingsfase til en mer operativ fase, noe som krevde en annen type kompetanse. Skipresidenten opplyser at eierne følte de trengte en styreleder som var "hands-on". Ny styreleder ble rekruttert og tre styremedlemmer ble byttet ut. De nye styremedlemmene skulle styrke styrets arrangørkompetanse og sikre lokal forankring. Den nye styrelederen hadde vært VM-sjef for Ski-VM i Oslo i 2011. Skipresidenten mener styreleder skulle være en arbeidende styreleder og følge opp selskapet litt tett. Den nye styrelederen uttaler eksplisitt at hun ikke var en arbeidende styreleder. Hun opplyser at den tiden hun brukte i selskapet ut over det som er vanlig for en styreleder, skyldes at hun ble brukt som ressurs fordi hun hadde vært med å arrangere et VM før. Hun er tydelig på at det var VM-sjefen som ledet selskapet, og at hennes rolle handlet om å bidra med arrangementserfaring.

Kompetanse og organisering i selskapet

Den nye styrelederen som startet i februar 2023 mener at organisasjonen var ganske liten, og manglet kompetanse innen prosjektstyring. Det er mange som i etterkant har etterlyst arrangementskompetanse i selskapet. Flere hadde vært utøvere, men få hadde vært med på å arrangere større sportsarrangement. Kultursjefen hadde erfaring fra konserter og festivaler, det samme hadde sikkerhetssjefen. I juni ble det leid inn en assisterende sportssjef som hadde erfaring fra å være rennleder i hopp på Lillehammer. Noen av informantene peker på at idretten ofte rekrutterer idrettsutøvere til å lede store idrettsarrangementer, men at dette ikke går an på ledernivå fordi da vil ikke lederne forstå omfanget. Det er også noen som mener at selskapet manglet kommersiell erfaring, særlig salg knyttet til store arrangementer. På transportområdet mener AtB at VM-selskapet manglet kompetanse på kollektivtransport og forståelse av politiske prosesser.

Operativ avdeling var den største avdelingen i selskapet og hadde ansvar for all praktisk og logistisk gjennomføring av mesterskapet. Avdelingen var delt i to hoveddeler: Sport/arena Granåsen og operativ avdeling. Den sportslige delen bestod av langrenn, hopp, kombinert, medisin, anti-doping og teams support. Operativ avdeling hadde følgende hovedfunksjoner: transport og logistikk, hospitality, mediaoperasjoner, frivillighet, sikkerhet og beredskap og bærekraft.

I den sportslige delen av arrangementet ble det, ifølge VM-sjefen, rekruttert personer med solid arrangementskompetanse og erfaring. Han oppgir at innenfor det sportslige gikk det meste etter planen.

Operativ leder opplyser at det var hen som definerte kravene til stillingene som var under hens ansvarsområde. Hen søkte en kombinasjon av faglig kompetanse og arrangementserfaring, men opplyser at arrangementserfaring var en mangelvare. Derfor leste hen seg opp, og sier hen brukte eksterne rådgivere fra Skiforbundet. Strategien var å kombinere erfarne og mindre erfarne medarbeidere i teamene for å få opp arrangementskompetansen til senere arrangementer. Hen la også vekt på personlige egenskaper og motivasjon, ettersom arbeidet krevde stor fleksibilitet.

To av de ansatte mener at man ved rekruttering til et slikt arrangement ikke nødvendigvis trenger å ha personer som har gjort det samme før. En ansatt mener man må ha noen med drivkraft, og at det er vanskelig å finne noen med erfaring fra slike arrangement. Erfaring er bra, men det er mye

uforutsett som skal leveres og håndteres. Man må ha drivkraft, energi, prosjektkompetanse og -erfaring, og ikke nødvendigvis tiår med erfaring.

Det er også flere som mener at selskapet burde ha hatt innkjøpskompetanse, og flere i VM-selskapet mente at de manglet kapasitet til å håndtere mange og komplekse innkjøp. Dette ble blant annet tatt opp på ledermøter, men selskapet selv hadde ikke budsjett til flere personer.

Flere påpeker at et så stort og komplekst prosjekt som Ski-VM burde ha hatt egen controller. Ifølge økonomisjefen tok hen opp med styret i november 2023 at hen ideelt sett skulle hatt en controller til å jobbe med detaljene. Hen begrunnet dette med et svært stort arbeidsomfang, siden hen i tillegg til økonomi også hadde ansvar for HR, forhandlinger og deltok i ulike styringsgrupper. Hen sier at styret så problemstillingen rundt bemanningen på økonomi, men de 25 årsverkene skulle ikke overskrides. Det var også høyt press på øvrige områder, som til slutt medførte at de prioriterte å ansette en assisterende sportssjef. I ettertid erkjenner økonomisjefen at hen burde vært tøffere og krevd mer hjelp til detaljstyringen av økonomien. Styret har en annen oppfatning av dette, og to styremedlemmer er tydelige på at styret aldri har sagt nei til en controller og at de aldri hadde sagt nei hvis selskapet uttrykte at de hadde behov for mer ressurser innenfor økonomi. Styreleder sier at hun sa ja til forespørselen om controller, da det kom opp. Hun oppfattet imidlertid at økonomisjefen heller ønsket å øke stillingsbrøken til innleid regnskapsmedarbeider enn å ansette en controller. Styreleder mener at i denne saken burde VM-sjefen ha fulgt opp tettere overfor økonomisjefen, samtidig som hun mener at hun selv burde ha fulgt opp VM-sjefen bedre. Styreleder legger til at det ikke ble diskutert hvordan man skulle dekke kostnadene med en controller, men det var så viktig at de burde hatt det.

VM-sjefen mener spørsmålet om controller ble diskutert på styremøter og at konklusjonen var at økonomisjefen mente dette ikke var nødvendig. VM-sjefen mener at de tenkte på å ansette en innkjøpsmedarbeider eller controller, men bestemte seg for å ikke gå for dette. I stedet ble avtalen med innleid regnskapsfører utvidet. Han mener at hvis økonomisjefen hadde ønsket en controller, ville det vært mulig å finne plass til dette.

Styreleder mener at selskapet hadde mangelfull juridisk kompetanse til å følge opp kontrakter. Hun mener selskapet burde ha hatt mer spesialiserte forretningsjurister som kunne ha hjulpet dem med kontraktene. I Oslo-VM brukte de jurister på noen av kontraktene.

VM-sjefen mener at det ikke var et problem at de ikke hadde så mye juridisk kompetanse i administrasjonen. Det var økonomisjefen som var avtaleansvarlig, og han brukte et advokatfirma som spesialiserte seg på idrettsjus. I tillegg var ett av styremedlemmene advokat.

Dette styremedlemmet forteller at hen var relativt lite direkte involvert i kontraktene selskapet inngikk. Hovedkontraktene¹⁴³ var allerede signert da hen begynte. Hen var involvert i en gjennomgang av hvilke forpliktelser de hadde overfor FIS i starten, fordi på den tiden hadde de ikke operative folk i selskapet. Hen skaffet derfor en oversikt over forpliktelsene og leveranser som kom tidlig. Hen var sparringspartner på noen avtaler, men grunnprinsippet var at selskapet måtte bruke eksternt juridisk bistand. Hen bistod særlig på de første rundene med vurdering av valutasikring.

Arrangementssjefen i Skiforbundet mener at selskapet hadde mer enn nok ansatte, men feil kompetanse. Det ble brukt for mye tid på å skjønne hva de skulle gjøre, og hadde man hatt ansatte som kunne dette, kunne de ha gått rett på. Hen peker også på at det var vesentlig større organisasjon enn Planica og Oberstdorf, og ifølge hen har ingen andre VM hatt en større organisasjon enn Trondheim, bortsett fra Japan i 2007. Tidligere generalsekretær i

¹⁴³ Hosting contract og samarbeidsavtalen.

Skiforbundet/økonomisjef i Oslo-VM 2011 mener VM-selskapet i Trondheim burde ha hatt tyngre kompetanse fra internasjonale arrangementer og komplekse prosjekter tidlig i planfasen.

Interne forhold i selskapet

Det er flere som har opplevd at selskapet var preget av silotekning, fraksjonering og mangel på samkjøring og samarbeid på tvers av seksjonene. Økonomisjefen sier for eksempel at staben var en fin gjeng, men manglet samkjøring. Hen opplevde at det var mer fraksjoner og mer uenighet i ledergruppen enn normalt.

Svært mange understreker at operativ leder hadde en enorm arbeidskapasitet, en stor evne til oversikt og en dedikasjon til VM-prosjektet, og var selve navet i VM-organisasjonen. Samtidig er det mange som sier at operativ leder hadde et stort behov for å ha kontroll, var mye involvert i for mange detaljer, og delegerte lite. Flere av seksjonslederne sier at operativ leder måtte godkjenne beslutninger. Mange aktører, både fra selskapet og andre, sier at operativ leder hadde for mange oppgaver. Dette medførte at seksjonslederne opplevde at de måtte vente på beslutninger og at det oppsto flaskehalser i beslutningsprosesser.

Også informanter fra kommunen oppgir at de opplevde at operativ leder hadde for mange oppgaver og var den som tok mange avgjørelser.

Styreleder mener at operativ leder var fantastisk dyktig, men hadde altfor mange oppgaver og for mye ansvar i VM-organisasjonen, noe hun formidlet til VM-sjefen flere ganger. Etter hvert fikk operativ leder en assisterende sportssjef, men styreleder mener operativ leder også burde ha hatt en arrangementssjef.

VM-sjefen sier han hadde ukentlige møter med operativ leder, som aldri klaget over den store arbeidsmengden. Han så imidlertid at de måtte fordele litt mer, og viser til at det ble ansatt assisterende sportssjef sommeren 2024, og at media ble tatt ut av arbeidsoppgavene ved at selskapet fikk en egen kommunikasjonssjef. Ved årsskiftet 2024/2025 startet kultursjefen som planlagt å rapportere til VM-sjefen i stedet for operativ leder.

Mange av informantene peker på at det har vært en arbeidsdeling ved at VM-sjefen var en slags "utenriksminister" og operativ leder var "innenriksminister". Selv sier VM-sjefen at han ikke er en detaljstyrende leder, og at han stoler på lederne og medarbeiderne under seg. Han kjente ikke til silotekning eller uro i organisasjonen. Mange trekker fram at VM-sjefen var svært dyktig til å skape begeistring både eksternt og internt. Tidligere ordfører/samfunns- og myndighetskontakt sier at VM-sjefen jobbet mye med å skape begeistring, hente sponsorer og selge billetter. En annen ekstern aktør roser kunnskap om ski og et stort nettverk. Flere ansatte i selskapet sier at VM-sjefen ikke var detaljorientert og manglet fokus på det interne og økonomiske. Han deltok ikke i de månedlige oppfølgingsmøtene om økonomi. Noen opplevde at VM-sjefen ikke tok tak i konflikter. Styreleder uttaler i etterkant til revisjonen at VM-sjefen nok har stolt for mye på organisasjonen.

Flere sier at VM-sjefen tilbrakte en god del tid utenfor kontoret. VM-sjefen presiserer at hans utadrettede virksomhet var en sentral oppgave som både eierne og styret forventet av ham. Han mener dette arbeidet var svært vellykket og ville ha prioritert på akkurat samme måte om han skulle ha gjort det igjen.

Flere fra selskapet opplevde stort arbeidspress, noe som resulterte i slitasje og noen sykemeldinger. Arbeidsmiljøet ble oppfattet av noen som krevende, med uro i organisasjonen. Samtidig er det flere som fremhever et godt samhold og bra kultur i selskapet, med lite krangling

og problemer. En av lederne sier for eksempel at de sosialt sett klarte å legge bort uenigheter og at de støttet hverandre.

12 Revisjonens vurderinger

Selskapet

Kompetanse og organisering

VM-selskapet hadde mange medarbeidere med høyt engasjement og drivkraft. Selskapet var preget av turnover, men de fikk rekruttert personer med god kompetanse og erfaring på enkeltområder. Revisjonen mener det er positivt at det for eksempel i den sportslige delen av arrangementet var flere personer med kompetanse fra arrangementer. VM-sjefen oppgir også at innenfor det sportslige gikk det meste etter planen. I resten av VM-selskapet var det imidlertid få som hadde arrangementskompetanse. Revisjonen er kritisk til at selskapet manglet kompetanse på å lede store og komplekse prosjekter eller store sportsarrangementer.

Økonomifunksjonen i selskapet var etter revisjonens vurdering svært begrenset.

Økonomiressursen i selskapet besto av økonomisjefen og en innleid regnskapsfører. Økonomisjefen hadde et stort ansvarsområde, som i tillegg til økonomi hadde ansvar for HR, forhandlinger og deltakelse i ulike styringsgrupper. Selskapet manglet en controller som kunne ha bidratt til mer detaljerte oversikter over økonomien i VM-selskapet, og avlastet arbeidsmengden for økonomisjefen. Revisjonen er kritisk til at selskapet ikke ansatte en controller og at økonomifunksjonen var underbemannet. Dette har ført til svekket internkontroll og økonomioppfølging.

Selskapet manglet dedikerte ansatte med spesialkompetanse på innkjøp, noe som kan ha medvirket til utfordringer med å håndtere selskapets mange og komplekse innkjøp. Samtidig førte dette til at flere ansatte måtte håndtere forhandlinger og innkjøp i tillegg til sine ordinære oppgaver, noe som også medførte tidspress. Revisjonen mener at denne mangelen på kapasitet og kompetanse er kritikkverdig, og at den førte til at forhandlinger trakk ut i tid og at bestillinger ble gjort for sent. Dette medførte unødvendig høye kostnader for blant annet enkelte provisorier som smørekontainere. Selskapet brukte et eksternt advokatfirma med spesialisering i idrettsjus på de største avtalene, men økonomisjefen oppgir at dette ikke ble fulgt opp tilfredsstillende mot slutten.

Operativ leder fungerte som et "nav" i organisasjonen med enorm arbeidskapasitet, men hadde altfor mange oppgaver, noe som medførte at det oppsto flaskehalser i beslutningsprosessene. Revisjonen mener dette burde ha blitt tatt tak i av overordnet ledelse.

Flere informanter peker på at det ble ansatt for mange i en tidlig fase, eksempelvis ble det rekruttert dobbelt så mange som under forberedelsene til VM i Oslo i 2011. Revisjonen stiller spørsmål ved om den tidlige bemanningen var hensiktsmessig, særlig ettersom det på dette tidspunktet verken forelå klare planer eller tydelig arbeidsdeling.

I selskapets første driftsår var grensegangene mellom ansatte uklare, noe som flere sier førte til silotenkning og friksjon i arbeidsmiljøet. Det var flere sentrale medarbeidere som sluttet, noe som medførte at selskapet mistet kontinuitet og tid. I januar 2023 startet en ny VM-sjef. Ansvarsfordelingen mellom vedkommende og operativ leder fremsto ubalansert. VM-sjefen hadde en utadrettet rolle med fokus på nettverk, sponsorer og begeistring, mens operativ leder hadde et stort ansvar for praktisk og logistisk gjennomføring. VM-sjefen var lite detaljorientert, og revisjonen stiller spørsmål om han burde hatt mer fokus på detaljene i økonomien.

Skriftlige rutiner

Selskapet hadde etablert en praksis for økonomioppfølging, men manglet skriftlige rutiner. Det ble ikke innført noe felles prosjektstyringsverktøy for selskapet som helhet. Styringen baserte seg isteden på løsninger der seksjonene benyttet ulike verktøy eller regneark. Tallene ble sammenstilt og månedlig rapportert til styret. Revisjonen er kritisk til at selskapet ikke hadde helhetlige og skriftlige rutiner for styringen. Helhetlige rutiner er viktig for å plassere ansvar og forebygge misforståelser i økonomioppfølgingen. Vi mener etableringen av felles rutiner er spesielt viktig i den type prosjekter som VM, der kostnadene er preget av avtaleinngåelse i forkant og hovedtyngden av kostnadene kommer over en kort periode.

Budsjett

Revisjonen mener budsjettet som VM-selskapet styrte etter både var ufullstendig og manglet realisme på flere områder. Gjennomgangen av økonomien i selskapet viser at flere kostnadselementer enten var utelatt eller beregnet for lavt både i budsjettet og senere prognoser.

Det opprinnelige budsjettet inkluderte en reserve på 17 millioner kroner. Det er bra at VM-selskapet hadde lagt inn en økonomisk reserve i budsjettet, men revisjonen stiller spørsmål om størrelsen på reserven burde vært høyere. Prognosene viser at den avsatte reserven var disponert sommeren 2024. Revisjonen mener styret burde ha vurdert konkrete tiltak for å bygge opp reserven igjen etter dette. Vi har fått opplysninger om at det var lagt inn "hemmelige" reserver som kun noen få kjente til, og det er ulike oppfatninger av størrelsen på disse. Revisjonen mener uklarhet rundt reserver fremstår som uheldig for økonomistyringen.

Revisjonen er kritisk til at regnskapssystemet ikke var satt opp på en måte som gjorde det mulig å sammenligne regnskap og prognose. Det manglet det nødvendige detaljnivået som kreves for å drive løpende kostnadskontroll. I tillegg var det manglende samsvar mellom hvordan prognosene ble satt opp og hvordan de faktiske inntektene og utgiftene ble bokført. Praksisen med å blande inntekter og kostnader i seksjonenes prognoser, kombinert med uoversiktlig bilagsføring, gjorde det vanskelig å utføre gode avviksanalyser.

Fullmaktsstruktur

Selskapet hadde en innkjøpsstrategi som inneholdt en fullmaktsstruktur som beskrev at seksjonslederne hadde rett til å pådra utgifter. Som en følge av fire-øyneprinsippet skal utgiftene være godkjent av personer med fullmakt, og utgifter skal være behandlet av minst to personer. Ifølge økonomisjefen fulgte VM-selskapet disse kontrollrutinene og dette skal ha fungert bra gjennom hele prosjektet. Brukerne i regnskapssystemet har i ettertid blitt slettet, noe som gjør at sporbarheten er borte. Det er dermed vanskelig å verifisere hvem som attesterte regninger eller å kontrollere om selskapet faktisk fulgte egne fullmaktsrutiner. Dette har også gjort at vi ikke har hatt mulighet til å undersøke om kontrollrutinene har blitt fulgt i alle tilfeller. Revisjonen understreker viktigheten av en god fullmaktsstruktur, og at den er etterprøvbare. Det er uheldig at den ikke lot seg etterprøve i selskapets regnskap.

Kontroll av økonomi og prognoser

Selskapet hadde et opplegg for regelmessig økonomioppfølging med månedlig prognosegjennomgang, og de rapporterte til styret på prognoser. Ifølge økonomisjefen hadde de imidlertid ikke kapasitet til detaljoppfølging av de enkelte seksjonene. Arbeidspresset på økonomisjefen var stort, og det manglet støtte og bistand, for eksempel i form av en controller, til å gå mer detaljert inn i tallene. Revisjonen mener det er uheldig at ansatte ikke hadde fått opplæring

i kontering, og at enkelte av seksjonslederne savnet bistand og ressurser til å bearbeide tallene. Vi mener at de månedlige økonomigjennomgangene ble for overordnet, og at de i oppfølgingen ikke gikk nok ned detaljene for økonomirapporteringen.

Undersøkelsen viser at ledelsen jevnlig utarbeidet og la fram risikomatriser til styret, men revisjonen mener at den ble mangelfull for flere av kostnadsområdene. Økonomisjefen har i ettertid gitt uttrykk for at risikostyringen ble mangelfull på grunn av stort arbeidspress og at det sjelden var tid til å utarbeide dypere og mer reelle risikoanalyser når avvik oppsto. Enkelte risikoer ble riktignok presentert til styret, som for eksempel svikt i billett- og VIP-salg og usikkerhet rundt om kommunen ville dekke sin andel av kostnadene for provisorene. Revisjonen mener det er uheldig at det ikke var tilstrekkelige ressurser for risikovurderingene på økonomiområdet.

Lokalmatleverandørene som deltok under VM-arrangementet, ble bedt om å bruke Ski-VMs betalingsterminaler. Finanstilsynet har slått fast at VM-selskapet ikke hadde nødvendig konsesjon for sin bruk av betalingsløsningen. Revisjonen er kritisk til at VM-selskapet opererte med en betalingsløsning som ikke var i henhold til lovverket.

Undersøkelsen viser at økonomi har jevnlig blitt rapportert til styret. Styret har fått informasjon når ulike avvik og risikoer har oppstått. Revisjonen mener imidlertid at risikoene ikke alltid i tilstrekkelig grad er hensyntatt i prognosene, for eksempel da faktura på 6,5 millioner kroner for skilting og trafikkavvikling ble presentert høsten 2024 ble bare 4,5 millioner tatt med i prognosen. Revisjonen stiller spørsmål om prognosene i tilstrekkelig grad ble utarbeidet etter forsiktighetsprinsippet.

Seksjonslederne fikk føringer om å kutte kostnader for å sikre det budsjetterte resultatet, men dette var ikke tilstrekkelig for å hindre kostnadsveksten på de ulike områdene. Vi mener VM-selskapet hadde fokus på å holde kostnadene nede, men at de ikke i tilstrekkelig grad klarte å fange opp avvik eller vurdere tiltak for de største kostnadsavvikene. Selskapet nedjusterte til en viss grad forventningene til inntekter på billetter og VIP-salg, men dette viste seg å ikke være nok. Revisjonen mener det er kritikkverdig at flere av de største avvikene ikke ble fanget opp, og vi registrerer at de prognosene som ble lagt fram viste omtrent det samme overskuddet fram til slutten av januar 2025.

Styringsparametre

I 2023 innførte selskapet en prognosemodell brutt ned til ni overordnede økonomiske styringsindikatorer (KPI-er). Dette innebar at økonomien ble rapportert gjennom disse ni KPI-ene, og via en "trafikklysmode". Det var begrenset detaljeringsgrad på den økonomiske informasjonen som ble gitt gjennom KPI-ene. Revisjonen stiller spørsmål om disse styringsindikatorene ble for overordnet til reell styring.

Kommunikasjon og informasjon

Selskapets administrasjon etablerte tidlig et fast mønster med månedlige styremøter, der de presenterte virksomhetsrapporter og ga økonomiske oppdateringer løpende.

Flere seksjonsledere opplevde at de fikk lite veiledning eller støtte til å styre sine egne økonomiske områder. Som en følge av mangelen på enhetlig økonomistyring og -oppfølging nedover i organisasjonen, mener revisjonen at styret ikke fikk presentert en reell økonomisk situasjon i selskapet. Ledelsen burde kommunisert tydeligere forventninger og retningslinjer nedover i organisasjonen for hvordan økonomioppfølgingen skulle være.

Styrets arbeid

Styret stod for ansettelsen av både den første og andre VM-sjefen. Den første VM-sjefen ble rekruttert på bakgrunn av styrets ønske om nettverk, evne til begeistring og erfaring fra prosjekter og innovasjon. Den andre VM-sjefen ble rekruttert basert på variert ledererfaring samt markeds- og sportsrelatert bakgrunn.

Det fremheves av flere at selskapet ikke har hatt tilstrekkelig kompetanse, blant annet innen arrangementskompetanse og prosjektstyring, noe også styrelederen har påpekt i ettertid. Mangel på controller er også omtalt av flere. Revisjonen er kritisk til at disse kompetansemanglene ikke ble håndtert tilstrekkelig underveis. Styret var kjent med at operativ leder hadde et for stort arbeidsomfang. Styreleder tok opp arbeidsbelastningen med VM-sjefen, og en assisterende sportssjef ble ansatt som et avbøtende tiltak. Til tross for dette hadde operativ leder fremdeles stor arbeidsbelastning. Revisjonen mener styret ikke i tilstrekkelig grad sikret en forsvarlig arbeidsdeling i selskapet, eller en forsvarlig organisering, spesielt med tanke på økonomifunksjonen.

Revisjonen registrerer at styret etterlyste et budsjett gjennom hele 2022, og dette kom på plass i januar 2023. Styret sørget for at det ble utarbeidet en strategisk plattform, målbilder, funksjonsbeskrivelser og økonomiske ambisjoner i den første styreperioden.

Styret oppfattet presentasjonen av den økonomiske informasjonen fra selskapet som både pedagogisk og betryggende. Vi mener imidlertid at styret i større grad burde ha stilt spørsmål ved hvorfor overskuddet som ble presentert lå på samme nivå gjennom hele perioden. Selv om styret utfordret administrasjonen på billett- og VIP-salg, er revisjonen kritisk til at styret ikke stilte flere kritiske spørsmål til den økonomiske informasjonen selskapet presenterte.

Revisjonen stiller spørsmål om styret førte tilstrekkelig tilsyn med VM-sjefen (daglig leder). VM-sjefen oppgir selv at det var forventet at han fokuserte på utadrettet virksomhet. Styreleder er tydelig på at det var VM-sjefen som ledet selskapet, men hun ser i ettertid at han nok stolte for mye på organisasjonen. Revisjonen registrerer at styreleder i ettertid sier at hun burde ha fulgt opp VM-sjefen tettere.

Styret fikk jevnlig presentert risikomatriser som en del av internkontrollen. Revisjonen mener imidlertid at styret burde ha utfordret disse i større grad, og stilt spørsmål om underliggende forhold.

Kommunen

Kommunen hadde i utgangspunktet bevilget 51,2 millioner kroner til provisorier. Dette var basert på et overslag utarbeidet i 2019, hvor det sto at de estimerte kostnadene trolig ville øke mot 2025 på grunn av seks års prisøkning. Det ble imidlertid ikke lagt inn noen prisjustering i den opprinnelige bevilgningen. Flere informanter var tydelige på at de tidlig så at den opprinnelig bevilgede summen ikke ville være tilstrekkelig. Selskapet var bekymret for dette gjennom hele 2024, og i styredokumentene fra VM-selskapet ble kommunens provisoriebudsjett trukket frem som en av de største røde risikoindikatorene mot slutten av året. I februar 2025 bevilget bystyret 20 millioner ekstra til provisorier for VM-anlegget, hvorav 12,3 millioner var priskompensasjon fra 2019 til 2025. Selv om et stramt budsjett kan være et virkemiddel for å tvinge frem kostnadskontroll, mener revisjonen at det er kritikkverdig at bevilgningen basert på overslaget fra 2019 ikke ble prisjustert før i 2025.

Kommunen hadde, i henhold til samarbeidsavtalen, hovedansvar for provisoriske løsninger knyttet til oppgradering av anlegget i Granåsen til VM-standard. Begge partene ble enige om at det var mest hensiktsmessig at selskapet sto for innkjøpene av provisorier, og deretter fikk tilskudd fra kommunen for det de hadde kjøpt inn. Denne praksisen var ikke avtaleregulert, og det var ikke etablert beløpsgrenser eller godkjenningrutiner. I samarbeidsavtalen står det at kommunen skal utføre de plikter som er knyttet til provisorier, dekke kostnader og bære risiko knyttet til dette. Det at VM-selskapet gjorde innkjøpene, innebar at kommunen hadde mindre kontroll på det som var innenfor sitt ansvarsområde. Revisjonen er kritisk til at kommunen på denne måten fikk begrenset muligheten til styring og kostnadskontroll på et område der de selv bar den økonomiske risikoen.

I henhold til samarbeidsavtalen skulle anlegget i Granåsen i utgangspunktet være på World Cup-nivå, og at oppgradering til VM-anlegg skal gjøres ved hjelp av provisorier. De fleste aktører er tydelige på at anlegget ikke hadde full World Cup-standard, og smøreboder for langrenn og kommentatorbokser nevnes som mangler. Dette førte til et økt behov for provisorier for å få anlegget opp til VM-standard, noe som økte kostnadene. VM-selskapet mener at hvis anlegget hadde hatt World Cup-standard i utgangspunktet, så ville kanskje det tildelte provisoriebudsjettet vært tilstrekkelig.

Anlegget som kommunen stilte til disposisjon til VM i Granåsen var godkjent av FIS og tilfredstilte de krav som var stilt i Hosting Contract.

Samarbeid

Da Trondheim i 2020 fikk tildelt VM, ble det underskrevet en samarbeidsavtale mellom kommunen og Skiforbundet. Denne avtalen skulle avklare ansvarsforholdene mellom partene, blant annet ansvaret for ulike provisoriske løsninger. Avtalen var imidlertid ikke presis nok til å regulere dette ansvaret. Den manglet en presis definisjon av hva "anlegget" innebar, og det var uklart hvem som skulle betale for hvilke provisorier. Samarbeidsavtalen var årsaken til mye av uenigheten som preget samarbeidet mellom kommunen og VM-selskapet frem mot mesterskapet.

VM-selskapet arvet et utydelig avtaleverk gjennom samarbeidsavtalen. I tillegg til samarbeidsavtalen ble det inngått en brukeravtale mellom kommunen og VM-selskapet. Revisjonen mener at partene burde ha brukt brukeravtalen til å tydeliggjøre ansvarsforholdene bedre. Brukeravtalen burde blant annet ha gitt en nærmere avklaring rundt ansvar for provisorier, og tydeliggjort ansvar og risiko. Revisjonen er kritisk til at ikke dette ble gjort. Et tydeligere avtaleverk kunne ha forhindre mye av samarbeidsproblemene som oppsto mellom partene.

Revisjonen er kritisk til at brukeravtalen ble undertegnet kun to måneder før VM, noe som framstår som for sent til å kunne fungere som en avklaring av ansvarsforhold. Dette bidro til tidsnød, og til å svekke mulighetene til å sikre nøkterne og kostnadseffektive innkjøp.

Undersøkelsen viser at samarbeidet mellom Trondheim kommune og VM-selskapet fungerte godt på flere områder i planlegging og gjennomføring av mesterskapet, noe som er positivt. Dette bidro til at mesterskapet ble en suksess på flere områder.

Flere fra kommunens side opplevde at det manglet en åpenhetskultur i VM-selskapet. Kommunen var kritisk til at selskapet, på tross av klausulen om innsyn i samarbeidsavtalen, ikke var åpne om alle avtaler de inngikk på vegne av kommunen. Fra selskapets side oppgis det at årsaken er at enkelte av avtalene inneholdt konfidensiell informasjon. Siden selskapet gjorde innkjøp på vegne av kommunen, mener revisjonen at det burde ha vært bedre kommunikasjon rundt avtalene som omhandlet disse innkjøpene.

Begge parter forpliktet seg til å holde kostnadene på et nøkternt nivå for å sikre et økonomisk overskudd. Undersøkelsen viser at selskapet hadde fokus på å holde kostnadene nede, men uenigheter i samarbeidet og tidsnød førte til det motsatte i enkelte tilfeller. Manglende avklaringer resulterte i noen tilfeller i at beslutninger og innkjøp ble gjennomført sent, noe som gjorde at kostnadene økte. Det var også konflikter om hva som var en "nøktern" standard. Vi mener at en god del av disse utfordringene kunne vært avklart med tydeligere avtaler mellom partene.

Flere informanter opplevde en endring i samarbeidsklimaet mellom VM-selskapet og kommunen da nøkkelpersoner i kommunen forsvant etter valget i 2023 og overgangen til parlamentarisme sommeren 2024. Det ble også en endring i organiseringen av VM-arbeidet innad i kommunen i samme periode. Flere informanter fra både selskapet og kommunen opplevde at dette skapte et vakuum i en overgangsfase. Noen opplevde at det ble mer fokus fra kommunens side på å holde budsjettet til kommunen, og mindre fokus på å innfri sine forpliktelser. Dette opplevdes fra VM-selskapets side som at de jobbet i motbakke og fikk mer motstand, mens kommunen på sin side så det som nødvendig for å ivareta kommunens økonomiske interesser. Høsten 2024 var flere fra styret i selskapet urolige for om kommunen kom til å følge opp sine forpliktelser, og flere styremedlemmer vurderte å gå av. De fortsatte imidlertid i posisjonene sine, og satset på at kommunen ville ta sitt ansvar. Revisjonen mener det er svært uheldig at samarbeidsklimaet mellom kommunen og VM-selskapet ble dårlig.

13 Konklusjon

I 2025 ble Ski-VM arrangert i Trondheim. Mesterskapet ble en sportslig suksess og en folkefest, til tross for dårlig vær. Arrangementet markerte seg med et tydelig bærekraftsfokus og som det første mesterskapet med integrerte paraøvelser, og like distanser og pengepremier for kvinner og menn.

Fram til slutten av januar 2025 var prognosen at VM skulle gå med et overskudd på rundt 20 millioner kroner. På styremøtet 28. januar ble overskuddet tatt ned til 15 millioner. Arrangementet endte med 43,86 millioner i underskudd.

Det er flere forhold som kan forklare underskuddet i VM-selskapet.

VM-selskapet hadde sviktende inntekter på billettsalg, VIP og mat og drikke. Det dårlige været hadde innvirkning på noe av dette, men selskapet bommet på VIP-strategien.

Det var også kostnadsoverskridelser på flere områder. De største overskridelsene var på områdene Arena Granåsen, hospitality, transport og sikkerhet. Årsakene til disse overskridelsene er sammensatt. På området Arena Granåsen var det større utgifter enn forventet på flere områder. På hospitality ble det blant annet økte utgifter på grunn av manglende avbestillinger av hotellrom som førte til at selskapet betalte for ubrukte rom. Videre ble det ekstra utgifter på sikkerhetsområdet blant annet som følge av pålegg fra myndighetene om ekstra vakthold tett opp mot mesterskapet. Transportkostnadene oversteg prognosen blant annet på grunn av uforutsette ekstrautgifter til trafikkavvikling og skilting.

Mange av de som hadde ansvar for den sportslige delen av arrangementet hadde god erfaring med å arrangere større mesterskap. Selskapet sett under ett manglet imidlertid tilstrekkelig kompetanse på å lede store og komplekse sportsarrangementer eller store prosjekter. Selskapet manglet også spesifikk innkjøps- og forhandlingskompetanse. Økonomifunksjonen i selskapet var underbemannet, noe som gjorde det utfordrende å gå dypt nok ned i detaljene i økonomioppfølgingen. Dette svekket internkontrollen. Enkelte medarbeidere hadde for mange oppgaver og flaskehalser oppstod i beslutningsprosesser.

Bytte av flere sentrale personer i organisasjonen førte også til at selskapet manglet kontinuitet gjennom hele prosessen. På flere områder førte dette til at selskapet kom sent i gang, og det oppstod tidspress på enkelte områder.

Økonomistyringen i Ski-VM 2025 sviktet på grunn av en kombinasjon av mangelfulle styringsverktøy, kapasitetsproblemer, for lite detaljert økonomioppfølging og rapportering. Den samlede kostnadsoverskridelsen ble aldri avdekket og rapportert før mesterskapet var over. Dette førte til at verken selskapet, styret eller eierne hadde den reelle oversikten som var nødvendig for å fange opp at mesterskapet gikk med underskudd.

Regnskapssystemet var satt opp på en måte som gjorde det vanskelig å drive reell løpende kostnadskontroll, og de klarte aldri å fange opp de største kostnadsavvikene underveis. De styrte etter prognoser som var for overordnet, noe som førte til utfordringer med å utarbeide avviksanalyser. Selskapet hadde ikke etablert et felles styringsverktøy for de ulike seksjonslederne til økonomioppfølging. VM-selskapet hadde et opplegg for regelmessig økonomioppfølging, men oppfølgingen ble for overordnet. Den gikk ikke langt nok ned i detaljene.

Prognosene som ble presentert for styret og eierne var også på overordnet nivå. Det ble rapportert om et overskudd på rundt 20 millioner kroner helt frem til januar 2025, da ble det tatt ned til 15

millioner. Selv om styret fikk presentert økonomi på alle styremøter, ble det ikke stilt tilstrekkelig kritiske spørsmål til å fange opp den reelle økonomiske situasjonen i selskapet.

Avtaleverket mellom Trondheim kommune og VM-selskapet var for utydelig til å avklare ansvarsforholdene i tilstrekkelig grad. Dette bidro til samarbeidsproblemer og tidsnød, som svekket blant annet muligheten til kostnadseffektive innkjøp.

Kommunen og VM-selskapet bestemte at selskapet skulle gjøre innkjøp av mange av provisoriene som var kommunens ansvar, og fikk tilskudd fra kommunen. Denne ordningen ble aldri skriftliggjort, og det var ingen avtalte beløpsgrenser eller godkjenningsrutiner for disse innkjøpene. Dette medførte at kommunen fikk begrenset kostnadskontroll på et område der de selv bar den økonomiske risikoen.

Skianlegget i Granåsen skulle i utgangspunktet ha World Cup-standard, og oppgraderes til VM-standard med provisoriske løsninger. Sentrale aktører mener at anlegget ikke hadde World Cup-standard i utgangspunktet, blant annet manglet det smøreboder for langrenn og kommentatorbokser. Dette førte til et økt behov for provisorier for å få anlegget opp til VM-standard, noe som økte kostnadene.

Kommunens bevilgning til provisorier på 51,2 millioner kroner var basert på et overslag fra 2019. Mange mente at disse bevilgningene var for lave, og i selskapet var det en økende bekymring for om kommunen kom til å leve opp til sine forpliktelser. Bevilgningene ble prisjustert ved en ekstrabevilgning på 20 millioner 20. februar 2025.

14 Eierskapskontroll

Problemstilling

I dette kapittelet svarer vi på problemstilling 2:

- Har Trondheim kommune utøvd sine eierinteresser i Ski-VM Trondheim 2025 AS i samsvar med politiske vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og anbefalte prinsipper for god eierstyring?

Vurderingskriterier

Kommunens eierskap og eieroppfølging av arrangørselskapet

- Kommunen skal ha et formål med å eie Ski-VM.¹⁴⁴
- Kommunen bør utarbeide en eierstrategi sammen med andre medeiere for å tydeliggjøre mål med eierskapet, økonomiske mål og føringer for strategisk utvikling.¹⁴⁵
- Kommunen bør delta på eiermøter med selskapet.¹⁴⁶
- Eierne og selskapet bør bruke eiermøtene til gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfting av generell utvikling og rammevilkår.¹⁴⁷
- Bystyret bør årlig få en rapport om selskapets økonomi, viktige saker som gjelder selskapet osv.¹⁴⁸

Valg av styre

- Kommunen som eier bør sikre at bruk av valgkomite vedtektsfestes.¹⁴⁹
- Eier bør etablere retningslinjer for valgkomiteens arbeid.¹⁵⁰

Styrets kompetanse

- Styret bør ha kompetanse som er tilpasset selskapets virksomhet.¹⁵¹

Gjennomføring av generalforsamlinger

- Det skal avholdes ordinær generalforsamling innen seks måneder etter utgangen av forrige regnskapsår.¹⁵²
- Generalforsamlingen skal behandle årsregnskapet, eventuell årsberetning og utbytte, samt andre saker som er fastsatt i vedtektene.¹⁵³
- Eierne skal fastsette styrets honorar i generalforsamlingene.¹⁵⁴

¹⁴⁴ KommuneLOven § 26-1

¹⁴⁵ Kommunens eierskapsmelding, del 1, vedtatt av bystyret i 2022 og 2024

¹⁴⁶ KS' anbefaling nr 6

¹⁴⁷ KS' anbefaling nr 6

¹⁴⁸ KS' anbefaling nr 4

¹⁴⁹ NUES anbefaling, KS' anbefaling nr 10

¹⁵⁰ KS' anbefaling nr 10

¹⁵¹ Aksjeloven §§ 6-12 og 6-13, kommunens eierskapsmelding

¹⁵² Aksjeloven § 5-5

¹⁵³ Aksjeloven § 5-5

¹⁵⁴ Aksjeloven § 6-10

- Det skal føres protokoll for generalforsamlingene.¹⁵⁵

Kommunens eierskap og eierskapsforvaltning

Aksjeselskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS ble stiftet 19. april 2021 og var eid av Norges Skiforbund (60 prosent), Sør-Trøndelag skikrets (30 prosent) og Trondheim kommune (10 prosent).

I utgangspunktet var det ikke planlagt at Trondheim kommune skulle gå inn på eiersiden i VM-selskapet. I den tidlige planleggingsfasen i 2019 foreslo Skiforbundet å etablere et arrangørselskap som skulle eies av Skiforbundet og lokal skiidrett, representert ved Sør-Trøndelag Skikrets.¹⁵⁶ Dette var modellen som ble valgt ved VM i Oslo i 2011.

Kommunens praktiske eieroppfølging er lagt til kommunaldirektør for finans. Kommunaldirektøren opplyser at beslutningen om at kommunen skulle gå inn på eiersiden i VM-selskapet ble tatt i forbindelse med at selskapet skulle etableres. Kommunen hadde mange kontaktpunkter med Skiforbundet og skikretsen i forbindelse med planleggingen av VM. Eierne av VM-selskapet planla å bruke en del av overskuddet etter VM til et fond som skulle sikre fremtidige verdenscup-arrangementer og andre store arrangement i Granåsen. Kommunen var opptatt av dette fondet, som var viktig for videreutvikling av anlegget etter VM.¹⁵⁷ Kommunaldirektøren var opptatt av å sikre at kommunen fikk innflytelse over prosjektet. Ved å ha en eierpost får man mulighet til å utøve innflytelse gjennom generalforsamlinger. Når eierandelen er 10 prosent, vil en også i henhold til aksjeloven kunne forlange ekstraordinær generalforsamling dersom kommunen ønsket det.

Formål med eierskapet

Kommunens eierskap i Ski-VM er ikke omtalt i kommunens eierskapsmeldinger. Det ble utarbeidet en eierskapsmelding i 2022 som ble justert i juni 2024 i forbindelse med overgangen til parlamentarisme. Her ble det bare gjort mindre språklige endringer for å hensynta den nye styringsmodellen.

I vedtektene og aksjonæravtalen går det frem at selskapets formål er å være organisasjonskomite og arrangør for Ski-VM i nordiske grener i Trondheim i 2025 (the Local Organizing Committee, LOC), i henhold til avtalen (Hosting Contract), som var inngått med FIS.

Aksjonærene ville i fellesskap bidra til at selskapet kunne gjennomføre arrangementene på en best mulig måte for å befeste Granåsens posisjon som ledende arrangør nasjonalt og internasjonalt og styrke Trondheim sin posisjon som en ledende vinterby.

Selskapet skulle ifølge vedtektene og aksjonæravtalen ikke ha et økonomisk formål. Et eventuelt overskudd skulle brukes til å fremme skisportens interesser nasjonalt, regionalt og lokalt. Ved eventuell oppløsning skulle formuen brukes på samme måte.

Vedtektene og aksjonæravtalen ble behandlet i formannskapet 1. oktober 2020, sammen med andre avtaler knyttet til VM på ski.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Aksjeloven § 5-16

¹⁵⁶ Notat fra Norges skiforbund 20.2.19

¹⁵⁷ Formålet med fondet er å være et sikringsfond som skal sikre fremtidige World Cup- arrangement og andre store arrangement i Granåsen. Utdeling fra fondet skal vedtas av et styre der alle eiere i LOC er representert.

¹⁵⁸ Formannskapet sak 269/20, behandlet 1.10.20 *Avtaler knyttet til VM på ski 2025 og etablering av selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS.*

Eierstrategi

Kommunen utarbeidet ikke en strategi for eierskapet i Ski-VM AS. Kommunaldirektør for finans opplyser at kommunen ikke pleier å utarbeide eierstrategier i selskaper der de har liten eierandel, men uttaler at man burde nok hatt det i dette tilfellet. Samarbeidsavtalen kan ifølge kommunaldirektøren sees på som en slags eierstrategi. Avtalen beskriver forventninger til overskudd, fordeling av verdier, nøkternhet med videre.

Eiermøter

Kommunen deltok i alle eiermøtene. Formelt var det ordfører som representerte kommunen. Fra administrasjonen deltok kommunedirektøren og kommunaldirektørene for finans, kultur og idrett og byutvikling.¹⁵⁹ Etter overgangen til parlamentarisk styringsform deltok byråd for finans og de nevnte kommunaldirektørene i eiermøtene.

Referater fra eiermøtene og intervju viser at kommunen og de andre eierne brukte eiermøtene til å få informasjon, stille spørsmål og gi innspill. Kommunaldirektør for finans opplever at eiermøtene ble brukt til informasjonsutveksling og forventningsavklaringer, samt spørsmål om status og utvikling. Kommunaldirektør for finans opplyser at han var fornøyd med saksdokumentene til eiermøtene. Deltakerne stilte spørsmål og fikk svar. Det ble informert om at VIP-salget gikk dårlig, og prognosen ble justert på dette området. Ut over det mener kommunaldirektøren at det ikke var noen røde flagg på eiermøtene.

Byrådsleder sier at kommunen var godt forberedt i eiermøtene og stilte gode spørsmål. Han kan ikke se for seg at eiermøtene skulle vært annerledes. Trondheim kommune var minoritetsseier, og skulle ikke ha utbytte. Han mener at oppfølgingen var tett, uavhengig av eierandel. Byrådsleder opplever at eierne fikk nok informasjon, men at prognosene og budsjettet ikke var korrekte nok. Eierne så imidlertid ikke dette da.

Informasjon til bystyret

Årsberetningene til kommunen inneholder kort informasjon om ski-VM sett opp mot kommunens overordnede målsetninger. Det ble ikke levert en rapport til bystyret om selskapets økonomi eller andre viktige saker som gjelder selskapet. Det ble lagt frem saker til politisk behandling som gjaldt VM, blant annet etablering av selskapet, avtaler mellom eierne,¹⁶⁰ strategisk plattform,¹⁶¹ garanti for driftskreditt¹⁶² og en sak om kommunens forpliktelser forbundet med provisoriene¹⁶³.

¹⁵⁹ Kommunaldirektør for finans deltok i alle eiermøtene, med unntak av tre møter i perioden mai til og med november 2024. Kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv deltok i alle unntatt ett eiermøte, mens kommunaldirektør for byutvikling deltok i alle eiermøtene fra september 2024 og fremover.

¹⁶⁰ Formannskapet sak 269/20, behandlet 1.10.20 *Avtaler knyttet til VM på ski 2025 og etablering av selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS*.

¹⁶¹ Sak 297/22 *Ski-VM Trondheim 2025 AS sin strategiske plattform for ski-VM og kommunes organisering for å bistå i forberedelsene av ski-VM*, behandlet i formannskapet 29.11.2022

¹⁶² Arkivsak 2024/30353

¹⁶³ Arkivsak 2025/1887

Valg av styre

Valgkomite og forslag til styrekandidater

Formannskapet sluttet seg til etablering av selskapet og avtalene knyttet til VM på ski i oktober 2020. Blant disse var også selskapets vedtekter og en aksjonæravtale.¹⁶⁴ Vedtektene sier ikke noe om valgkomite, og det ble ikke etablert retningslinjer for valgkomiteen.

Ifølge aksjonæravtalen skulle Skiforbundet være representert i styret ved generalsekretær, for å sikre koordinering mellom forbundet og selskapet. For å sikre et klart skille kunne ikke styremedlemmer i Skiforbundet velges til styret i selskapet. I avtalen står det at aksjonærene tok sikte på å komme til enighet om de kandidater som skulle innstilles overfor generalforsamlingen. Hvis Trondheim kommune og skikretsen ikke klarte å bli enige om aktuelle kandidater, skulle de kunne innstille et medlem hver, mens øvrige medlemmer skulle velges av generalforsamlingen.

Ved etablering av selskapet var det enighet om at ordfører i Trondheim kommune, daværende president i Skiforbundet og leder for Sør-Trøndelag skikrets skulle utgjøre valgkomiteen. Tidligere kommunedirektør opplyser at han bisto valgkomiteen under oppnevningen av styret og spilte inn navn til ordføreren for å få med lokale krefter.

Kommunaldirektør for finans har vanligvis en rolle med å gi innspill på kandidater ved valg av styre i kommunalt eide selskap, men ble ikke involvert da styret i Ski-VM skulle utnevnes.

Tidligere ordfører opplyser at valgkomiteen brukte mye tid på å sette sammen det første styret, og intervjuet mange. De brukte mye tid på å diskutere kompetanse og kvalifikasjoner, og det var ingen uenigheter blant eierne.

President i Skiforbundet forteller at selskapet mot slutten av 2022 skulle gå over i en mer operativ fase, og det var behov for noe annerledes kompetanse enn tidligere. Tidligere ordfører opplyser at valgkomiteen hadde gode diskusjoner om hva selskapet hadde behov for, og hvem som kunne være gode kandidater.¹⁶⁵

Selv om det var nedfelt i aksjonæravtalen at generalsekretæren i Skiforbundet skulle være en del av styret, ble generalsekretæren tatt ut fordi det kunne gi en uheldig rollekombinasjon og utfordringer med habilitet. Tidligere skipresident sier at det var enighet i valgkomiteen om at det skulle være et skille mellom eierne og styret i VM-selskapet.¹⁶⁶

I 2022 vedtok generalforsamlingen å gjennomføre et eiermøte for å evaluere styrets sammensetning for det videre arbeidet, i stedet for å velge en egen valgkomite. Dette skulle være en fast rutine fremover.¹⁶⁷ Tidlig i januar 2023 var det imidlertid enighet om at hver av eierne skulle utpeke et medlem til valgkomiteen.¹⁶⁸ Etter det revisjonen forstår har valgkomiteen i hele perioden bestått av president i Skiforbundet, ordfører og leder eller et styremedlem fra Sør-Trøndelag skikrets.

¹⁶⁴ Formannskapet sak 269/20 *Avtaler knyttet til VM på ski 2025 og etablering av selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS, vedtatt 1.10.20*, arkivsak 20/62687

¹⁶⁵ Vi finner ikke noen skriftlig begrunnelse for forslag til sammensetning av styret ved etableringen i 2021. Styrets sammensetning (navn) fremgår av stiftelsesdokumentene.

¹⁶⁶ Aksjonæravtalen ble ikke endret da nytt styre ble valgt på generalforsamlingen i februar 2023.

¹⁶⁷ Protokoll fra generalforsamling 28.6.22

¹⁶⁸ Jf. referat fra eiermøte 4.1.23.

I februar 2023 ble det holdt en ekstraordinær generalforsamling der det ble valgt et nytt styre. Valgkomiteens begrunnelse går frem av en pressemelding som ble sendt ut etter møtet.

Styrets kompetanse

Intervjuene revisjonen har gjennomført viser at det er delte meninger om styrets kompetanse, og at kompetansen varierte mellom det første styret som ble etablert i 2021 og det nye styret som tok over i 2023.

Det første styret (2021–2023)

Da det første styret ble satt sammen, var eierne opptatt av å ha en bred kompetanseprofil innen teknologi, bærekraft, økonomi, innovasjon og skiidrett. Valgkomiteen var opptatt av at styret skulle være utviklingsorientert, ha erfaring fra store prosjekter, forståelse for ski og idrett, men det skulle ikke være et idrettsstyre. Videre var det viktig for eierne at styret hadde forankring i Trøndelag. Styret ble sammensatt av personer med næringslivs- og lederkompetanse, bærekraft, gründervirksomhet, idrettsorganisering, sponsorarbeid og internasjonal idrettspolitik, frivillighet, utøversiden, juridisk kompetanse og prosjektledelse. Flere informanter mener at styret manglet arrangementskompetanse og erfaring med prosjektstyring.

Det andre styret (2023–2025)

I februar 2023 byttet eierne ut deler av styret for å få inn mer arrangementserfaring og lokal forankring. Både den første styrelederen og skipresidenten mener at utskiftingene i styret var et resultat av at man gikk over i en ny fase, en strategisk oppstartsfase til en mer operativ gjennomføringsfase.

Den nye styrelederen har utdanning innen økonomi og forretningsledelse, og var tidligere sjef for ski-VM i Oslo i 2011. I tillegg kom det inn nye styremedlemmer med arrangementserfaring. Styret hadde da blant annet kompetanse fra gjennomføring av større mesterskap, organisasjonsarbeid i idretten, økonomi, frivillighet og samarbeid mellom bredde- og toppidrett, idrettskretsen, lokalt næringsliv, juridisk kompetanse og utøverperspektivet. Fra før hadde styret kompetanse fra ulike roller og styreverv i skiidretten, økonomifaglig bakgrunn, nettverk i næringslivet og kompetanse innen reklame, kommunikasjon og digitalisering.

Styret evaluerte styrearbeidet etter hvert møte. De fokuserte blant annet på hvordan relasjonene var, informasjonsgrunnlaget og hvordan de hadde jobbet. De opplevde at dette var mer hensiktsmessig enn årlige evalueringer, man fikk korrigert ting raskere på bakgrunn av løpende evalueringer.

Til tross for endringene, sier flere at det fremdeles var viktige mangler ved styrets samlede kompetanse. Det er flere som stiller spørsmål ved om styret hadde tilstrekkelig kompetanse innen økonomi- og prosjektstyring. Ett av styremedlemmene sier at nå i etterkant, når det har gått slik det har gått, må man stille spørsmål om styret burde hatt utfyllende kompetanse på enkeltområder. Styremedlemmet fremhever særlig arrangement- og prosjektøkonomi, det vil si noen som har praktisk erfaring som økonomisjef fra tidligere arrangement eller andre større prosjekter. Et tidligere styremedlem uttaler at man mistet mye historikk og kompetanse knyttet til de opprinnelige forhandlingene og avtaleverkene ved å skifte ut store deler av styret.

Gjennomføring av generalforsamlinger

I perioden 2022-2024 er det gjennomført ordinære generalforsamlinger innen fristen som aksjeloven setter.¹⁶⁹ Generalforsamlingene har behandlet årsregnskapet, revisjonsberetning og sak om styrets honorar hvert år. I 2021 behandlet ikke generalforsamlingen sak om valg av revisor.¹⁷⁰ I vedtektene til selskapet står det at generalforsamlingen skal behandle årsregnskap og årsberetning, men styret har ikke lagt frem en skriftlig årsberetning.¹⁷¹

I 2025 var selskapet i en kreditorprosess, og det ble ikke avholdt ordinær generalforsamling. Det ble imidlertid avholdt en ekstraordinær generalforsamling 10. juni 2025 der eierne vedtok opplegg for kreditorprosessen. Den 19. mai 2026 var det ordinær generalforsamling, og selskapet planlegges avvirket i løpet av juni 2026.

Revisjonen har ikke mottatt dokumenter og protokoll fra den ordinære generalforsamlingen i selskapet i 2023. Vi har vært i kontakt med flere representanter for selskapet og eierne, men ingen finner protokollen.¹⁷²

Ordføreren har stilt som representant for kommunen som eier i generalforsamlingene, med unntak av 2022, da kommunedirektøren stilte med fullmakt fra ordfører. I generalforsamlingen i 2024 stilte i tillegg kommunedirektøren og kommunaldirektør for kultur, idrett og friluftsliv som observatører/rådgivere. Fra selskapet møtte styreleder, VM-sjef og økonomisjef i alle generalforsamlingene. I 2025 møtte styreleder, tre styremedlemmer og VM-sjef da opplegget for kreditorprosessen skulle behandles på ekstraordinær generalforsamling. Byrådsleder møtte i tillegg til ordfører i dette møtet. Revisor deltok ikke på generalforsamlingene.

Nåværende ordfører opplever at generalforsamlingene ble gjennomført på ordinær måte. Det ble gitt redegjørelser fra styret og selskapet om sentrale tema som styring, salg, økonomi, prognoser med mer. Prognosene som ble presentert viste et overskudd helt til VM var ferdig.

Byrådsleder opplevde at eierne fikk nok informasjon, men sier nå i etterkant at prognosene og budsjettet nok ikke var korrekt. Eierne så imidlertid ikke dette da. Han peker på at det er styrets ansvar å sørge for en god rapportering og at eierne skal styre gjennom generalforsamlingene.

Revisjonens vurderinger

Kommunens eierskap i arrangørselskapet

Trondheim kommune har ikke behandlet sitt eierskap i VM-selskapet på samme måte som de øvrige selskapene de eier. Kommunens eierskapsmelding omtaler ikke VM-selskapet, og da heller ikke kommunens formål med eierskapet. Det ble ikke utarbeidet en eierstrategi for VM-selskapet sammen med de andre eierne. Kommunen pleier ikke å utarbeide eierstrategier i selskaper der de har liten eierandel. Uavhengig av eierandel, mener revisjonen det ville vært en fordel med en eierstrategi for å tydeliggjøre målene med eierskapet, økonomiske mål og føringer for strategisk utvikling.

¹⁶⁹ Innkallingene er også sendt ut innen fristen. I 2025 ble det gjennomført en ekstraordinær generalforsamling 10.6.25 der generalforsamlingen vedtok hvordan kreditorprosessen skulle gjennomføres.

¹⁷⁰ Vedtektene stiller krav om at dette behandles som sak ved hver generalforsamling.

¹⁷¹ Vedtektene § 7. Aksjeloven stiller ikke krav om at det skal utarbeides en årsberetning.

¹⁷² Årsregnskapet er innsendt til Brønnøysundregistrene.

Undersøkelsen viser at kommunen deltok i samtlige eiermøter. Eierne og VM-selskapet brukte eiermøtene til gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og ulike drøftinger. Revisjonen registrerer at kommunen sier at det ikke ble gitt noen informasjon på eiermøtene som tilsa at VM ikke ville gå med det planlagte overskuddet.

Det ble lagt frem ulike saker til politisk nivå om planleggingen av VM, blant annet avtalegrunnlag og en kort omtale av VM-selskapets bidrag til kommunens overordnede måloppnåelse i kommunens årsberetning. Bystyret fikk imidlertid ikke en årlig rapport om VM-selskapets økonomi og andre viktige saker som gjelder selskapet, slik KS anbefaler.

Valg av styre

Revisjonen mener bruk av valgkomité og mandat for valgkomitéen burde vært omtalt i vedtektene til selskapet. Videre mener vi det ville vært en fordel om eierne hadde etablert retningslinjer for valgkomitéen. Slike retningslinjer ville gitt større ryddighet, forutsigbarhet og større transparens.

Styrets kompetanse

Etter omtrent to år ble deler av det første styret byttet ut, med begrunnelse at selskapet gikk fra en strategisk planleggingsfase over i en mer operativ gjennomføringsfase. Det er positivt at eierne justerte styrets sammensetning for å møte behovet for mer operativ arrangementserfaring. Med tanke på det økonomiske utfallet, stiller revisjonen imidlertid spørsmål om styret samlet sett hadde tilstrekkelig kompetanse til å fange opp de reelle økonomiske utfordringene. Dette kan ha vært medvirkende til at styret ikke klarte å utfordre administrasjonens prognoser sterkt nok.

Generalforsamlinger

Undersøkelsen har vist at det ble avholdt ordinær generalforsamling innen fristen i perioden 2022-2024. I 2025 var selskapet i en kreditorprosess, og det ble ikke avholdt ordinær generalforsamling. Det ble imidlertid avholdt en ekstraordinær generalforsamling 10. juni 2025 der eierne vedtok opplegg for kreditorprosessen. Den 19. mai 2026 var det ordinær generalforsamling, og selskapet planlegges avviklet i løpet av juni 2026.

Selskapets årsregnskap er behandlet på generalforsamlingene. Det ble ikke utarbeidet årsberetning. Vedtektene til selskapet stiller krav om hvilke saker som skal behandles på generalforsamlingene. Generalforsamlingen behandlet imidlertid ikke alle saker som er fastsatt i vedtektene. Dette gjelder årlig sak om valg av revisor og valg av styreleder og styremedlemmer. Undersøkelsen viser at eierne fastsatte styrets honorar i generalforsamling, slik vedtektene krever.

Selskapet har ikke funnet protokoll fra den ordinære generalforsamlingen i 2023. Revisjonen peker på at protokollene i henhold til aksjeloven skal oppbevares på betryggende måte i hele selskapets levetid og holdes tilgjengelig for aksjeeierne hos selskapet.

Konklusjon

Eierskapskontrollen viser at kommunen på noen områder ikke har fulgt anbefalinger for god eierstyring:

- Trondheim kommune utarbeidet ikke en eierstrategi for eierskapet i VM-selskapet sammen med de andre eierne for å tydeliggjøre mål og økonomiske forventninger.
- Bruk av valgkomité ble ikke vedtektsfestet, og eierne etablerte ikke formelle retningslinjer for komiteens arbeid.
- Bystyret fikk ikke en årlig rapport om selskapets økonomi.
- Ingen klarer å fremskaffe protokoll fra den ordinære generalforsamlingen i selskapet i 2023.

15 Uttalelser til rapporten

Uttalelse fra Ski-VM Trondheim 2025 AS til rapport fra Trondheim kommunerevisjon

Etter en lang søknadsprosess med tre søknader, fikk Norges Skiforbund og Trondheim kommune i 2020 tildelt arrangementet VM på ski i Trondheim for 2025. Selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS ble etablert som et prosjektselskap med det formål å arrangere mesterskapet på vegne av søkerne. Selskapet ble formelt stiftet i april 2021.

Styret i selskapet fratrådte på generalforsamling i oktober 2025. Det avgåtte styret har behandlet rapporten fra Trondheim kommunerevisjon og gir følgende uttalelse:

Oppsummering

Det er både trist og beklagelig at selskapet ikke klarte å levere det økonomiske resultatet som det ble budsjettet med, og i stedet gikk med betydelig underskudd.

Ski-VM hadde ambisiøse målsetninger spesifisert i sportslig gjennomføring, folkefest og engasjement, bærekraft og ikke minst et betydelig løft i frivilligheten. Det var også viktig med ringvirkninger lokalt og regionalt. Arrangementet ble en folkefest til tross for meget krevende værforhold. Sportslig sett var arrangementet en stor suksess, og det ble levert godt på de fleste av de målsetningene som ble skissert i søknaden og deretter videreutviklet gjennom selskapets strategiarbeid.

Rapporten fra Kommunerevisjonen gir en grundig gjennomgang av søknadsprosessen, avtalene med Trondheim kommune og selskapets økonomi. Styret håper at informasjonsgrunnlaget i rapporten kan brukes fremadrettet og legge til rette både for søknader om nye store idrettsarrangementer i Trondheim og Norge i fremtiden og en gjennomføring av store idrettsarrangementer i økonomisk balanse.

Rammevilkår

Avtaler mellom FIS, Norges Skiforbund og Trondheim kommune

Avtalen med FIS om å arrangere VM (Hosting Contract) ble inngått av Norges Skiforbund som nasjonalt særforbund og Trondheim kommune som vertsby før selskapet ble etablert. Det samme gjaldt samarbeidsavtalen mellom Norges Skiforbund og Trondheim kommune. Samarbeidsavtalen regulerte hvem av henholdsvis Norges Skiforbund, Trondheim kommune og selskapet som skulle ha ansvar for de enkelte forpliktelsene som var avtalt med FIS.

Selskapet er av den oppfatning at en betydelig andel av underskuddet er knyttet til avtalen med kommunen, ferdigstilling av anlegget i Granåsen og provisorier. Det faste anlegget hadde ikke world-cup standard, noe som førte til økte kostnader til provisorier. Tidvis krevende samarbeidsforhold førte til forsinkelser i bestillinger som også økte kostnadene. I tillegg, som det fremkommer av rapporten, og som støttes av den juridiske vurderingen fra ekstern advokat, var avtalene uklare og unøyaktige på en rekke områder. Selskapets bekymringer rundt dette ble løpende tatt opp på Eiermøter.

For fremtidige store mesterskap i Trondheim og Norge er det viktig at prinsippene for kostnadsfordeling mellom partene blir avklart på et tidligere tidspunkt. Avtaleverket må være tydeligere og mer detaljert fra starten av prosjektet slik at arrangørselskapets rammevilkår ligger fast.

Sikkerhet og transport

Som det kommer frem av rapporten ble spesielt kostnader til sikkerhet og transport høyere enn budsjettet.

Kravene til sikkerhet er stadig økende. Både eierne og selskapet hadde et sterkt ønske om å ta hele byen i bruk. Skal vi i Norge kunne arrangere store mesterskap, særlig der disse tar i bruk store offentlige rom utover selve arenaen, må det finnes løsninger som sikrer dette. Her må idretten, lokale myndigheter og sentrale politikere samarbeide om generelle løsninger som gjør dette mulig. Krav om tilleggstiltak på sikkerhet må avklares tidligere mellom arrangørselskapet og offentlige myndigheter.

Publikumstransport er en sentral del av et idrettsarrangement, der det er viktig med både effektive og trygge løsninger. Leverandør og bruk av offentlig transport og kostnadene ved dette bør ved fremtidige arrangement avklares mye tidligere. Lokalt offentlig transportselskap bør ideelt sett involveres allerede i søknadsprosessen slik at arrangørselskapet har trygghet for at transporttjenester faktisk kan leveres og får forhandlet rammene for transportsamarbeid i god tid.

Kreditorprosessen

Rapporten beskriver ikke kreditorprosessen som ble iverksatt av selskapet for å unngå konkurs. Da styret fikk informasjon om at selskapet kunne gå med underskudd, ble det umiddelbart iverksatt tiltak.

Styret engasjerte ekstern bistand med kompetanse innenfor kreditorforhandling, og en endelig løsning med kreditorene kom på plass sommeren 2025. Styret ønsker å takke kreditorene, som i egenskap av leverandører og andre samarbeidspartnere først bidro til at VM ble en folkefest, og deretter bidro til at selskapet unngikk konkurs.

Styret tar rapporten til etterretning og takker for en ryddig prosess med Trondheim kommunerevisjon.

For det tidligere styret i Ski-VM Trondheim 2025 AS

Åsne Havnelid, tidligere styreleder

Asker 3. juni 2026



Notat

Vår ref.
2026/20369

Vår dato
04.06.2026

Til:

Trondheim kommunerevisjon

Fra:

Byrådsleder Kjetil Ovrid Reinskou

Kopi til:

Byrådslederens uttalelse til: Forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Ski-VM Trondheim 2025 AS

Viser til oversendelse 27.mai 2026 fra Trondheim kommunerevisjon til Byråden: *Rapport om forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Ski-VM Trondheim 2025 AS til uttalelse.*

Byråden ønsker innledningsvis å understreke den betydelige viktigheten av forvaltningsrevisjonen og eierskapskontrollen knyttet til Ski-VM Trondheim 2025 AS. Som forvalter av fellesskapets midler har Trondheim kommune et særskilt ansvar for å sikre en forsvarlig og betryggende kontroll med bruken av offentlige ressurser. Funnene i rapporten danner et viktig grunnlag for læring og videreutvikling av kommunens eierstyring. Samtidig gir rapporten verdifulle erfaringer som vil være av stor betydning ved planlegging og gjennomføring av eventuelle fremtidige internasjonale arrangementer i Trondheim.

Kommentarer til noen forhold omtalt i rapporten:

Samarbeidsavtalen

Både i selve rapporten og i uttalelsen fra CMS Cluge er det påpekt at Samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og NSF ikke har et klart nok beskrevet grensesnitt mellom anlegget som sådan og arrangementet. Det henvises til at dette var bedre ivaretatt i samarbeidsavtalen som

ble inngått mellom Oslo kommune og Ski-VM 2011 AS. Som det fremgår av rapporten var det en innledende posisjon fra NSF at bestemmelsene fra Samarbeidsavtalen fra Oslo-VM skulle benyttes også i Trondheim. Fra Trondheim kommune ble Oslo-avtalen vurdert å ha en ubalanse i kommunens disfavør mht provisorier, og avtalen ble omarbeidet av den grunn. VM i Oslo 2011 ga arrangørselskapet et overskudd på 68 millioner, mens Oslo kommunes samlede kostnader sprakk fra opprinnelig budsjett på 648 millioner til kommunens sluttregning på 2,4 milliarder (Anlegg og provisorier - budsjett og sluttresultat i 2012-kroner).

Provisorier

Byråden tar til etterretning at ansvarsdeling og planlegging av provisorier burde vært bedre. Byråden vil presisere at SkiVMs endelige provisoriekostnad ble nær opprinnelig planlagt andel/sum; og at provisorier ikke er noen vesentlig årsak til SkiVMs underskudd, jfr også omtale i rapporten side 34.

Det er også viktig å presisere at det fortløpende ble jobbet detaljert med hvilke typer provisorier som skulle bekostes av hhv kommunen og VM, jfr rapportens side 25.

I styringsgruppemøte for provisorier den 4. februar 2025 ble meldt at hovedbildet er at arbeidet med provisoriene er i rute og at beløpene som er budsjettert på de enkelte typene provisorier per tiden er "innafor". Sluttresultatet skulle vise seg likevel å inneholde ytterligere økning av provisoriekostnadene.

Kap 13 Konklusjonen, siste avsnitt:

Her mangler: Bystyret vedtok i juli 2025 en ytterligere ekstra bevilgning til provisorier på 16,5 millioner kroner, opp til total sum 87,7 millioner kroner.

Samarbeidsklima

Byrådet oppfatter ikke at samarbeidsklimaet mellom kommunen og VM-selskapet ble spesielt anstrengt etter at parlamentarismen ble innført. Dette var i en fase der mye skulle på plass, samtidig som fokus på økonomistyring måtte ha høy prioritet. Byrådet oppfatter at arbeidet både i eiermøtet, i ulike styringsgrupper og bilateralt på ledernivå var profesjonelt, til tross for stor arbeidsmengde og kort tid til rådighet i denne fasen.

16 Litteraturliste

Aksjeloven, (LOV-1997-06-13-44): Lov om aksjeselskaper,
<https://lovdata.no/lov/1997-06-13-44>

COSO-rammeverket: Rammeverk for internkontroll i virksomheter. <https://www.coso.org/>
Sammendrag: <https://iia.no/product/internkontroll-et-integrert-rammeverk-sammendraget/>

Digitaliseringsdirektoratet, Prosjektveiviseren <https://prosjektveiviseren.digdir.no/>
Bakgrunnen for veiviseren, se <https://prosjektveiviseren.digdir.no/media/20/download>

Finansforetaksloven, (LOV-2015-04-10-17), Lov om finansforetak og finanskonsern
<https://lovdata.no/lov/2015-04-10-17>

Finanstilsynet (2025), Betalingstjenester under Ski-VM i Trondheim 2025, publisert 15. september 2025
<https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/nyheter/2025/betalingstjenester-under-ski-vm-i-trondheim-2025>

FIS (Det internasjonale skiforbundet): Hosting Contract for FIS Ski-VM 2025.

Internkontrollforskriften, (FOR-1996-12-06-1127), Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter, <https://lovdata.no/forskrift/1996-12-06-1127>

Kommuneloven, (LOV-2018-06-22-83): Lov om kommuner og fylkeskommuner,
<https://lovdata.no/lov/2018-06-22-83>

KS' Anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll
<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/for-deg-som-folkevalgt/AnbefalingerEierskap2020.PDF>

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, NUES
<https://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/>

NS-ISO 10006:2017 - Quality management — Guidelines for quality management in projects.
Denne utgis av Standard Norge <https://online.standard.no/nb/iso-10006-2017>

Trondheim kommune (2014), Status for arbeidet med Trondheims søknad om å være arrangør for VM i nordiske grener 2021 (Vedtak om å slutte seg til Sør-Trøndelag skikrets sitt arbeid med å fremme Trondheim som nasjonal kandidat til Ski-VM neste gang Norge søker), Bystyret sak 19/14, 27.2.14 2014, arkivsak 14/2022.
<https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/1003355950>

Trondheim kommune (2014), VM i nordiske grener 2021 - rammer for samarbeidet mellom Trondheim kommune og Norges Skiforbund og fremdrift i arbeidet, sak 192/14, formannskapet 30.9.2014.
<https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/1003356184>

Trondheim kommune (2018), Vedtak om å søke VM 2025 sammen med Norges Skiforbund, Bystyret, sak 125/18, 6.9.18.

<https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/1003386264>

Trondheim kommune (2020), Avtaler knyttet til VM på ski 2025 og etablering av selskapet Ski-VM Trondheim 2025 AS, sak 269/20, formannskapet 1.10.20.

<https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/5009101>

Trondheim kommune og Norges Skiforbund (2020): Samarbeidsavtale vedrørende roller og ansvar etter tildeling av Ski-VM Nordisk 2025 i Granåsen, Trondheim (se sak 269/20, formannskapet 1.10.20).

Trondheim kommune (2021), Investeringsbeslutning Granåsen idrettspark, utbyggingsfase 2 og kommunalteknisk infrastruktur utbyggingsfase C, Bystyret, sak 42/21, 25.3.21.

<https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/5009844>

Trondheim kommune (2022), Ski-VM Trondheim 2025 AS sin strategiske plattform for ski-VM og kommunens organisering for å bistå i forberedelsene av ski-VM, sak 297/22, formannskapet 29.11.22.

<https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/50014622>

Trondheim kommune (2022), Eierskapsmelding del 1 - revidering, Bystyret sak 23/22, 19.5.22 (arkivsak 22/2266)

<https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/50014657/sak/50016249>

Trondheim kommune (2023/2024), Bevilgning til provisoriske løsninger for Ski-VM, Handlings- og økonomiplan for 2024–2027.

<https://trondheim-elements.digdem.no/motekalender/cll4tjivl21fc0pzwd3uzb5n4>

<https://trondheim.kommune.no/tema/politikk-og-planer/budsjett-regnskap-og-rapporter/handlings-og-okonomiplan-budsjett/>

Trondheim kommune (2024): Revidering av eierskapsmelding del I, økonomi-, finans- og garantireglement, Bystyret, sak 128/2024, 12.6.24.

<https://trondheim-elements.digdem.no/motekalender/clpkzzfx2gmn0pxtborc1e94>

Trondheim kommune (2024), Tilskudd til Ski-VM Trondheim 2025 AS for publikumstransport Bystyret, oktober 2024. Sak 184/24

<https://trondheim-elements.digdem.no/motekalender/clpk26akg2jxq0pxt8i70bi2j>

Trondheim kommune og Ski-VM Trondheim 2025 AS (2024): Brukeravtale for Granåsen idrettspark under Ski-VM.

Trondheim kommune (2025), Svar på spørsmål om kommunens utgifter til ski-VM, sak 3/25 i finansutvalget, behandlet 6.2.25

<https://trondheim-elements.digdem.no/motekalender/cm4h60izj87fc0p0b4xpp0sak>

Trondheim kommune (2025), Orientering om de økonomiske forholdene i Ski-VM Trondheim 2025 AS, kontrollutvalget, sak 32/25, 5.6.25

<https://trondheim-elements.digdem.no/motekalender/cm3x5ufol4d8l0p0bfepvag5e>

Trondheim kommune (2025), Vedtak om godkjenning av økonomisk mellomværende mellom Trondheim kommune og Ski-VM Trondheim 2025 AS, sak 346/25, 17.7.25 (Byrådet ble satt som

bystyre ihht hasteparagrafen).

<https://trondheim-elements.digdem.no/motekalender/cmcszpk3681ky0pz914s6fhk8>

Trondheim kommune (2025), Trondheim kommunes forpliktelser for provisorier i Granåsen - Ski-VM 2025, Bystyret, sak 28/25, 20.2.25.

<https://trondheim-elements.digdem.no/motekalender/cm4h60j0l87fi0p0b8eth400v>

17 Vedlegg

Juridisk vurdering

NOTAT

Til	Trondheim kommunerevisjon v/ Tale Baadsvik
Fra	CMS Kluge Advokatfirma v/ advokat Steffen Asmundsson og advokat Håvard Kristiansen
Dato	28. april 2026
Emne	Juridisk vurdering av kontrakter for Ski-VM Trondheim 2025

1. INNLEDNING OG MANDAT

Trondheim kommunerevisjon har engasjert CMS Kluge Advokatfirma AS for å bistå med en skriftlig vurdering av avtaler inngått i forbindelse med Ski-VM i Trondheim 2025. Mandatet består i å utarbeide:

«en uavhengig juridisk vurdering av i hvilken grad samarbeidsavtalen og brukeravtalen for Ski-VM Trondheim 2025 er utformet på en måte som gjør den egnet til å regulere forholdet og oppgavefordelingen mellom kommunen og arrangørselskapet på en tydelig måte.»

Som grunnlag for vår vurdering, har vi fått tilsendt relevant dokumentasjon fra Trondheim kommunerevisjon, herunder samarbeidsavtalen og brukeravtalen for Ski-VM Trondheim 2025 med vedlegg, Hosting Contract for Trondheim-VM og de tilsvarende avtalene for Oslo-VM 2011 som sammenligningsgrunnlag. Vi har gjort en generell vurdering av avtalenes regulering av ansvarsfordelingen mellom partene. Spørsmål om økonomiske forhold som budsjettering og kostnader faller utenfor vårt mandat.

I tillegg har vi blitt bedt om å kommentere hvorvidt kommunens praksis med å la Ski-VM Trondheim 2025 AS gjøre innkjøp av de provisoriene som kommunen var forpliktet til å dekke, gjorde at det ikke var nødvendig å følge reglene om offentlige anskaffelser.

I punkt 2 gir vi først en kort oversikt over det sentrale avtaleverket for Ski-VM Trondheim 2025 som vi er bedt om å vurdere. I punkt 3 presenterer vi en oppsummering av våre vurderinger, før vi redegjør mer konkret for de sentrale svakhetene vi har identifisert i samarbeidsavtalen i punkt 4 og brukeravtalen i punkt 5. Avslutningsvis i punkt 6 behandler vi spørsmålet om VM-selskapets utførelse av oppgaver for Trondheim kommune og hvilken betydning dette hadde for plikten til å følge reglene om offentlige anskaffelser.

2. OVERSIKT OVER AVTALEVERKET

Det sentrale avtaleverket for Ski-VM Trondheim 2025 består av tre kontrakter:

1. **Hosting Contract** mellom Det internasjonale skiforbundet («FIS»), Norges Skiforbund («NSF») og Trondheim kommune;
2. **samarbeidsavtalen** mellom NSF og Trondheim kommune og
3. **brukeravtalen** mellom Trondheim kommune og Ski-VM Trondheim 2025 AS («VM-selskapet»)

Hosting Contract ble inngått den 3. oktober 2020, umiddelbart etter tildelingen av arrangementet, og er en omfattende standardavtale utarbeidet av FIS på ca. 90 sider med vedlegg som i detalj regulerer gjennomføringen av VM og rettigheter og plikter knyttet til dette. I henhold til Hosting Contract er NSF, kommunen og «Local Organising Committee» («LOC») solidarisk ansvarlige overfor FIS for alle forpliktelser. LOC er forutsatt å være et eget arrangørselskap – for Trondheim-VM opprettet man VM-selskapet som var eid av NSF (60%), Sør-Trøndelag Skikrets (30%) og Trondheim kommune (10%).

Samarbeidsavtalen ble inngått mellom NSF og Trondheim kommune den 23. oktober 2020, altså kort tid etter inngåelsen av Hosting Contract, men vi oppfatter at innholdet i stor grad var avklart i forkant av tildelingen. Samarbeidsavtalen er på ca. 8 sider inkludert vedlegg, og formålet er ifølge punkt 1 å «regulere fordeling og gjennomføring av de rettigheter og plikter som i fellesskap tilligger NSF og kommunen i henhold til Hosting Contract».

Brukeravtalen ble inngått mellom Trondheim kommune og VM-selskapet den 20. desember 2024, altså over fire år senere og kun ca. to måneder før mesterskapet startet. Brukeravtalen er på 6 sider med vedlegg, og den har ifølge punkt 2 som formål å avklare VM-selskapets bruk av Granåsen Idrettspark, hvilke arealer og bygg som inngår, drift av anlegget, samt ansvar og plikter for begge parter under VM.

Til sammenligning ble det for Oslo-VM 2011 utarbeidet tilsvarende avtaler: en samarbeidsavtale signert 24. august 2007, ca. fire år før mesterskapet, og en brukeravtale signert i desember 2009, ca. 14 måneder før VM. Også disse avtalene springer ut av en detaljert, overordnet Hosting Contract med FIS. Trondheim-avtalene er langt på vei bygget opp etter samme mal som avtalene fra Oslo-VM, men som vi vil gjennomgå nedenfor, er det flere forskjeller i detaljgrad og klarhet.

3. OPPSUMMERING AV VÅRE KONKLUSJONER

Etter vår vurdering er samarbeidsavtalen og brukeravtalen for Ski-VM Trondheim 2025 ikke utformet på en tilstrekkelig presis og detaljert måte til å regulere forholdet og oppgavefordelingen mellom kommunen og NSF/VM-selskapet. Dette bygger på en kombinasjon av:

- i. at samarbeidsavtalen mangler en presis definisjon av «anlegget», at den overordnede ansvarsfordelingen for de provisoriske løsningene er uklar og at beskrivelsen av de ulike oppgavene ikke henviser til de underliggende forpliktelsene i Hosting Contract;
- ii. at brukeravtalen ble inngått for sent til å tjene sin tiltenkte funksjon som utdypende regulering, og heller ikke i tilstrekkelig grad avklarer de spørsmålene som ikke er løst i samarbeidsavtalen;
- iii. at VM-selskapet, som skulle utføre NSF sine forpliktelser etter samarbeidsavtalen og som var kommunens avtalepart i brukeravtalen, også sto for innkjøp og avtaleinngåelse på vegne av kommunen når det gjaldt provisorier, uten at dette var nedfelt i noen skriftlig avtale. Det var heller ingen bestemmelse i noen av de skriftlige avtalene om den øvre rammen for kommunens økonomiske bidrag til provisorier.

Dette står i kontrast til avtaleverket for Oslo-VM 2011, hvor ansvarsfordelingen var regulert mer detaljert og med direkte henvisninger til Hosting Contract, i tillegg til at det var fastlagt en øvre grense for kommunens økonomiske bidrag. Brukeravtalen for Oslo-VM ble også inngått vesentlig tidligere forut for arrangementet.

VM-selskapet er ikke omfattet av reglene om offentlige anskaffelser. Det utgjør dermed ikke noe brudd på anskaffelsesregelverket at VM-selskapet i eget navn gjorde anskaffelser for kommunen.

4. SAMARBEIDSAVTALEN

Ifølge samarbeidsavtalen **punkt 2** skulle kommunen ha ansvaret for å bygge og stille til disposisjon *anlegget* (både permanente anlegg og provisoriske løsninger), mens NSF skulle ha ansvaret for gjennomføring av selve *arrangementet*. Ansvaret innebar å «utføre de plikter som dette innebærer, dekke kostnader og bære risiko knyttet til denne plikten.» I **punkt 3** fremgår det videre at «Den nærmere

arrangementsmessige gjennomføringen av Ski-VM gjøres av LOC på vegne av NSF». Dette er den samme grunnleggende modellen som ble benyttet ved Oslo-VM.

I samarbeidsavtalens **punkt 5** fremgår det at de faste anleggene i Granåsen skulle bygges til et nivå tilpasset World Cup-arrangementer, mens de ytterligere kravene til et VM-anlegg skulle oppfylles med midlertidige *provisoriske løsninger*. Provisorier knyttet til oppgradering av anleggene for å tilfredsstille kravene i Hosting Contract var kommunens ansvar, mens provisorier «knyttet til arrangementene» var NSF's ansvar.

Vi oppfatter at den overordnede ansvarsdelingen ikke er særlig klar. Ifølge punkt 2 består anlegget av permanente og provisoriske løsninger som i sin helhet skal være kommunens ansvar, men i punkt 5 første ledd er ansvaret for de provisoriske løsningene delt basert på om de er knyttet til oppgradering av anleggene eller til arrangement. Etter vårt syn er det vanskelig å anvende et slikt skille i praksis når arrangementene er tett knyttet til bruken av anlegget. Den overordnede grensedragningen mellom partenes ansvarsområder for provisorier i punkt 2 og 5 er dermed uklar, men dette håndteres gjennom en konkret opplisting av bestemte oppgaver som fordeles i punkt 6, punkt 7 og i vedlegg 1.

I samarbeidsavtalen for Oslo-VM ble det ikke beskrevet noen provisoriske løsninger eller ansvar for disse.

Punkt 6 i samarbeidsavtalen pålegger kommunen plikt til å stille anlegget til disposisjon i samsvar med kravene fra FIS, men for de provisoriske løsningene er dette begrenset til de løsningene «som kommunen har ansvar for». Dermed videreføres uklarheten fra punkt 5. Anlegget defineres som de faste anleggene i Granåsen bygd til et nivå tilpasset World Cup arrangementer.

Deretter oppstilles en punktliste på elleve konkrete oppgaver som faller under kommunens ansvar, men disse er ikke direkte knyttet til bestemmelser i Hosting Contract. Listen er heller ikke uttømmende, så for oppgaver som ikke er nevnt, er partene henvist til den uklare grensedragningen fra punkt 5.

Til sammenligning hadde samarbeidsavtalen for Oslo en definisjon i punkt 6 av «anlegget» med direkte henvisning til beskrivelsen i søknaden av 20. april 2005 til FIS. De ulike opplistede punktene viste også til bestemmelser i søknaden og Hosting Contract. Dette fremstår som en betydelig klarere ansvarsregulering.

Punkt 7 i samarbeidsavtalen fastsetter NSF's plikter til å omfatte «planlegging, forberedelse og gjennomføring av alle aktiviteter» i forbindelse med mesterskapet. Videre følger det en ikke-uttømmende punktliste over 13 ansvarsområder, men heller ikke her er ansvaret knyttet til de konkrete forpliktelsene i den detaljerte Hosting Contract. NSF's ansvar for provisorier er ikke nevnt.

Vedlegg 1 til samarbeidsavtalen gir nærmere regulering av ansvaret for provisorier. Det oppstilles et hovedprinsipp som er formulert slik at: «Provisorier som er direkte knyttet til inntektsbringende eller kostnadsreducerende aktiviteter i forbindelse med gjennomføringen av VM 2025, besørges som hovedregel av NSF (LOC). Provisorier som er nødvendige for at det fysiske anlegget skal fungere som VM-arena besørges av TK». Dette er en noe annen formulering enn den som følger av punkt 5 i avtalen, men gir etter vårt syn i liten grad ytterligere avklaring. De to kategoriene er ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende, bl.a. kan et provisorium som er nødvendig for at anlegget skal fungere som VM-arena (kommunens ansvar), godt bidra til inntektsbringende aktiviteter (NSF's ansvar).

Vedlegget inneholder også en tabell (den såkalte «tippekupongen») over hvem av partene som har ansvar for de ulike provisoriene. Denne tabellen supplerer avtalen punkt 6 og 7 og gir en konkret og utfyllende avklaring for de oppgavene som er nevnt. Tabellen gir imidlertid lite informasjon om hva de enkelte provisoriene innebærer, og heller ikke her vises det til forpliktelsene i Hosting Contract. Flere poster har dessuten uklare grensedragninger – for eksempel skilles det mellom «Gjerder og sperremateriell» (kommunens ansvar) og «Materiell for sport/løype; gjerder, v-boards etc.» (begge parter), uten at forskjellen mellom disse to kategoriene er nærmere forklart.

Samarbeidsavtalen sett under ett har dermed uklare overordnede definisjoner av anlegget og partenes ansvar, særlig knyttet til de provisoriske løsningene, men en ganske omfattende fordeling av konkrete ansvarsområder. Denne opplistingen er imidlertid ikke uttømmende, og det var forutsatt i

samarbeidsavtalens punkt 6 at «Kravene til anleggets utforming skal reguleres nærmere i en egen Brukeravtale mellom Kommunen og Selskapet», og i punkt 9 at det skulle inngås en egen avtale om bruk av anlegget under Ski-VM. Partene var dermed innforstått med at samarbeidsavtalen ikke var uttømmende, og at det måtte gjøres en ytterligere avklaring på et senere tidspunkt.

5. BRUKERAVTALEN

Brukeravtalen ble ikke signert før den 20. desember 2024, altså bare drøyt to måneder før VM startet den 26. februar 2025. Dette er svært kort tid før arrangementet, og det fremgår av avtalen pkt. 4 at det var forutsatt at den skulle vært inngått i hvert fall før sommeren 2024. Vi har forstått det slik at forhandlingene tok lengre tid enn forutsatt fordi partene ikke klarte å bli enige om ansvarsfordelingen. Til sammenligning ble brukeravtalen for Oslo-VM 2011 signert i desember 2009, dvs. ca. 14 måneder før mesterskapet.

Brukeravtalen for Trondheim inneholder heller ingen ytterligere detaljering av ansvarsfordelingen mellom partene i særlig grad. Punkt 4 om kommunens oppgaver og plikter viser i stor grad tilbake til samarbeidsavtalen og angir at «Kommunen skal ferdigstille Granåsen Idrettspark i henhold til pkt. 5 i Samarbeidsavtalen». Når det gjelder provisorier, angir brukeravtalens punkt 4.1 at: «Kommunen skal sammen med Arrangøren lage en detaljert plan for fasiliteter, materiell og utstyr som er nødvendig for gjennomføring av ski-VM 2025, og som ikke er en permanent del av anlegget (provisorier).» Det fremstår klart som uheldig hvis en slik plan ikke forelå så sent som to måneder før arrangementet.

Videre inneholder brukeravtalen flere henvisninger til samarbeidsavtalen uten å løse uklarhetene som allerede forelå der. For eksempel angir punkt 5.1 om VM-selskapets plikter at «Demontering og remontering av godkjente tiltak fordeles i tråd med ansvarsfordeling i samarbeidsavtalen. Ved uenigheter løftes dette opp til styringsgruppen for beslutning.» Dette illustrerer at brukeravtalen synes å forutsette en klarere ansvarsfordeling i samarbeidsavtalen enn den som i realiteten forelå.

Slik vi forstår det, var det en rekke oppgaver som verken var beskrevet i samarbeids- eller brukeravtalen og som det ble uenighet om både før og etter gjennomføringen av arrangementet. Det synes dermed klart at brukeravtalen ikke tilførte den nødvendige presisering av samarbeidsavtalen i tilstrekkelig tid før gjennomføringen av arrangementet.

6. VM-SELSKAPETS UTFØRELSE AV OPPGAVER FOR TRONDHEIM KOMMUNE

6.1 Ingen avtaleregulering

Det ble bestemt at VM-selskapet, i tillegg til å utføre NSF's oppgaver, også skulle stå for innkjøp og inngåelse av avtaler knyttet til provisorier som var kommunens ansvar, med den forutsetning at kommunen skulle refundere utgiftene. Denne praksisen er imidlertid ikke regulert i samarbeidsavtalen eller brukeravtalen.

Mangelen på avtalemessig forankring for denne praksisen er problematisk av flere grunner. For det første innebærer det at det gjøres innkjøp uten at det er avklart hvem som bærer risikoen for kostnadsoverskridelser og kvalitetsmangler ved provisorier som kommunen har ansvaret for, men som VM-selskapet har anskaffet. Samarbeidsavtalens punkt 2 angir at «Den part som er pålagt ansvar, skal utføre de plikter som dette innebærer, dekke kostnader og bære risiko knyttet til denne plikten». Når VM-selskapet utfører innkjøp på vegne av kommunen, oppstår det spørsmål om hvorvidt risikoen for feilanskaffelser, kostnadsoverskridelser eller kvalitetsavvik fortsatt ligger hos kommunen som «pålagt ansvar», eller om denne risikoen har gått over til VM-selskapet som har foretatt anskaffelsen i eget navn.

For det andre innebærer det at kommunens mulighet til å styre kostnadsnivået for provisorier innenfor sitt ansvarsområde ble svekket, ettersom kommunen ikke selv hadde direkte kontroll over anskaffelsesprosessen.

Vi har fått opplyst at både Oslo kommune og VM-selskapet bestilte sine respektive provisorier selv, men i tett dialog for å hindre overforbruk og sikre at begge var fullt orientert. Selv om VM-selskapet for

Oslo-VM ikke gjorde anskaffelser på vegne av Oslo kommune, fremgikk det i punkt 6.1 i brukeravtalen at kommunen hadde satt av «inntil kr 85 millioner inkl. mva i prosjektet til provisorier», og at «Midler til provisorier ut over det som er kommunens ansvar og som er satt av i prosjektet, er Arrangørens ansvar». Dette ga en tydelig og skriftlig avklaring av grensen for kommunens økonomiske bidrag for provisorier. En slik ramme forelå ikke i noen avtale for Trondheim-VM selv om VM-selskapet altså foretok anskaffelser som kommunen skulle dekke kostnadene for.

6.2 Anskaffelsesrettslige spørsmål

Praksisen med å la VM-selskapet stå for innkjøp av provisorier som kommunen var ansvarlig for, reiser også anskaffelsesrettslige spørsmål.

Hvis kommunen selv hadde gjort disse innkjøpene, måtte reglene om offentlige anskaffelser blitt fulgt. VM-selskapet falt derimot ikke inn under anskaffelsesregelverket, selv om man gjorde innkjøp på vegne av kommunen, så lenge VM-selskapet gjorde disse innkjøpene i eget navn. Det utgjør dermed ikke et brudd på reglene om offentlige anskaffelser at VM-selskapet ikke fulgte disse reglene.

Metode

Regnskapsgjennomgang

For å si noe om hva som er årsaken til VM-selskapets underskudd, har vi benyttet regnskapsdata for å få til en sammenligning av selskapets budsjett og prognoser med de faktiske regnskapstallene. Vi har hatt tilgang til VM-selskapets regnskap. Det er flere forhold som gjør at regnskapet ikke har vært så enkelt å analysere. De som førte regnskapet for VM-selskapet deltok ikke ved utarbeiding av budsjett eller løpende prognoser. Derfor er det ikke samsvar mellom budsjett/prognose og hvordan det endelige regnskapet ble ført. Selskapets kontoplan er standard norsk kontoplan tilpasset Skiforbundet, i tillegg er det lagt til egne konti i forbindelse med kreditoroppgjør. I prognosen har de benyttet både brutto- og nettoprinsippet når det gjelder både inntekter og kostnader. Regnskapssystemet er ikke satt opp for å kunne rapportere på en kombinasjon av brutto- og nettoprinsipp. Regnskapet er satt opp for å kunne rapportere i henhold til lovkrav og ikke for å kunne følge opp prognoser. Selskapet burde ha opprettet egne konti under aktuell kontogruppe som ble nullet ut ved selve bokføringen.

Vi har ikke hatt tilgang til beregningene som ble benyttet da budsjettet og prognosene ble utarbeidet. Regnskapssystemet er satt opp med disse dimensjonene i regnskapet:

- Konto - standard norsk kontoplan er lagt til grunn
- Kostnadsbærer - denne har fem ulike dimensjoner, alle kun med tall, ingen annen beskrivelse. Det er mulig å bruke alle kombinasjoner og det er mulig å bokføre uten at denne dimensjonen benyttes.

I regnskapssystemet er det ikke satt opp egne rapporter for rapportering etter prognose eller budsjett løpende. Vi hadde ikke tilgang til å utarbeide egne rapporter eller spørringer, men måtte benytte de som var tilgjengelige i systemet. Disse spørringene var ufullstendige og viste bilag som ikke var bokført i regnskapet. Vi har derfor dobbeltsjekket tallene for å forsikre oss at de var i samsvar med de endelige saldobalansene for sektoren.

Vi har ikke sett på samtlige bilag, men fokusert på kostnadene som er ført i regnskapet og prøvd å finne ut hvilken budsjettpost og prognose disse hører inn under. Vi har tatt utgangspunkt i resultatkontoene i regnskapet (inntekter og utgifter) og saldobalansen for hver kostnadsbærer (de enkelte seksjonene). Denne oversikten viser hvilke kontoer (typer kostnader) som har hatt bevegelser i en periode. Saldobalansen inneholdt beløp som muligens tilhørte andre seksjoner, men dette var ikke av vesentlig betydning totalt sett for avviksanalysen.

Regnskapssystemet satte ingen begrensinger for gyldige kombinasjoner i bokføringen. Dette medførte at man kunne bokføre en faktura på en seksjon med et kostnadssted som tilhørte en annen seksjon. I tillegg var det mulig å føre uten seksjon og kostnadssted.

I noen tilfeller var det vanskelig å vite hvor inntektene og kostnadene hørte hjemme. Noen mindre beløp og en seksjon som det ikke var prognose på, ble plassert under Administrasjon. Vi har ført samtlige kostnader som er bokført som personalkostnader under kostnadstype Personal og ikke på seksjon. For noen posteringer måtte vi slå opp i bilagene for å få informasjon slik at vi kunne plassere dem mest mulig riktig.¹⁷³ En del fakturaer var ikke godkjent før kreditorprosessen startet

¹⁷³ Det var noe utfordrende å plassere kostnader knyttet til VIP og mat, her gjorde vi plasserte det der det virket mest naturlig og noen poster har vi fått avklart med selskapet.

og de fleste av disse var ikke påført seksjon og kostnadssted. Vi har prøvd å knytte disse fakturaene til riktig seksjon.

På inntektssiden er noen poster i prognosen satt opp etter bruttoprinsippet og noen etter nettoprinsippet.¹⁷⁴ Det samme gjelder for noen seksjoner knyttet til arrangementskostnader. Dette prinsippet ble akseptert av selskapet ved utarbeidelse av prognose. Ved inntektsføringen ble en del inntekter løpende ført på seksjoner, men disse skulle ha blitt ført overordnet som inntekt. Vi håndterte dette ved å flytte inntekter fra seksjoner til inntekt på overordnet nivå. Deretter førte vi kostnadene fra seksjoner til inntekt for å kunne sammenligne endelig regnskap mot siste prognose (nettoprinsippet). Dette ble gjort for å få et mest mulig korrekt bilde. Områdene dette gjelder er Marked, Arena Granåsen og Hospitality.

Vi har avstemt våre manuelle korrigeringer underveis for å sikre samsvar med tallene i det endelige regnskapet. Gjennomgangen førte til at vi kunne sammenligne inntekter og kostnader med budsjettet og prognosene.

Regnskapssystemet har ikke inneholdt god nok informasjon til at vi har kunnet fastslå om innkjøpsstrategien til selskapet har blitt brukt. Alle brukere ble satt som inaktive da selskapet var under avvikling. Dette innebærer at revisjonen ikke har kunnet kontrollere på en effektiv måte hvem som har attestert og anvist fakturaene. Vår undersøkelse tyder på at de som godkjente fakturaene ikke så på hvordan den ble foreslått kontert i regnskapet.¹⁷⁵

Vi har også tatt ut rapporter for å se hvem som har attestert og anvist. Det er en feil i utarbeidede rapporter, som medfører at vi for 2024 og 2025 kun får ut 3 fakturaer i rapporten. En annen rapport vi ble spurt om vi kunne benytte hadde ikke all relevant informasjon og ikke brukbar til vårt formål. Eneste mulighet var å spørre på en og en faktura, noe vi vurderte som alt for ressurskrevende.

¹⁷⁴ At noen poster på inntektssiden er ført brutto og andre netto, betyr at regnskapet viser både det totale beløpet før fradrag, og det endelige beløpet etter fradrag, for ulike typer inntekter. Ved bruttoføring registreres hele inntekten uten å trekke fra kostnader først. Eksempel: Hvis selskapet selger en vare, føres hele summen som inntekt. Kostnaden selskapet har hatt for å kjøpe varen føres separat som en utgift. Ved nettoføring føres kun overskuddet selskapet har hatt (differansen) som inntekt.

¹⁷⁵ Kontering er prosessen med å bestemme hvilken konto i regnskapet et bilag (en inntekt eller kostnad) skal føres på, når det gjelder både konto og seksjon/kostnadssted.

Tabeller

Tabell V1. VM-søknaden, Estimerte driftskostnader i innsendt søknad april 2019. Euro, norske kroner og inflasjonsjusterte tall. Beløp i millioner euro og kroner.

	Budsjett i Euro, april 2019.	Budsjett i norske kroner (snittkurs 9,60 kr).	Budsjett inflasjonsjustert til kroner verdi februar 2025
Generell organisering	5,00	48,00	59,520
Idrettsorganisering	3,00	28,80	35,712
Infrastruktur/midl.infrastruktur	3,00	28,80	35,772
Medietjenester	2,00	19,2	23,808
Overnatting	1,70	16,32	20,237
Premiepenger	0,775	7,44	9,226
Markedsføring	0,775	7,44	9,226
Seremonier	0,60	5,76	7,142
Akkreditering	0,50	4,80	5,952
Sikkerhet	0,50	4,80	5,952
Reserve	0,475	4,56	5,654
Salgsfremmende aktiviteter	0,40	3,84	4,762
Teknologi	0,35	3,36	4,166
Frivillige	0,25	2,40	2,976
Transport	0,25	2,40	2,976
TV-produksjon	0,20	1,92	2,381
Tjenester for lagene	0,15	1,44	1,786
Medisinske tjenester/ dopingkontroll	0,075	0,72	0,893
Totalbudsjett	20,00 mill Euro	192,0 mill.kr	238,1 mill.kr

Kilde: VM-søknad og SSB (konsumprisindeks)

Tabell V2 Budsjettoppsett i 2023 og prognose 28.1.2025. (iiap = inngår i andre poster)

	Budsjett januar 2023 og prognose januar 2025. Beløp i mill.kr	
	Budsjett januar 2023	Prognose i styremøte 28.1.2025
Billettinntekter	111,6	91,0
FIS-tilskudd (kurs SFR=9,5)	126,7	156,1
Sponsorinntekt	13,0	iiap
Off.tilskudd	8,0	iiap
Food & beverage	4,0	iiap
Merchandise	7,0	iiap
Andre inntekter	6,0	36,3
Prøve VM tilskudd NSF	10,0	iiap
SUM inntekter	286,3	268,4
Varekjøp merchandise	4,0	iiap
Lønn og sosiale kostnader	72,3	76,4
Honorarer funksjonærer og styret	4,55	iiap
Arr.kostnad:		
9 Kommunens provisoriebudsjett	ikke budsjettet	ikke budsjettet
10 Adm. og ledelse	60,3	53,1
11 Arena Granåsen	11,4	11,3
12 Arena Torvet	10,1	14,2
13 Sikkerhet og akkreditering+ politi	7,7	17,0
13 Politi	Ikke budsjettet	12,6
14 Hospitality og innkvartering	27,7	18,5
15 HR/funksjonærer	6,0	5,7
16 Transport og logistikk	8,8	14,2
16. Trafikkavvikling og skilting	ikke spesifisert	4,5
17 Media	2,75	1,0
18 Marked og kommunikasjon	12,2	13,2
19 Seremonier og kultur	18,0	8,4
20 Bærekraft	6,4	6,3

30 Prøve VM	10,0	12,0
Sum arr.kostnad	181,2	199,9
Finanskostnad 6 %	2,5	0
SUM arr.kostnader og lønn	264,4	276,3
Resultat	21,9	15,1

Kilde: Ski-VM 2025 Trondheim AS, styresaker. Merk at kostnadssted 10 i 2023 inneholder reserven på 17 millioner kroner og 2025 avsetning til nedside billettinntekter (8,0) og para-VM (0,5).

Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er de kravene, normene og/eller standardene som en virksomhet måles mot under en revisjon.

Her følger kilder til revisjonskriterier brukt i rapporten.

Kommunens ansvar

I henhold til samarbeidsavtalen med Norges Skiforbund har kommunen ansvar for å bygge og stille til disposisjon et anlegg (permanente anlegg og provisoriske løsninger) godkjent av FIS og som tilfredsstiller alle de krav som følger av FIS tekniske manualer, HC med vedlegg, og eventuelle vilkår som senere vil bli stilt av FIS med hjemmel i HC. Den part som er pålagt ansvar, skal utføre de plikter som dette innebærer, dekke kostnader og bære risiko knyttet til denne plikten.¹⁷⁶

Kommunen har ansvar for å stille anlegget til disposisjon i samsvar med de krav som FIS stiller i Hosting Contract med vedlegg. Med anlegget i denne avtalen, menes de faste anleggene i Granåsen bygd til et nivå tilpasset World Cup-arrangementer i nordiske grener, samt de provisoriske løsninger som kommunen har ansvar for.¹⁷⁷

Kommunen skal stille anlegget vederlagsfritt til disposisjon for selskapet innen de frister som er angitt i HC. Det skal inngås en egen avtale mellom kommunen og Norges Skiforbund/Selskapet om bruk av anlegget under Ski-VM og prøve-VM.¹⁷⁸

Ut fra dette har vi utledet følgende revisjonskriterier for kommunens ansvar og samarbeid med VM-selskapet:

Kommunens ansvar

- Kommunen har ansvar for å bygge og stille til disposisjon et anlegg med permanente og provisoriske løsninger godkjent av FIS og som tilfredsstiller alle krav som følger av FIS' tekniske manualer, Hosting Contract med vedlegg.¹⁷⁹ Kommunen skal utføre de plikter som dette innebærer, dekke kostnader og bære risiko knyttet til dette.¹⁸⁰
- Anlegget skal i utgangspunktet være på World Cup-nivå, og oppgradering til VM-nivå gjøres gjennom provisorier.¹⁸¹

Samarbeid

- VM-selskapet og kommunen skal samarbeide om planlegging, forberedelse og gjennomføring av Ski-VM. Partene skal samarbeide om å sikre et godt mesterskap.¹⁸²

¹⁷⁶ Samarbeidsavtalen pkt 2

¹⁷⁷ Samarbeidsavtalen pkt 6

¹⁷⁸ Samarbeidsavtalen pkt 9

¹⁷⁹ Dette innebærer også eventuelle vilkår som senere vil bli stilt av FIS med hjemmel i Hosting Contract. Trondheim kommune og Skiforbundet skal føre dialog med FIS om eventuelle nye krav.

¹⁸⁰ Samarbeidsavtalen pkt 2

¹⁸¹ Samarbeidsavtalen pkt 6

¹⁸² Samarbeidsavtalen pkt 10

- VM-selskapet og kommunen skal anstrenge seg for å holde anlegg, provisoriske løsninger og driftskostnader på et nøkternt nivå slik at mesterskapet genererer et overskudd til utvikling av skisporten.¹⁸³
- VM-selskapet og kommunen skal ha rett til innsyn i hverandres dokumenter som anses nødvendige for å kunne kontrollere at inngåtte avtaler etterleveres. Unntak fra dette gjelder for lovpålagt taushetsplikt.¹⁸⁴

Styrets og VM-selskapets arbeid

Forvaltning av selskapet

Aksjeloven stiller noen krav til hvordan selskaper skal styres. Aksjeloven § 6-12 handler om forvaltningen av selskapet:

- 1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- 2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
- 3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- 4) Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.
- 5) Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf. § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskap § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.

En forsvarlig organisering og virksomhetsstyring betyr at strukturen, ansvarsforholdene, og prosessene er utformet og iverksatt på en måte som sikrer at virksomheten oppnår sine mål, etterlever lover og regler og håndterer risiko på en akseptabel måte. Dette er et grunnleggende krav i aksjeloven § 6-12 og anerkjente standarder for god eierstyring og selskapsledelse.

Kravet til forsvarlig organisering av virksomheten handler både om at strukturen skal fungere, og at det er tilstrekkelig med stillinger til at viktige arbeidsoppgaver kan utføres på en god måte. Ved behov kan styret måtte gripe inn.¹⁸⁵

Aksjeloven § 6-13 sier at styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig, og at styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse.¹⁸⁶

Aksjeloven § 6-14 handler om den daglige ledelsen:

- 1) Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt. Har selskapet ikke daglig leder, står styret for den daglige ledelse
- 2) Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning

¹⁸³ Samarbeidsavtalen pkt 10

¹⁸⁴ Samarbeidsavtalen pkt 10

¹⁸⁵ Lovdata, Karnov lovkommentar til § 6-12

https://lovdata.no/pro/COMMENT/karnov/1997-06-13-44_k6_u2_p6-12.n3/3

¹⁸⁶ Daglig leder i VM-selskapet omtales som VM-sjef i denne rapporten.

- 3) Daglig leder kan ellers avgjøre en sak etter fullmakt fra styret i det enkelte tilfellet eller når styrets beslutning ikke kan avvendes uten vesentlig ulempe for selskapet. Styret skal snarest underrettes om avgjørelsen.
- 4) Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.

§ 6-15 handler om daglig leders plikter overfor styret:

- 1) Daglig leder skal minst hver fjerde måned gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling
- 2) Styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en nærmere redegjørelse om bestemte saker. Slik redegjørelse kan også kreves av det enkelte styremedlem.

Kompetanse

I Hosting Contract står det at organiseringen og gjennomføringen av mesterskapet skal utføres av personer som har den nødvendige kompetansen og erfaringen som kreves for å oppfylle sine plikter.¹⁸⁷

Hvis styret eller selskapets ansatte selv ikke har den nødvendige kompetansen, kan selskapet innhente ekstern bistand.

Internkontroll og risikostyring

Det er viktig at det er utarbeidet skriftlige rutiner og at alle har fått informasjon om disse. I tillegg til de generelle reglene i aksjeloven om organisering, ansvar og prosesser, er det fastsatt nærmere krav til systematisk arbeid med kontroll blant annet gjennom internkontrollforskriften. Forskriften stiller konkrete krav til systematiske tiltak innen helse, miljø og sikkerhet.

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) sin anbefaling nr. 10 handler om risikostyring og internkontroll. Her står det at styret skal påse at selskapet har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet. Det står også at styret årlig bør foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og internkontrollen.

COSO-rammeverket er en internasjonalt anerkjent standard for å utarbeide, innføre og vurdere internkontroll i virksomheter.¹⁸⁸ Rammeverket inneholder anbefalinger som er relevante for VM-selskapet. Rammeverket kan hjelpe organisasjoner med å sikre effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Dette gjøres gjennom fokus på kontrollmiljø, risikovurderinger, kontrollaktiviteter,¹⁸⁹ informasjon/kommunikasjon og oppfølging.

Rammeverket er utviklet for styrke internkontrollen, slik at ledelsen kan ha rimelig sikkerhet for at målene nås, at risiko som kan påvirke måloppnåelsen blir identifisert og kontrollert, at rapporteringen er god og at virksomheten etterlever lover, regler og interne retningslinjer.

Digitaliseringsdirektoratet har utviklet Prosjektveiviseren, som er den anbefalte prosjektmodellen i offentlig sektor. Den beskriver virksomhetens overordnede styring basert på de ulike fasene i et prosjekt. Prosjektveiviseren er i utgangspunktet utviklet med tanke på store

¹⁸⁷ Hosting Contract pkt 3.5 "The organisation and staging of the FIS Championships by the LOC shall be carried out by persons with the appropriate competence and experience necessary to fulfil their duties."

¹⁸⁸ Et sammendrag med en kort beskrivelse kan leses her:

<https://iia.no/product/internkontroll-et-integrert-rammeverk-sammendraget/>

¹⁸⁹ For eksempel retningslinjer og prosedyrer

digitaliseringsprosjekter, men prinsippene for god prosjektstyring er like gyldige og nyttige for andre prosjekttyper. Prosjektveiviseren sikrer at virksomhetsledelsen har innsyn og kontroll over bruken av virksomhetens ressurser. Veiviseren dreier seg primært om overordnet prosjektstyring, uavhengig av hva som skal være leveransene fra prosjektet.¹⁹⁰

Økonomistyring

NS-ISO 10006:2017 er en internasjonalt anerkjent standard som gir retningslinjer for kvalitetsledelse i prosjekter.¹⁹¹ Den er relevant for organisasjoner som arbeider med prosjekter av varierende kompleksitet, størrelse og varighet, enten det er et enkeltstående prosjekt eller en del av et program eller en prosjektportefølje, i ulike miljøer, og uavhengig av hva slags produkt/tjeneste eller prosess som er involvert.

VM-selskapet er av midlertidig karakter, er tidsavgrenset og er opprettet for oppnå et bestemt mål, i likhet med et prosjekt. Dette gjør at vi mener det er relevant å benytte revisjonskriterier fra NS-ISO 10006:2017.

Standarden har følgende anbefalinger om økonomistyring:

Kostnadsestimering: Alle prosjektkostnader (som aktiviteter, administrasjonskostnader og innkjøp) må identifiseres tydelig. Det fremheves at man må budsjettere med tilstrekkelige midler for å etablere og vedlikeholde prosjektets kvalitetsstyringssystem. Estimatenes bør også ta høyde for fremtidige økonomiske trender, som inflasjon, avgifter og valutakurser, samt inkludere økonomiske reserver for usikkerhetsmomenter.¹⁹²

Budsjettering: Prosjektbudsjettet skal basere seg på kostnadsestimatene og tidsplanene. Budsjettet skal være i tråd med prosjektets mål, og alle forutsetninger og usikkerheter skal dokumenteres. Det skal også settes opp på en måte som gjør det egnet for løpende kostnadskontroll.¹⁹³

Kostnadskontroll: Før utgifter pådras, må det etableres et system for kostnadskontroll med definerte rutiner for godkjenning. Prosjektorganisasjonen må regelmessig kontrollere budsjettet for å sikre at gjenstående arbeid kan fullføres med de gjenværende midlene. Dokumentet anbefaler å bruke teknikker som "earned value analysis" (opptjent verdi-analyse) for å overvåke kostnadstrender og fremdrift. Dersom det oppstår avvik fra budsjettet, enten de er positive eller negative, må årsakene analyseres og tiltak iverksettes for å sikre at prosjektmålene ikke påvirkes.¹⁹⁴

Samarbeid og gjennomføring

Hosting Contract

Hosting contract (HC) for FIS Ski-VM 2025 i Trondheim er den juridisk bindende samarbeidsavtalen mellom Det internasjonale skiforbundet (FIS), Norges Skiforbund og Trondheim kommune. Denne avtalen regulerer alle rettigheter og plikter knyttet til gjennomføringen av verdensmesterskapet.

¹⁹⁰ <https://prosjektveiviseren.digdir.no/>

¹⁹¹ NS-ISO 10006:2017 - Quality management — Guidelines for quality management in projects. Denne utgis av Standard Norge <https://online.standard.no/nb/iso-10006-2017>

¹⁹² NS-ISO 10006:2017 Kapittel 7.5.1 og 7.5.2

¹⁹³ NS-ISO10006:2017 Kapittel 7.5.3

¹⁹⁴ NS-ISO10006:2017 Kapittel 7.5.4

I Hosting Contract står det at Skiforbundet, kommunen og VM-selskapet er solidarisk ansvarlige for alle forpliktelser som inngås, individuelt eller i fellesskap, for å organisere og gjennomføre mesterskapet.¹⁹⁵

VM-selskapet skal være organisasjonskomite og arrangør for FIS Ski-VM Nordiske grener i 2025 i Granåsen. Det er selskapet som skal ha det hele og fulle organisatoriske og økonomiske ansvaret for planlegging og gjennomføring av arrangementet som tilfredsstiller alle kravene fra FIS.¹⁹⁶

Samarbeidsavtalen

Samarbeidsavtalen var en avtale mellom Norges Skiforbund og Trondheim kommune vedrørende roller og ansvar etter tildeling av Ski-VM i nordiske grener i Granåsen i Trondheim. Formålet med avtalen var å regulere fordeling og gjennomføring av de rettigheter og plikter partene hadde i henhold til Hosting Contract.¹⁹⁷

Samarbeidsavtalen sier at den part som er pålagt ansvar, skal utføre de plikter som dette innebærer, dekke kostnader og bære risiko knyttet til denne plikten.¹⁹⁸

VM-organisasjonen og kommunen er, i henhold til Hosting Contract, solidarisk ansvarlig overfor FIS for alle forpliktelser partene har eller vil påta seg.¹⁹⁹

Partene skal samarbeide om planlegging, forberedelse og gjennomføring av Ski-VM. Partene påtar seg en gjensidig lojalitetsplikt til å arbeide for en kontinuerlig forbedring av de økonomiske rammebetingelsene for partene fra FIS sin side. Likeså forplikter partene seg til å samarbeide om å sikre et kvalitativt godt mesterskap, samtidig som partene vil anstrenge seg for at anlegg, provisoriske løsninger og driftskostnader holdes på et nøkternt nivå slik at mesterskapet genererer et overskudd som skal benyttes til utvikling av skisporten nasjonalt og lokalt i henhold til denne avtalen.²⁰⁰

Partene skal ha rett til innsyn i hverandres dokumenter som anses nødvendige for å kunne kontrollere at denne avtale og HC etterleves. Unntak fra dette gjelder for lovpålagt taushetsplikt.²⁰¹

Kompetanse

I Hosting Contract står det at organiseringen og gjennomføringen av mesterskapet skal utføres av personer som har den nødvendige kompetansen og erfaringen som kreves for å oppfylle sine plikter.²⁰²

¹⁹⁵ Hosting Contract pkt 2.7: "Joint and several obligations of the National Association, the City and the LOC: The National Association, the City and the LOC shall be jointly and severally responsible for all commitments entered into individually or collectively by them concerning the organisation and staging of the FIS Championships including pursuant to this Agreement."

¹⁹⁶ Hosting Contract, Samarbeidsavtalen pkt 2, Aksjonæravtalen

¹⁹⁷ Samarbeidsavtalen pkt 1

¹⁹⁸ Samarbeidsavtalen pkt 2

¹⁹⁹ Samarbeidsavtalen pkt 4

²⁰⁰ Samarbeidsavtalen pkt 10

²⁰¹ Samarbeidsavtalen pkt 10

²⁰² Hosting Contract punkt 3.5 "The organisation and staging of the FIS Championships by the LOC shall be carried out by persons with the appropriate competence and experience necessary to fulfil their duties."

Ut fra det som står ovenfor har vi utledet følgende revisjonskriterier for styrets arbeid:

Styrets oppfølging av selskapet og den daglige ledelsen

- Styret bør sørge for en forsvarlig organisering av selskapet.²⁰³
- Styret skal sikre at det i nødvendig utstrekning finnes planer og budsjetter for selskapets virksomhet.²⁰⁴
- Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling.²⁰⁵
- Styret skal føre tilsyn med (følge opp) daglig ledelse.²⁰⁶
- Styret skal påse at selskapet har internkontroll og system for risikostyring.²⁰⁷

Ut fra det som står ovenfor har vi utledet følgende revisjonskriterier for VM-selskapets arbeid:

Organisering

- Selskapet må ha tilstrekkelige og tilgjengelige ressurser.²⁰⁸
- Roller og ansvar må være klart definert.²⁰⁹

Prosjekt- og økonomistyring

- Det bør være etablert skriftlige rutiner for styring av selskapet.²¹⁰
- Det må opprettes et budsjett for selskapet. Budsjettet bør være fullstendig og realistisk²¹¹
 - Budsjettet bør inkludere økonomiske reserver for å hensynta usikkerhet.²¹²
 - Budsjettet bør settes opp på en måte som gjør det egnet for løpende kostnadskontroll.²¹³
- Selskapet bør ha etablert en fullmaktsstruktur.²¹⁴
- Utgifter skal være i henhold til bestilling og kontrakt og være godkjent av person med fullmakt. Alle beslutninger skal være godkjent av to personer.²¹⁵
- Selskapet må regelmessig kontrollere økonomi og budsjettprognoser.²¹⁶
 - Dersom det oppstår avvik fra budsjettet, må tiltak iverksettes.²¹⁷
 - Vesentlige avvik og endringer, eksempelvis budsjettavvik, skal løftes til styret og eierne.²¹⁸
- Det bør utarbeides klare styringsparametre.²¹⁹
- Selskapet skal vurdere avvik eller endringer i løpet av prosjektperioden.²²⁰
- Risikoer bør identifiseres og håndteres, og det bør rapporteres på risikoforhold jevnlig.²²¹

²⁰³ Aksjeloven § 6-12 1)

²⁰⁴ Aksjeloven § 6-12 2)

²⁰⁵ Aksjeloven § 6-12 3)

²⁰⁶ Aksjeloven § 6-13

²⁰⁷ Internkontrollforskriften, NUES anbefaling nr. 10 og 15

²⁰⁸ NS-ISO 10006: 2017 punkt 6.1.2

²⁰⁹ NS-ISO 10006: 2017 punkt 5.2.4

²¹⁰ NS-ISO 10006: 2017 punkt 4

²¹¹ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.2 og 7.5.3

²¹² NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.2 og 7.5.3

²¹³ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.4

²¹⁴ NS-ISO 10006: 2017 punkt 3.6

²¹⁵ Fire øyne-prinsippet i internkontroll, COSO-rammeverket, prinsipp 1-3, 13. Flere virksomheter opererer for eksempel med det som kalles fire øyne-prinsippet. Prinsippet angir at enhver beslutning som binder virksomheten, alltid skal gjennomgå av to sett øyne.

²¹⁶ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.4

²¹⁷ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.5.4

²¹⁸ Prosjektveiviseren fra Digdir, punktet "Styre prosjektet"

²¹⁹ Prosjektveiviseren fra Digdir, punktet "Styre prosjektet"

²²⁰ Prosjektveiviseren fra Digdir, punktet "Styre prosjektet"

²²¹ NS-ISO 10006: 2017 punkt 7.7.3, COSO-rammeverket, prinsippene 10-17, 19-20

- Det bør iverksettes risikoreduserende tiltak.²²²
- Ledelsen har ansvaret for å kommunisere tydelige forventninger og retningslinjer nedover i organisasjonen.²²³
- Ledelsen skal sørge for at de får nødvendig informasjon fra organisasjonen og rapportere dette videre til styret.²²⁴
- Daglig leder skal rapportere minst hver fjerde måned til styret. Rapporten må inneholde nok informasjon til at styret kan vurdere om budsjettene holdes.²²⁵

Kompetanse

- VM-selskapet må ha den nødvendige kompetansen og erfaringen som kreves for å organisere og gjennomføre mesterskapet.²²⁶

Samarbeid mellom VM-selskapet og kommunen

- VM-selskapet og kommunen skal samarbeide om planlegging, forberedelse og gjennomføring av Ski-VM. Partene skal samarbeide om å sikre et godt mesterskap.²²⁷
- VM-selskapet og kommunen skal anstrenge seg for å holde anlegg, provisoriske løsninger og driftskostnader på et nøkternt nivå slik at mesterskapet genererer et overskudd til utvikling av skisporten.²²⁸
- VM-selskapet og kommunen skal ha rett til innsyn i hverandres dokumenter som anses nødvendige for å kunne kontrollere at inngåtte avtaler etterleveres. Unntak fra dette gjelder for lovpålagt taushetsplikt.²²⁹

Eierskapskontroll

Kommunens målsettinger for eierskapet og eierskapsforvaltning

Kommuneloven § 26-1 stiller krav om at kommunene skal ha en eierskapsmelding som vedtas av kommunestyrene. Det er krav om at denne skal inneholde blant annet kommunens formål med sine eierinteresser. Det betyr at kommunen må ha et tydelig formål med å være eier i Ski-VM.

Det fremgår av kommunens eierskapsmelding kapittel 1 at bystyret vedtar selskapsvise eierstrategier for alle heleide selskaper, og for deleide selskaper der det oppnås enighet om dette med øvrige eiere. Eierstrategier skal blant annet tydeliggjøre mål med eierskapet, utbytte og avkastningsforventninger, føringer for strategisk utvikling, og er således et viktig politisk verktøy.

KS' anbefalinger for eierstyring, selskapsledelse og kontroll nr. 4 handler om at kommunestyret bør årlig få en rapport om tilstanden (økonomi, spesielle forhold osv.) for selskapene kommunen eier. I den utdypende teksten under anbefalingen står det blant annet at kommuner som organiserer deler av sin virksomhet som fristilte selskaper, samtidig bør vurdere om betingelsene er til stede for å bygge opp en organisert, kompetent støttefunksjon i kommuneadministrasjonen. Det kan være hensiktsmessig med en egen enhet som kan håndtere en forberedende oppgave for kommunestyret i form av et eierskapssekretariat, eller lignende. Det står videre at det bør

²²² NS-ISO 10006: 2017 kapittel 7.7, se også COSO-rammeverket, Kontrollaktiviteter (Control Activities), prinsipp 10-12.

²²³ Punkt om kontrollmiljø og informasjon og kommunikasjon i COSO-rammeverket

²²⁴ Punkt om kontrollmiljø og informasjon og kommunikasjon i COSO-rammeverket

²²⁵ Aksjeloven § 6-15 (1)

²²⁶ Hosting Contract pkt 3.5

²²⁷ Samarbeidsavtalen pkt 10

²²⁸ Samarbeidsavtalen pkt 10

²²⁹ Samarbeidsavtalen pkt 10

utarbeides en felles eierskapsmelding med andre medeiere hvis kommunen er medeier i flere selskaper sammen med andre kommuner eller fylkeskommuner. En slik eierskapsmelding vil sikre felles føringer fra eierne der det er mulig.

KS' anbefaling nr. 6 handler om at det bør gjennomføres jevnlige eiermøter for å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet. Et eiermøte er et møte mellom eierne, styret og daglig leder for selskapet. Et eiermøte er ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak, men hvor både eieren og selskapet kan ha gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfte generell utvikling og rammevilkår for virksomheten. Det understrekes at eierstyringen skal skje i generalforsamlingen.

Ifølge kommunens eierskapsmelding er hovedformålet med eierskapsforvaltningen å sikre en god utvikling for selskapene, langsiktig verdiskaping og god og forutsigbar styring, samt sørge for å følge opp vedtatt eierpolitikk og eierstrategier. Løpende eierskapsforvaltning innebærer regelmessig og formalisert kontakt mellom kommunen og selskapene/foretakene, sikre god rapportering på mål og forventninger, sikre gode prosesser ved gjennomføring av valg, strategiendringer med videre.²³⁰ Løpende håndtering av kommunens eierskap utføres av byrådet. Byrådet er ansvarlig for utvikling av rutiner og forvaltningen av disse.²³¹

Valg av styre

Det er eiers ansvar å sørge for at styret sammensettes og gis de nødvendige styringsrammene for å utøve sitt virke som et profesjonelt organ.²³²

Ordningen med valgkomité er ikke lovregulert, og KS anbefaler at den vedtektsfestes eller nedfelles i selskapsavtalen. Valgkomitéen skal på oppdrag fra selskapets eierorgan finne og foreslå kandidater til styret i selskapet. Det bør være forsvarlige og gjennomtenkte prosesser rundt valg av kandidater i styrene med fokus på kompetanse og personlige egenskaper. Ansvar, rolleforståelse og habilitet er viktige tema. En valgkomité kan arbeide langsiktig og bruke god tid på å kartlegge og finne egnede styrekandidater med den rette kompetansen og bidra til at helheten ivaretas ved den endelige sammensetningen av styret.

Representantskapet/generalforsamlingen bør velge leder av valgkomitéen. I selskap med flere eierkommuner eller eierfylker bør valgkomitéen sammensettes slik at den reflekterer eierandelene.

Det anbefales at valgkomitéen har en dialog med styret før forslag til styrekandidater fremmes, og at valgkomitéen begrunner sine forslag.

Eier står fritt til å endre styresammensetningen uavhengig av valgperioden.²³³

NUES²³⁴ har et eget kapittel (punkt 7) som omhandler valgkomiteer. Den legger vekt på at:

- Valgkomiteen skal være uavhengig av styret og daglig ledelse.
- Generalforsamlingen skal fastsette retningslinjer for valgkomiteens arbeid.
- Innstillingen skal begrunnes grundig slik at aksjonærene har et godt beslutningsgrunnlag.

²³⁰ Eierskapsmeldingen, vedtatt juni 2024, punkt 4

²³¹ Eierskapsmeldingen, punkt 4.3

²³² Trondheim kommunes eierskapsmelding, del 1, vedtatt av bystyret i juni 2024 punkt 3.2.4

²³³ KS' anbefaling nr 10. Tilsvarende anbefaling gis av NUES

²³⁴ Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, NUES, punkt 7

Kompetansesammensetningen av styret er eiernes ansvar, men omtales nedenfor under styrets arbeid.

Styrets kompetanse

I prinsippene for eierstyring i kommunen fremgår det at kommunen skal medvirke til at styret er komplementært med hensyn til kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets/foretakets egenart og kommunens formål med eierskapet.²³⁵

Hvilken kompetanse styret trenger vil blant annet avhenge av selskapets formål og virksomhet, fasen selskapet befinner seg i og utfordringene/mulighetene selskapet står overfor.

Sammensetningen av styret skal ifølge kommunens eierskapsmelding tydelig gjenspeile målene med eierskapet, herunder kompetansen som er nødvendig for å realisere målene.²³⁶ I Hosting Contract står det at organiseringen og gjennomføringen av mesterskapet skal utføres av personer som har den nødvendige kompetansen og erfaringen som kreves for å oppfylle sine plikter.²³⁷

Hvis styret eller selskapets ansatte selv ikke har den nødvendige kompetansen, kan selskapet innhente ekstern bistand.

Det fremgår av Trondheim kommunes eierskapsmelding punkt 3.2.4²³⁸ at styrene i selskaper hvor Trondheim kommune har eierandeler i forventes å ta et selvstendig ansvar for å vurdere egen kompetanse og arbeid opp mot kommunens formål med selskapet, og må jevnlig vurdere sin egen samlede kompetanse og om nødvendig innhente kompletterende spesialkompetanse.

Styret skal i henhold til eierskapsmeldingen gjennomføre følgende oppgaver:

- Fastsette instruksjer for styret og den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling
- Foreta egevaluering hvert år både når det gjelder kompetanse og arbeid.
- Gis jevnlig mulighet til ekstern styreopplæring. Nye styremedlemmer skal gis opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling
- Gjennomføre egne styreseminarer hvor fokus går på roller, ansvar og oppgaver.
- Fastsette en årlig plan for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring.

Styret skal gi en samlet redegjørelse i henhold til ovennevnte punkter i en årsrapport som skal til eierorgan som en del av rapporteringen.

Ifølge kommunens eierskapsmelding skal styremedlemmer som hovedregel ikke engasjeres til å utføre oppdrag for selskapet de sitter i styret for. Når styret unntaksvis finner at det er hensiktsmessig å engasjere et styremedlem til tidsavgrensede oppdrag, skal det inngås en oppdragsavtale mellom styret og styremedlemmet. Styret skal sørge for at utførelse av oppdrag og fakturering skjer med betryggende kontrollrutiner.

²³⁵ Punkt 6 i kapittel 3.2.1 i eierskapsmeldingene vedtatt av bystyret i 2002 og 2024: Sak 23/22 Eierskapsmelding del 1 - revidering, behandlet 19.5.22 (arkivsak 22/2266) og sak 128/2024 Revidering av eierskapsmelding del I, økonomi-, finans- og garantireglement, behandlet 13.6.24 (arkivsak 2024/14977).

²³⁶ Eierskapsmeldingene fra 2022 og 2024, kapittel 3.2.4

²³⁷ Hosting Contract pkt 3.5 "The organisation and staging of the FIS Championships by the LOC shall be carried out by persons with the appropriate competence and experience necessary to fulfil their duties."

²³⁸ Eierskapsmeldingene vedtatt av bystyret i 2002 og 2024

Gjennomføring av generalforsamlinger

Aksjeloven kapittel 5 handler om generalforsamlingen. Det er i generalforsamlingen at eierne utøver den øverste myndigheten i selskapet.

§ 5-5 angir at det skal avholdes ordinær generalforsamling innen seks måneder etter utgangen av hvert regnskapsår. Her skal følgende saker behandles og avgjøres:

Godkjenning av årsregnskapet og eventuell årsberetning, herunder utdeling av utbytte, og andre saker som etter loven eller vedtektene hører under generalforsamlingen.

I samme paragraf står det også at årsregnskapet og eventuell årsberetning og revisjonsberetning skal sendes til hver aksjeeier senest en uke før generalforsamlingen.

§ 5-8 angir at generalforsamlingen skal holdes som møte, og det er styret som bestemmer møteformen. Det er styrets ansvar å sikre en forsvarlig gjennomføring av generalforsamlingen.

Aksjeeierne har rett til å delta elektronisk, med mindre styret finner at det foreligger saklig grunn for å nekte.

§ 5-16 handler om protokoll. Det skal føres protokoll for generalforsamlingen, som skal angi tid for generalforsamlingen og møteform. I protokollen skal generalforsamlingens beslutning med angivelse av utfall av avstemningene angis. Protokollen skal angi antall avgitte stemmer, hvor mange aksjer og hvilken andel av aksjekapitalen disse stemmene representerer, og samlet for og imot den enkelte beslutning. Fortegnelse over aksjeeiere skal inntas i eller vedlegges protokollen.

Aksjeloven § 6-10 angir at det er generalforsamlingen som fastsetter godtgjørelse til styremedlemmer, varamedlemmer og observatører.

Ut fra dette har vi utledet disse vurderingskriteriene for eierskapskontrollen:

Målsettinger for eierskapet og eierskapsforvaltning

- Kommunen skal ha et formål med å eie Ski-VM.²³⁹
- Kommunen bør utarbeide en eierstrategi sammen med andre medeiere for å tydeliggjøre mål med eierskapet, økonomiske mål og føringer for strategisk utvikling.²⁴⁰
- Kommunen bør delta på eiermøter med selskapet.²⁴¹
- Eierne og selskapet bør bruke eiermøtene til gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfting av generell utvikling og rammevilkår.²⁴²
- Bystyret bør årlig få en rapport om selskapets økonomi og viktige saker som gjelder selskapet.²⁴³

Valg av styre

- Kommunen som eier bør sikre at bruk av valgkomite vedtektsfestes eller nedfelles i aksjonæravtale.²⁴⁴
- Eier bør etablere retningslinjer for valgkomiteens arbeid.²⁴⁵

²³⁹ KommuneLOven § 26-1

²⁴⁰ Kommunens eierskapsmelding, del 1, vedtatt av bystyret i juni 2024

²⁴¹ KS' anbefaling nr 6

²⁴² KS' anbefaling nr 6

²⁴³ KS' anbefaling nr 4

²⁴⁴ NUES anbefaling, KS' anbefaling nr 10

²⁴⁵ KS' anbefaling nr 10

Styrets kompetanse

- Styret bør ha kompetanse som er tilpasset selskapets virksomhet.²⁴⁶

Gjennomføring av generalforsamling

- Det skal avholdes ordinær generalforsamling innen seks måneder etter utgangen av forrige regnskapsår.²⁴⁷
- Generalforsamlingen skal behandle årsregnskapet, eventuell årsberetning og utbytte, samt andre saker som er fastsatt i vedtektene.²⁴⁸
- Eierne skal fastsette styrets honorar i generalforsamling.²⁴⁹
- Det skal føres protokoll for generalforsamlingen.²⁵⁰

²⁴⁶ Aksjeloven §§ 6-12 og 6-13, kommunens eierskapsmelding fra 2022 og 2024 kapittel 3.2.1 og 3.2.4

²⁴⁷ Aksjeloven § 5-5

²⁴⁸ Aksjeloven § 5-5

²⁴⁹ Aksjeloven § 6-10

²⁵⁰ Aksjeloven § 5-16

Forsidefoto: Trondheim kommune