



# Nýr þjóðarleikvangur



Ráðgjafarsvið KPMG

—

15. mars 2018



Reykjavíkurborg, forsætisráðuneytið og Knattspyrnusamband Íslands eru stærstu hagsmunaaðilar að uppbyggingu nýs þjóðarleikvangs. Saman hafa þessir aðilar (verkkaupar) falið ráðgjafarsvið KPMG (KPMG) að greina og áhættumeta rekstrar- og samfélagslegum forsendur nýs þjóðarleikvangs. Þessi samantekt er einungis ætluð til notkunar hjá verkkaupum og í samræmi við tilgang hennar. Samantektin er trúnaðarmál og er lögð fram í þeim skilningi að henni sé ekki dreift, í heild eða hluta, til þriðja aðila án skriflegs leyfis KPMG.

Samantektin byggir m.a. á gögnum og upplýsingum frá verkkaupum, stjórnendum Borgarbrags og ráðgjöfum ráðgjafarfyrirtækisins Lagardére Sports (Lagardére eða LS). KPMG hefur ekki kannað sérstaklega áreiðanleika þeirra upplýsinga t.a.m. með framkvæmd áreiðanleikakönnunar en varað er við að niðurstaða slíkar könnunar gæti leitt til þess að undirliggjandi gögn eða mat á þeim breytist og þar af leiðandi niðurstöður KPMG. Af þeim sökum getur KPMG ekki ábyrgst nákvæmni né áreiðanleika þeirra upplýsinga sem hér koma fram né að þær séu tæmandi. Gert er ráð fyrir að lesendur rýni í þessi gögn og annað það er liggur til grundvallar niðurstöðu KPMG.

Samantektin inniheldur m.a. aðlögun KPMG á fyrirliggjandi rekstraráætlun. Aðlögunin byggir á helstu athugasemdum og ábendingum sem KPMG hefur gert við forsendur og útreikninga sem liggja til grundvallar fyrirliggjandi rekstraráætlun. Aðlögunin byggir meðal annars á reynslu starfsmanna KPMG af hliðstæðum verkefnum en athugasemdir og ábendingar eru ekki tæmandi. KPMG getur ekki ábyrgst áreiðanleika forsenda áætlana. Útreikningarnir og aðlögunin sem KPMG hefur framkvæmt er þannig hugsuð sem viðmið og vísbending um áhrif valinna forsenduliða en ber að varast að túlka niðurstöður þeirra sem endanlega niðurstöðu fyrir verkefnið í heild sinni.

Vinna KPMG fór fram á tímabilinu 5. - 15. mars 2018. KPMG ber ekki ábyrgð á að uppfæra efni og niðurstöður samantektarinnar í tengslum við atburði eða upplýsingar sem kunna að koma síðar fram.

KPMG ber enga ábyrgð á ákvörðunum sem kunna að vera teknar eru á grundvelli þessarar samantektar.

Ef verkkaupar ákveða frekari dreifingu á samantektinni eða niðurstöðum í henni getur KPMG útbúið sérstakan útdrátt úr henni ef þess er óskað. Verði samantektin birt þriðja aðila verður krafist undirskriftar skaðleysisyfirlýsingar af hans hálfu ("Hold Harmless") gagnvart KPMG.

KPMG er ekki háð árangurstengdri þóknun við vinnslu þessa verkefnis og eru starfsmenn KPMG sem að verkefninu koma á engan hátt fjárhagslega háðir niðurstöðu þess.

### Tengiliðir KPMG:



**Benedikt K. Magnússon**  
Partner, sviðsstjóri  
Ráðgjafarsvið

Sími: 545 6236  
bmagnusson@kpmg.is



**Gunnar Tryggvason**  
Verkefnisstjóri  
Ráðgjafarsvið

Sími: 545 6237  
gtryggvason@kpmg.is

Efnisyfirlit	Síða	Viðaukar	Síða
<b>Inngangur</b>	<b>4</b>	— Fundarpunktur / Spurningalisti Lagardére	<b>55</b>
<b>Samantekt</b>	<b>11</b>		
— Meginathugasemdir KPMG	17		
— Rekstrargreining A	28		
— Rekstrargreining B	32		
<b>Áhættugreining</b>	<b>36</b>		
— Stærstu áhættuþættir í rekstraráætlun (næmisgreining)	37		
— Sviðsmynd 1: Óhagstæð þróun	40		
— Sviðsmynd 2: Engin áhersla á viðburði	44		
<b>Samantekt og mat á þjóðhagslegum ávinningi</b>	<b>47</b>		



# Inngangur

## Inngangur að verkefninu

Þýska fyrirtækið Lagardère Sports (Largardère eða LS) hefur hannað nýjan þjóðarleikvang í Laugardal í Reykjavík og unnið ítarlega viðskiptaáætlun (e. Pre-feasibility study) sem tekur m.a. á hönnun, kostnaði við uppbyggingu auk rekstraráætlunar fyrir íþróttamannvirkið. Verkefnið var unnið í samstarfi við Borgarbrag sem annaðist almenna verkefnastjórnun.

Í viðskiptaáætlun fyrir nýjan þjóðarleikvang eru settar fram tvær útfærslur á íþróttamannvirki, sem nefndar eru tillaga „A“ (Functional) og tillaga „B“ (Multi-functional), þar sem tillaga „B“ felur í sér yfirbyggt fjölnota íþróttamannvirki. Við vinnslu viðskiptaáætlunar var fyrst sett fram hugmynd um fjölnota íþróttamannvirki en á síðari stigum var sett fram tillaga „A“ fyrir nýjan fótboltaleikvang (Functional) að beiðni hagsmunaaðila. Þannig eru forsendur fyrir tillögu „B“ einungis gróf aðlögun á forsendum viðskiptaáætlunar fyrir fjölnota íþróttamannvirki. Þó vísað sé til viðskiptaáætlunar er hér ekki um heilstæða viðskiptaáætlun að ræða heldur samantekt á greiningarvinnu sem hefur átt sér stað á síðastliðnum tveimur árum.

Þann 5. mars s.l. fékk KPMG það hlutverk að rýna þær rekstraráætlanir sem settar eru fram í viðskiptaáætluninni og greina helstu áhættuþætti. Í áhættugreiningunni var lögð áhersla á að greina verstu mögulegu rekstrarútkomu auk næmigreiningar á mikilvægum forsendum.

Til viðbótar við framangreindar greiningar var leitast við að leggja gróft mat á þjóðhagslegan ávinning af nýjum þjóðarleikvangi, en fram að þessu hafði umræðan þar að lútandi takmarkast við þá þætti sem hefðu jákvæð hliðaráhrif.

Það var strax ljóst að KPMG hefði bæði minni tíma og takmarkaðan fjölda tíma til að vinna verkefnið en helstu hagsmunaaðilar lögðu áherslu á skemmri skír og stóru myndina. Því er beint til lesandans að skipulag verkefnis, dýpt greiningarvinnu og samantekt þessi endurspeglar því þær áherslur.

Verkefnið og skýrslan er unnin með þeim hætti að byrjað er að greina tillögu „A“ og í framhaldinu breytingarnar á milli tillagna „A“ og „B“, með það að leiðarljósi að fyrst þurfi hagsmunaaðilar að sannfærast um ávinning af útfærslu „A“ en svo sé það sjálfstætt mat hvort þjóðhagslegi ávinningurinn og áhættan af stærri fjárfestingu og fjölbreyttari rekstri sé réttlætunleg m.t.t. forgangsröðun á öðrum verkefnum sem borg og ríki standa frammi fyrir.

## Ferlið fram að þessu og næstu skref

Vinna við forathugun hófst af hálfu Borgarbrags haustið 2015 fyrir KSÍ. Lagardère kemur að verkefninu sem ráðgjafi í apríl 2016 og vinnur viðskiptaáætlun með Borgarbrag fyrir KSÍ, Reykjavíkurborg og forsætisráðuneytið, sem er kynnt í ágúst sama ár. Við tók hönnunarvinna og mat á framkvæmdarkostnaði undir handleiðslu framangreindra aðila og voru niðurstöður þess áfanga kynntar í ársbyrjun 2017. Í framhaldinu hefst vinna við „Project structuring“, þar sem byrjað var að huga að fjármögnun, eignarhaldi og stjórnun verkefnisins á framkvæmdartímabili og eftir að framkvæmdum er lokið. Niðurstöður voru kynntar á sumarmánuðum 2017.

Ef helstu hagsmunaaðilar taka ákvörðun um að halda áfram með verkefnið á grundvelli framangreindrar vinnu verður næst skref í verkefninu vinna ítarlega kostnaðaráætlun fyrir framkvæmdir auk þess að fullvinna rekstraráætlun. Hagsmunaaðilar munu því á síðari stigum geta tekið ákvörðun um að stöðva verkefnið og fyrirhugaðar framkvæmdir.

Hagmunaaðilar eru vel upplýstir um að hröð og takmörkuð yfirferð KPMG á helstu forsendum rekstraráætlunar tekur mið af því en fyrir liggur að þeir þurfa að taka ákvörðun um framhald verkefnisins fyrir 1. apríl 2018.

KPMG við yfirferð rekstraráætlunar ekki tekið afstöðu til eða lagt mat á áætlaðan framkvæmdarkostnað, félaguppbyggingu og skipulag á framkvæmdartímabili, önnur lykilskref í verkefninu eða 200 m.kr. kostnað við lokahönnun á næstu 6-8 mánuðum.

## Helstu heimildir og stuðningsgögn

Document list						
Title	Type	Author	Date	pages/ sheets	KPMG remarks	
<b>Docs received before 2.3.2018</b>						
1 Hugmyndir um samfélagsleg áhrif og mikilvægi íþróttar og fyrirmyndar	pdf	?	?	13		
2 Business Plan - New National Stadium Reykjavik "Multifunctional Stadium"	pdf	Lagardére Sports	14.okt.16	34	Spreadsheets without text	
3 Assumptions and Remarks to the Business Plan	pdf	Lagardére Sports	14.okt.16	16	Text that describes the spreadsheet assumptions	
4 New National Stadium - Reykjavik/Iceland	pdf	Lagardére Sports	?	17	Screen presentation	
<b>Docs received 2.3.2018</b>						
5 Development Phase (or action plan)	pdf	Lagardére Sports	26.feb.18	18		
6 Feasibility Study - New National Stadium - Reykjavik / Iceland	pdf	Lagardére Sports	20.ágú.16	153	Chapter 1.2. "Creation of Business Plan" is missing!	
<b>Docs recieved 5.3.2018</b>						
9 Questionnaire New National Stadium Iceland / KSI	pdf	Lagardére Sports	?	35	Historical ticket sales numbers	
<b>Docs recieved 8.3.2018</b>						
7 New National Stadium - Multifunctional Scenario - Updated Business Plan	xls	Lagardére Sports	June 2017	28	y1: Rev 875 mISK, EBITDA 149,5 mISK,	
8 New National Stadium - Functional Scenario - Updated Business Plan	xls	Lagardére Sports	June 2017	28	y1: Rev 522 mISK, EBITDA 90,2 mISK,	
<b>Docs recieved 8.3.2018</b>						
9 New National Stadium - Pre Tender Design and Construction Concept	pdf	Lagardére Sports	Jan 2017	159	Spreadsheets with text	

Á töflunni hér að ofan má sjá hvaða gögn KPMG notaði til stuðnings við greiningu sína á rekstraráætlun Lagardére.

KPMG fékk afhenta rekstraráætlun í formi PDF skjals frá Lagardére ásamt líkönnum sem byggja á rekstraráætluninni. Rekstraráætlunin á þó einungis við tillögu B þar sem Lagardére hóf sína vinnu á að útbúa áætlun fyrir þá tillögu, eða yfirbyggðan þjóðarleikvang. Þeir smækkuðu svo rekstraráætlunina til að hæfa smærri leikvelli. Þegar greiningin á rekstraráætlun Lagardére hófst var því byrjað á því að tengja forsendur rekstraráætlun við líkan fyrir tillögu B. Þar á eftir var það líkan aðlagð að tillögu A. Gildum og útreikningum var breytt í því líkani í samræmi við tillögu A. Í mörgum tilvikum voru tekju- og kostnaðarliðir ákveðið hlutfall af sömu liðum í tillögu B. Að endingu var kostnaðarliðum skipt í fastan og breytilegan kostnað sem myndi taka mið af breytingum á fjölda viðburða og annarra lykilstærða í rekstraráætluninni, þó aðallega fækkun á viðburðum eða dræmri aðsókn á leiki.

# Tillögur um uppbyggingu á nýjum leikvangi

Þýska fyrirtækið Lagardere Sports hefur lagt fram tvær tillögur til byggingar á nýjum knattspyrnuleikvangi í Laugardal.

Á myndunum hér til hægri má sjá báðar tillögunar.

Tillaga A felur í sér knattspyrnu-leikvang með opnu þaki með sætum fyrir 17.500 manns.

Tillaga B felur í sér fjölnota leikvang með lokanlegu þaki og sætum fyrir um 20.000 manns.

KSÍ er með skrifstofur og aðstöðu á Laugardalsvelli í dag og er ekki gert ráð fyrir að breytingar hafi nokkur áhrif á það fyrirkomulag.

Jafnframt er ekki gert ráð fyrir aðstöðu fyrir frjálsíþróttir í þessum tillögum en hlaupabraut er í kringum völinn í dag.

## Tillaga A Knattspyrnuleikvangur



Leikvangurinn er með sama sniði og Laugardalsvöllurinn er í dag nema hann yrði lokaður allan hringinn með sætum fyrir **17.500 manns og enga aðstöðu fyrir frjálsíþróttir**.

## Tillaga B Fjölnota leikvangur



Fjölnota leikvangur með lokanlegu þaki og sætum fyrir um **20.000 manns**. Mannvirki myndi nýtast til annarra viðburða en einungis knattspyrnu eins og tónleika og stórra ráðstefna, en enga aðstöðu fyrir frjálsíþróttir.

Einnig væri möguleiki á að halda þar íþróttaviðburði allan ársins hring. Þar yrði einnig VIP bygging með 692 sætum, „sky boxes“ og viðskiptaklúbbum.

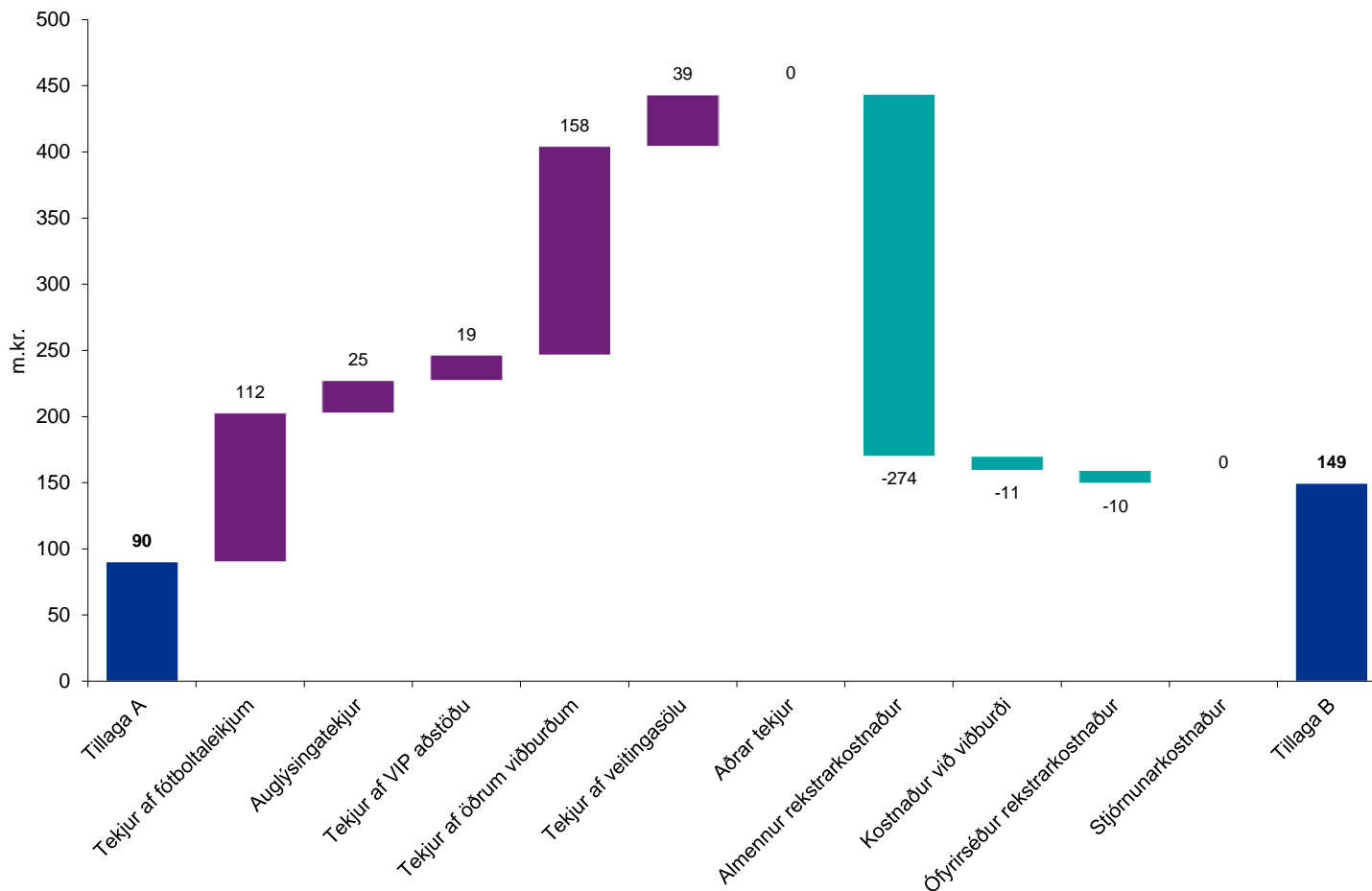
## Mismunur á tekju- og kostnaðarliðum tillagna A og B

Á grafinu hér til hliðar má sjá mismun á EBITDAR á milli tillögu A og tillögu B frá Lagardére.

Helstu atriðin er valda mismuni á EBITDAR eru eftirfarandi:

- Áætlaður fjöldi viðburða á ári er 38 fyrir tillögu A en 58 fyrir tillögu B. Í tillögu B er gert ráð fyrir fleiri óíþróttatengdum viðburðum en í tillögu A.
- Tillaga A krefst minna viðhalds og almenns rekstrarkostnaðar en tillaga B.
- Það eru áætlaðir 12 starfsmenn í tillögu A en 19 í tillögu B.

Mismunur á EBITDAR tillögu A og tillögu B





## Um Laugardalsvöll

### Aldur og stærð núverandi vallar

Laugardalsvöllur var tekinn í notkun árið 1957 en hefur verið endurbyggður í nokkrum áföngum síðan þá.

Í súluritinu hér til hliðar má sjá að hann telst í hópi eldri leikvanga í Evrópu, þó meðalaldur leikvanga í nokkrum samanburðarlöndum sé þó enn hærri. Bláa línan á grafinu sýnir jafnframt fjölda ára frá síðustu uppfærslu stærstu leikvanga í viðkomandi landi.

### Stærð

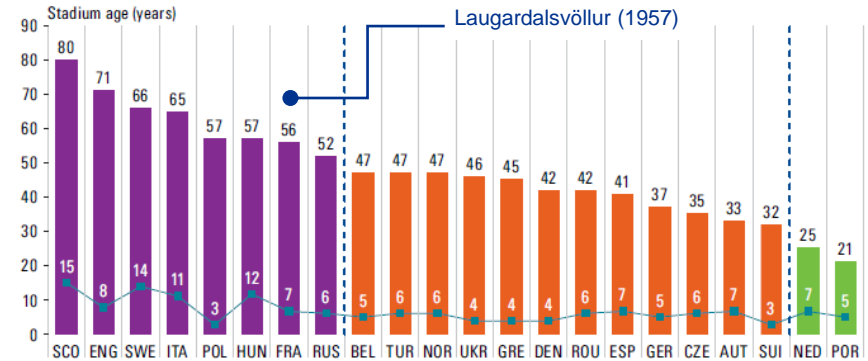
Í dag eru tvær stúkur á Laugardalsvelli:

- Stúkan að austanverðu var byggð árið 1997. Árið 2005 var farið í endurbætur og stækkun á vesturstúku og lauk þeim árið 2007.
- Í dag tekur Laugardalsvöllur tæplega 9.800 manns í númeruð sæti, og þegar hann fyllist eru tekjur af seldum miðum nálægt 30 m.kr. eins og sjá má á töflunni hér til hægri.
- Samkvæmt upplýsingum frá Borgarbrag er árlegur rekstrarkostnaður (beinn og óbeinn) Laugardagsvallar um 60 m.kr. í dag.



Heimild: KSÍ

### Meðalaldur fótboleikvanga í löndum Evrópu 2010



Source: UEFA, KPMG analysis

Notes: The sample was taken from European top division clubs' stadia.

### Undankeppni HM 2018

Sætaflokkun	Fjöldi sæta	Miðaverð [kr]	Almenn miðasala [kr]
Flokkur 1	1.700	7.000	11.900.000
Flokkur 2	2.300	5.000	11.500.000
Flokkur 3	2.200	3.000	6.600.000
KSÍ - stýrtaraðilar, samstarfsaðilar og gestalið	3.500		
<b>Samtals</b>	<b>9.700</b>	<b>15.000</b>	<b>30.000.000</b>

Heimild: Heimasíða KSÍ

# Aðsókn á A-landsliðsleiki á Laugardalsvelli

## A-landslið karla

A-landslið karla hefur spilað 63 leiki frá aldamótum, eða sem nemur 3,5 leiki að jafnaði á ár. Frá aldamótum hafa leikirnir þó verið á bilinu 2-3 á ári, með tveimur undantekningum.

Af þessum 63 leikjum hefur aðsókn verið skráð í 55 tilfellum. Tölfræði þeirra leikja má sjá í línu- og súluritinu hér til hliðar.

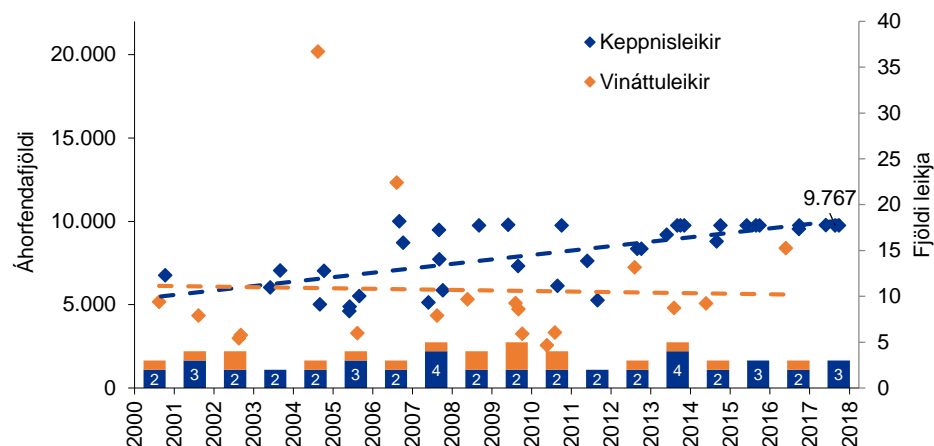
- Sjá má að aðsókn hefur verið að aukast jafnt og þétt, sér í lagi á keppnisleiki.
- Síðastliðin fimm ár hefur nánast alltaf hefur verið uppselt á keppnisleiki A-liðs karla.
- Þessi þróun bendir sterklega til þess að eftirspurn sé eftir fleiri sætum á þessa leiki, sem styður almennt forsendur nýtingar í áætlunum fyrir nýjan þjóðarleikvang, með þeim fyrirvara að gengi liðsins sé mikill áhrifaþáttur.

## A-landslið kvenna

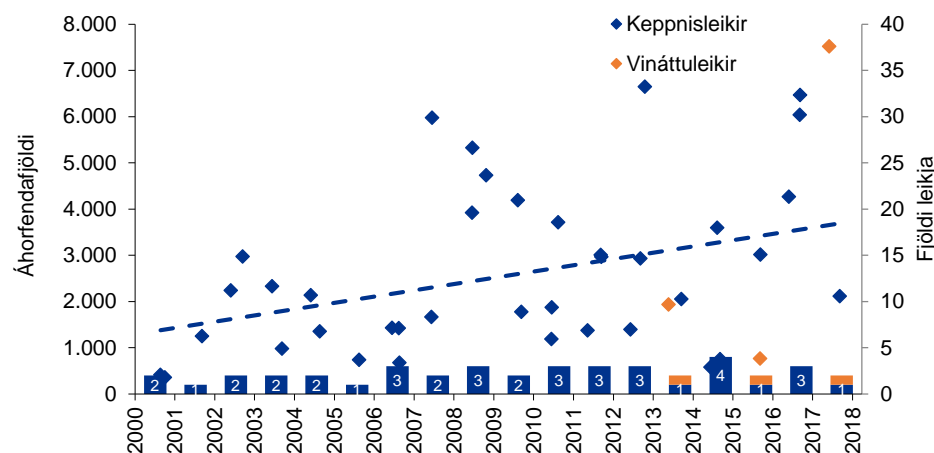
Sambærilegar upplýsingar um aðsókn að leikjum kvennalandsliðsins má sjá á línu- og súluritinu hér til hliðar.

- Á tímabilinu sem um ræðir hefur liðið spilað 42 landsleiki, eða að meðaltali um 2 leiki á ári á meðan áætlanir gera nú ráð fyrir 3 leikjum að meðaltali á ári.
- Á s.l. tveimur árum hefur liðið náð að fylla völlinn einu sinni, í vináttuleik gegn Brasilíu sumarið 2017. Þær komust einnig nálægt því að fylla völlinn í leik sínum gegn Skotlandi sumarið 2016.

Fjöldi leikja og áhorfenda - A-landslið karla



Fjöldi leikja og áhorfenda - A-landslið kvenna



Heimild: Heimisíða KSÍ og greining KPMG



# Samantekt

# Helstu niðurstöður

### Gögn og forsendur

Viðskiptalíkan nýs þjóðarleikvangs virðist trúverðugt í meginatriðum enda unnið og sett fram af alþjóðlegu fyrirtæki sem sérhæfir sig í ráðgjöf og rekstri leikvanga af þessari tegund.

- Huga verður þó vel að því hvort hætta sé á hagsmunaárekstrum ef aðalráðgjafi verkefnisins verður einn af þeim sem munu koma til álita sem rekstraraðili í framtíðinni.

Áætlanir og önnur gögn sem hér eru til skoðunar er nokkuð ábótavant. Ber þar helst að nefna eftirfarandi atriði:

- Aðgreining á tekjum og kostnaði, sem í dag tilheyrir rekstri KSÍ en er ætlað að vera megin tekjustoð í rekstri nýs rekstarfélags skv. nýju rekstrarlíkani, er ekki skýr.
  - Hér má þó benda á að KSÍ væri aldrei í aðstöðu að afla þeirra miðasölutekna sem áætlanir nýs leikvangs gera ráð fyrir og ættu því að hafa hagsmuni af því að deila viðbótarmiðasölutekjum með nýjum rekstraraðila. Endanleg skipting kann þó að hafa úrslitaáhrif á rekstrargrundvöll nýs þjóðarleikvangs.
- Rekstrarlíkan tillögu A virðist hafa verið unnið í flýti, með litla áherslu á nákvæmni og líður fyrir það að vera aðlögun á tillögu B. Sviðsmyndagreining bendir t.a.m. til þess að það sé hagstæðara að sleppa allri viðburðatengdri starfsemi þegar horft er til tengdra tekna og kostnaðar.
- Forsendur fyrir stórum kostnaðarliðum hafa verið leiddar út með mjög grófum nálgunum byggðar á erlendum fyrirmyndum. Það eru líkur til þess að mikillar varfærni hafi verið gætt við val á þeim forsendum sem mikilvægt er að fara mun betur í saumana á í næsta áfanga þessa verkefnis, ef til hans kemur.

### Áhættugreining

Unnin var greining af hálfu KPMG á megináhættuþáttum rekstraáætlunar LS. Hér að neðan eru nefndir þær forsendur sem gætu haft hvað stærstu áhrifin á rekstur leikvangsins.

- Aðsókn á landsleiki (>15 þús) byggir líklega á áframhaldandi góðu gengi landsliðsins
- Fjöldi landsleikja á ári auk dagsetninga þjóðardeildarleikja sem gætu orðið á miðjum vetri og haft mikil áhrif í tilfalli tillögu A.
- Skyboxes – nýtt fyrirkomulaga sem á að skila 60 m.kr. á ári.

Það má auk þess vera ljóst að tillaga B er áhættumeiri í ljósi þess hversu háð tillagan er viðburðatengdri starfsemi og hve mikill fastur kostnaður fylgir þeirri starfsemi.

### Samfélagslegur ávinningur

KPMG heimfærði nýlega greiningu á efnahagslegum og samfélagslegum áhrifum byggingar íþróttavallar í Skotlandi á Íslenskar hagstærðir. Skv. þeim útreikningi má gera ráð fyrir að bygging vallarins í samræmi við tillögu A hefði í för með sér:

- 300 ársverk á byggingartíma
- 12 bein störf á rekstrartíma
- 14 óbein störf á rekstrartíma

Framlag leikvangarins til þjóðartekna næmi 5.200 m.kr. (vinnsluvirði) skv. tillögu A auk 2.500 m.kr. aukningar í útgjöldum erlendra ferðamanna ef fjöldi þeirra sem til landsins koma vegna slíkra viðburða ykist um 20%. Tillaga B skilaði 3.300 m.kr. hærra vinnsluvirði.

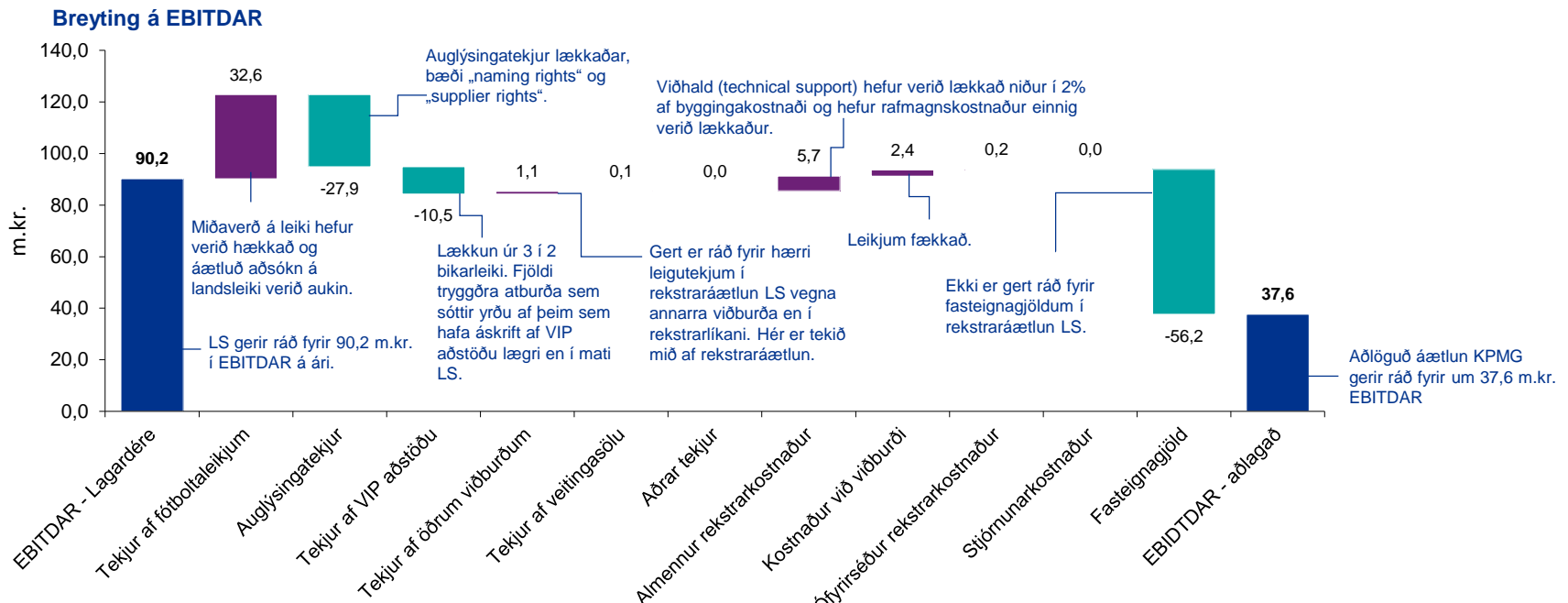


KPMG fór þá leið við rýni forsenda að óska eftir skýringum á óljósum forsendum og breyta þeim eftir að hafa lagt nýtt mat á þær. Því er hér sett fram aðlagð mat á fjárhagi rekstrarfélags vallarins. Þar ber helst að merkja að:

- Áætluð framlegð fyrir leigugreiðslur (EBITDAR) rekstrarfélagsins lækkar úr 90,2 m.kr. á ársgrunni í 37,6 m.kr. í tillögu A. Helstu skýringar eru útlistaðar í EBITDAR brú hér að neðan.
- Varðandi tillögu B eru áhrifin í sömu átt og lækkar því mat á EBITDAR úr 149,5 m.kr. í 66,2 m.kr. eins og sjá má á bls. 36.

Jafnframt eru þær ályktanir dregnar að þessari rýni og aðlögun lokinni að:

- Að því gefnu að daglegur rekstur þurfi ekki að bera eðlilegan fjármagnskostnað af byggingakostnaði nýs þjóðarleikvangs í formi hærri leigugreiðslna virðast báðar tillögurnar bera sig.
- M.v. fyrirbyggjandi forsendur fyrir tillögu A virðist ekki skynsamlegt að gera sérstaklega út á aðra viðburði en knattspyrnuleiki. Því væri eðlilegt að skoða rekstur vallarins án þess kostnaðar sem að því hlýst, en huga mætti að samstarfi við sambærilegar einingar s.s. Hörpu eða Höfuðborgarstofu.
- Ef völlum skv. tillögu B er byggður virðist skynsamlegt að gera ráð fyrir nýtingu hans fyrir aðra viðburði frá fyrsta degi.



### Sviðsmynd 1 – Óhagstæð þróun

KPMG setti fram sviðsmynd sem lýsir óhagstæðri ytri þróun sem leiðir af sér mjög slæm rekstrarskilyrði.

Greint var hvað væri líklegt til að gerast ef forsendur viðskiptaáætlunar til tekjuöflunar ganga ekki eftir og allt fer úrskeiðis sem getur farið úrskeiðis? Þá voru þau atriði helst nefnd að árangur karla- og kvennalandsliðslins versnaði og aðsókn á landsleiki hrundi. Þrengingar í atvinnulífinu þar sem einstaklingar kaupa síður aðgengi að VIP aðstöðu. Ekki reynist hægt að tryggja nægan fjölda annarra viðburða til að starfrækja þann hluta rekstursins.

Sviðsmyndin sýndi fram á eftirfarandi mögulegar afleiðingar ofangreindar þróunar:

#### Tillaga A

##### Möguleg afleiðing þróunar:

- 283 m.kr. tekjusamdráttur á móti 117 m.kr. kostnaðarlækkun leiðir af sér 127 m.kr. rekstrarhalla

#### Tillaga B

##### Möguleg afleiðing þróunar:

- 464 m.kr. tekjusamdráttur á móti 215 m.kr. kostnaðarlækkun leiðir af sér 183 m.kr. rekstrarhalla

### Sviðsmynd 2 – Engin áhersla á viðburði

KPMG setti einnig fram sviðsmynd sem lýsir minni áherslu á viðburði. Þá er leitast við að svara þeirri spurningu hvað myndi gerast ef ekki reynist hægt að tryggja nægan fjölda viðburða, s.s. tónleika, hátíðir, sýningar og aðra íþróttaviðburði til að starfrækja þann hluta rekstursins.

Sviðsmyndin sýndi fram á eftirfarandi mögulegar afleiðingar þróunar.

#### Tillaga A

##### Möguleg afleiðing þróunar:

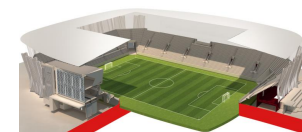
- 71 m.kr. tekjusamdráttur á móti 93 m.kr. kostnaðarlækkun eykur rekstrarafgang í 59 m.kr.

#### Tillaga B

##### Möguleg afleiðing þróunar:

- 269 m.kr. tekjusamdráttur á móti 195 m.kr. kostnaðarlækkun leiðir af sér 8 m.kr. rekstrarhalla

# Fjárstreymisyfirlit - Tillaga A

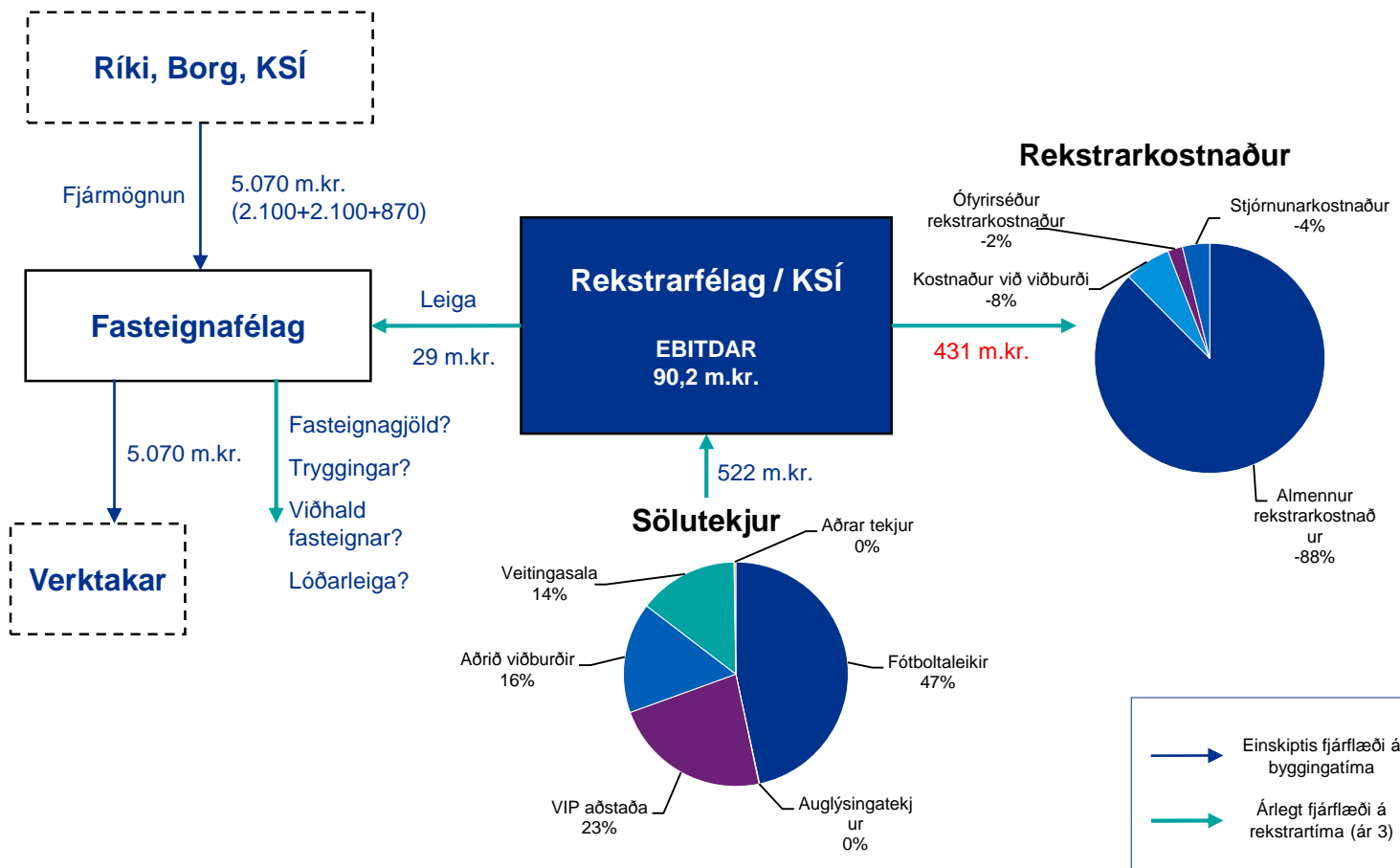


Viðskiptaáætlun LS aðgreinir ekki sérstaklega rekstur fasteignafélags frá rekstrarfélagi.

Leigutekjur fasteignafélags eru þó settar fram og virðast afar lágar og standa að líkindum ekki undir árlegum kostnaði fyrir afskriftir og fjármagnsliði.

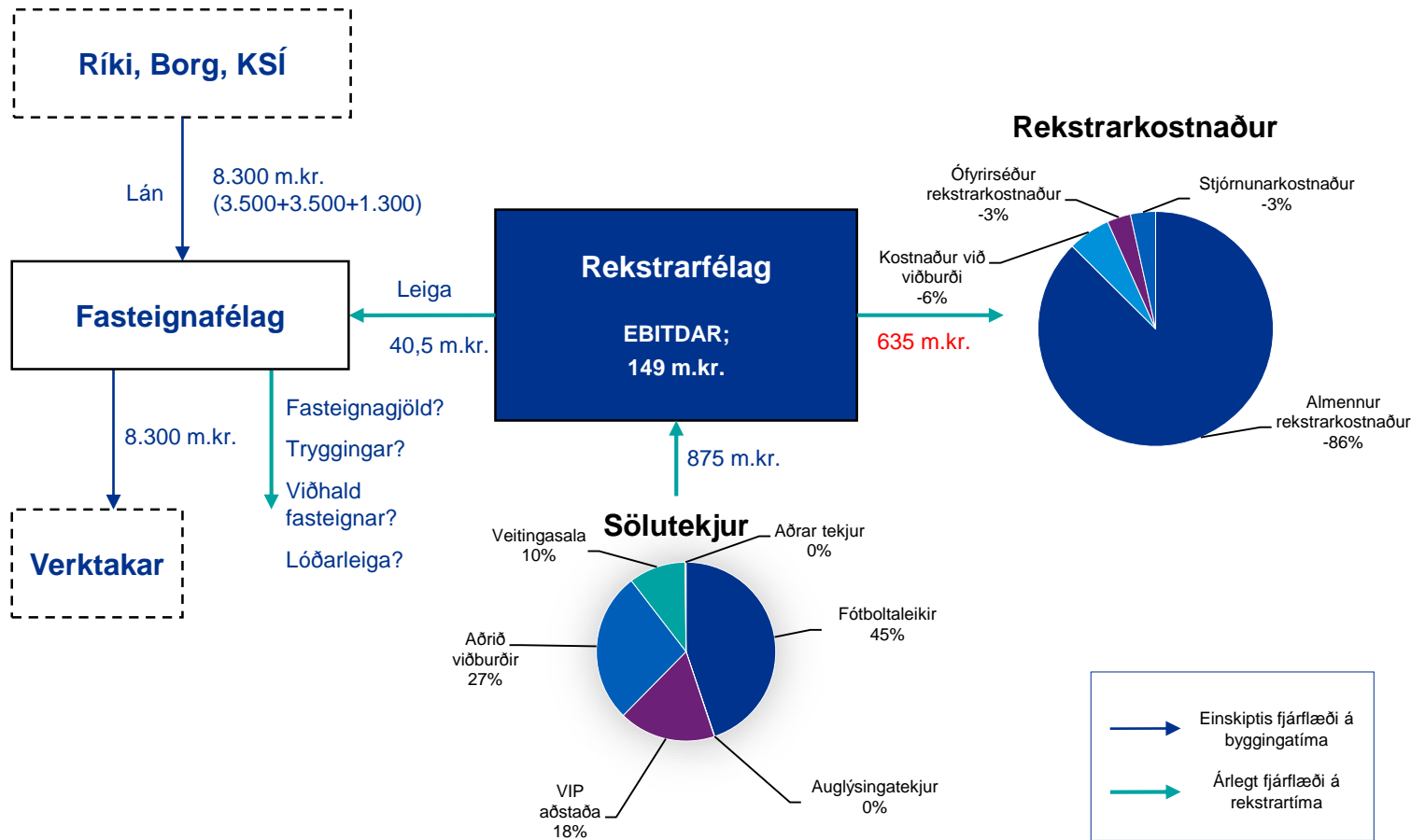
KPMG áætlar einnig fasteignagjöld um 50 m.kr. á ári auk trygginga og viðhalds.

Í rekstraráætlun eru þessir kostnaðarliðir þó flestir metnir fyrir utan árleg fasteignagjöld.





Sömu athugasemdir eiga við hér og á síðunni á undan nema KPMG áætla fasteignagjöld um 70 m.kr. á ári auk trygginga og viðhalds.







Meginathugasemdir

KPMG

# Athugasemdir og ábendingar KPMG

## Athugasemdir KPMG

Á blaðsíðunum hér á eftir verður farið yfir athugasemdir og ábendingar KPMG á rekstraráætlunum sem Lagardére Sport (LS) hefur unnið í tengslum við Nýjan Þjóðarleikvang og hefur verið afhent KPMG. Ábendingarnar eru listaðar hér á eftir í eftirfarandi röð:

- Almenn atriði
- Fjárstreymi
- Rekstur
- Rekstrartekjur
- Rekstrarkostnaður

## Litakerfi

KPMG hefur flokkað álitæfni og ábendingar sem fram koma í skýrslunni eftir mati á alvarleika þeirra en við framsetningu er stuðst við litakerfi (e. “traffic light” system).

Álitæfni og ábendingar eru ýmist merktar með hvítum, grænum, gulum eða rauðum lit en flokkunin er skýrð nánar í töflunni hér til hliðar.

Litur	Skýring
	Grænn litur táknar ábendingu um atriði sem eru óljós og æskilegt væri að fá á hreint en að mati KPMG er ekki brýnt að taka þau upp með helstu hagsmunaaðilum.
	Gulur litur táknar ábendingu um atriði sem brýnt er að bregðast við á næstu stigum við þróun nýs leikvangs. Að mati KPMG er æskilegt að álitæfni komi til umfjöllunar í stýrihóp sem myndaður hefur verið að verkkaupum og stjórnendur verkkaupa þess séu upplýstir um þessi atriði.
	Rauður litur táknar að mikilvægt sé að stýrihópur bregðist við ábendingum og/eða taka þarf tillit til í næstu skrefum við þróun nýs leikvangs. Að mati KPMG er nauðsynlegt að slík álitæfni komi til umfjöllunar í stýrihóp og stjórnendur verkkaupa séu upplýstir um þessi atriði.
	Enginn litur táknar að KPMG hefur engar athugasemdir og staðreyndir eru einungis settar fram til upplýsingar fyrir lesendur skýrslunnar.

Atriði	Lýsing	Ábendingar / áhrif	Tillaga
<b>Lagardére</b>	<p>Það er mikill styrkur fyrir verkefnið að hafa notið ráðgjafar og reynslu þýska ráðgjafafyrirtækisins við hönnun á nýjum leikvangi og hugmyndasmíði varðandi nýtt viðskiptalíkan til að nýta sem best mannvirkið.</p> <p>Reynsla þeirra af rekstri sambærilegra leikvanga kemur ágætlega fram og ætti hönnun nýs mannvirkis með þeirra aðkomu auka líkur á því að helstu viðskiptatækifæri séu fullnýtt og það fjármagn sem sé nýtt til uppbyggingar verði sem best nýtt.</p>	<p>Lagardére rekur leikvanga víðsvegar í heiminum og hefur m.a. verið horft til þeirra með að reka nýja þjóðarleikvang.</p> <p>Aðkoma þeirra sem ráðgjafa á þessu stigi þar sem þeir kunna ennfremur að hafa mikla hagsmuni af því að verkefnið verður að veruleika kallar á skynsamlega rýni helstu hagsmunaaðila á þeirra ráðleggingar. Á síðari stigum þarf að gera fjölmarga samninga þar sem hagsmunaaðilar semja beint við rekstraraðila leikvangs á grundvelli þeirrar vinnu sem nú fer fram.</p>	A & B
<b>Óaðgengileg rekstrarlíkön</b>	<p>Í upphafi fékk KPMG send rekstrarlíkön sem sýndu hærra fyrsta árs EBITDAR en á árum 2-10.</p> <p>Það var ennfremur lítil sem engin virkni í rekstrarlíkönum, fyrir utan samlagningu. Engin tenging við lykilorsendur, engin tenging á milli tekju- og kostnaðarliða eða greining á föstum eða breytilegum kostnaði.</p>	<p>KPMG þurfti að leiðrétta líkan byggt á svörum Lagardére og er rekstraráætlunin því nú eins fyrir öll árin. Þessar villur ollu óþarfa tölum og tímaeyðslu í greiningarvinnu KPMG.</p> <p>Í öðrum gögnum frá Lagardére var að vinna rekstraráætlun sem gerði ráð fyrir eðlilegri framþróun og uppbyggingu á rekstri en KPMG fékk ekki aðgengi að þeim líkönum til að byggja greiningu sína á.</p> <p>KPMG hefur nú tengt líkön við lykilorsendur, tengt kostnaði við tekjur og aðra forsenduliði þar á við. Ekki var gert ráð fyrir að KPMG þyrfti að leggja út í þessa vinnu við upphaf verkefnis.</p>	A & B
<b>Gengi</b>	<p>Ekki er sama gengi evru notað í rekstraráætlun og í rekstrarlíkaninu frá Lagardére þar sem þær áætlanir hafa ekki verið unnar á sama tíma. Stuðst er við gengið 126 í rekstraráætluninni (PDF) og 115 í rekstrarlíkaninu (excel).</p>	<p>Þetta hefur þau áhrif að rekstrarniðurstaða er ekki sú sama í evrum talið í rekstraráætlun og rekstrarlíkani.</p> <p>KPMG var ekki í aðstöðu til að meta hvort einstaka kostnaðarliðir væru ofmetnir eða vanmetnir byggt á þeim gögnum sem lágu fyrir.</p>	A & B
<b>VSK áhrif</b>	<p>Ekki er tekið tillit til neinna áhrifa virðisaukaskatts í útreikningum.</p>	<p>Skoða þyrfti hvaða áhrif virðisaukaskattur hefur á rekstraráætlun félagsins, en ekki náðist að skoða það innan þess tímaramma sem KPMG hafði til að vinna verkefnið.</p>	A & B

Atriði	Lýsing	Ábendingar / áhrif	Tillaga
<b>Aðgreining á fasteigna- og rekstrarfélagi</b>	Ekki er alveg ljóst í tillögum LS hvort gert sé ráð fyrir að sjálfstætt félag verði um fasteign sem mun gera langtímaleigusamning um leikvang og mannvirki til rekstrarfélagsins.	KPMG hefur gengið út frá því að sú vinna eigi eftir að fara fram og rekstraráætlun nái yfir bæði félög, þó sumstaðar sé leigufjárhæð tilgreind sérstaklega.  Á móti leigukostnaði rekstrarfélags myndu ýmsir kostnaðarliðir færast yfir í fasteignafélag, s.s. fasteignagjöld, tryggingar og viðhald, auk afskrifta. Mikilvægt er að leiguverð á milli félaganna taki mið af skyldum rekstrarfélags til viðhalds á fasteign og því ástandi sem rekstrarfélagi ber að skila fasteign í við lok leigutíma.	A & B
<b>Aðgreining á rekstri KSÍ og leikvangs</b>	KSÍ hefur ýmsar tekjur (og vafalaust kostnað) í dag sem gert er ráð fyrir að falli beint eða óbeint hjá rekstrarfélagi leikvangsins. Skýrt dæmi eru tekjur af landsleikjum sem námu 70 m.kr. skv. ársreikning 2016 auk þess sem styrktaraðilar KSÍ fá miða á landsleiki.	Samkvæmt forsendum rekstraráætlunar fara allar tekjur af landsleikjum til rekstrarfélags og ekki verður annað séð en KSÍ verði af miðasölutekjum skv. breyttu fyrirkomulagi, en áhrif á kostnað eru líklega óveruleg í samburði við tekjulækkun.  Forsvarsmenn KSÍ hafa bent á að það eigi eftir að semja um þessar forsendur og því líklegt að framangreindar tekjur muni skiptast á milli rekstraraðila og KSÍ. KPMG bendir á að þessar forsendur þurfi að vera skýrar áður en óafturkræfar eru teknar varðandi framgang þessa verkefnis.	A & B
<b>Miðar til KSÍ</b>	KSÍ notar um 1.500 – 2.000 miða á hverjum landsleik til eigin nota m.a. til að uppfylla ákvæði núverandi styrktarsamninga og til handa þeim sem hafa fengið miða í gegnum KSÍ.	KSÍ mun þurfa að gera samkomulag við rekstrarfélag leikvangsins þar sem tekið er á þessu, en við rýni á núverandi áætlunum er gert ráð fyrir að KSÍ fái áfram þennan miðafjölda án endurgjalds og þannig séu færri almennir miðar til sölu á hverjum leik. Þetta gæti þó ennfremur haft einhver áhrif á svokallaðar VIP tekjur.  Ef gert er ráð fyrir að tekjur lækki í samræmi við þennan fjölda almennra miða lækka tekjur rekstrarfélagsins um 25-35 m.kr. á ársgrundvelli.	A & B



Atriði	Lýsing	Ábendingar / áhrif	Tillaga
<b>Tekjuöflun og markaðssetning</b>	Áætlun LS gerir ráð fyrir að tekjur af viðburðum komi strax til að fullu fram á fyrsta rekstrarári.	Það er hinsvegar eðlilegt að gera ráð fyrir færri viðburðum fyrstu árin en viðskiptaáætlun í þeim líkönum sem KPMG hefur rýnt gerir ekki greinarmun á rekstrarári 1 og 10.  Þetta á við jafnvel þó hafist verði handa við markaðssetningu fyrir lok byggingartíma. Taka má mið af reynslu Hörpu og annarra rekstraraðila í ferðapjónustu í þessu samhengi.  Áhrif á afkomu geta verið verulega þar sem gert er ráð fyrir miklum fjölda starfsmanna sem sinna þessum þættir rekstrarins.	A & B
<b>Leikir á vellinum</b>	Viðskiptalíkan gerir ráð fyrir að leikir yngri landsliða séu spilaðir á leikvanginum. Yngri landslið hafa verið að spila landsleiki sína að mestu leiti á öðrum völlum en Laugardalsvelli í dag.	Meta hvort það styrkir rekstrarforsendur leikvangarins að leikir yngri landsliða séu haldnir á öðrum völlum m.t. þess lágmarkskostnaðar sem kann að falla til við að opna leikvang fyrir einstaka leiki.	A & B
<b>Fjöldi bikarleikja</b>	Áætlun LS gerir ráð fyrir 3 bikarleikjum á ári.	Það eru einungis tveir bikarleikir í knattspyrnu á ári á Íslandi og samkvæmt upplýsingum frá KSÍ eru engar breytingar fyrirhugaðar á því fyrirkomulagi, nema færa eigi úrslitaleik deildarbikarsins á nýjan þjóðarleikvang.  Eftir samtal við KSÍ, er þó talið raunhæfara að miða fjölda bikarleikja við tvo leiki á ári.	A & B

# Rekstrartekjur – Fótoltaleikir og VIP

Atriði	Lýsing	Ábendingar / áhrif	Tillaga	
<b>Miðaverð</b>	Á undankeppni HM 2018 fyrir A-landsliðsleiki karla var meðalverð á almennum miðum 4.839 kr.	Gert er ráð fyrir lægri meðaltekjum á hvern leik í líkönum. Reiknað er með meðal miðaverði sem lægra en á undankeppni HM 2018, en á móti sé aðsókn á leiki mun meiri og hærra hlutfall ódýrari miða til sölu en áður.	A & B	
<b>Aðsóknartölur kvennalandsliðs</b>	Í sögulegu ljósi eru tekjur á hvern áhorfenda á kvennalandsliðsleiki lágur. Í aðsóknartölum eru 16 ára og yngri inni í þeim?	Er raunhæft að 3.500 gestir greiði inn á leikinn 2.000 kr.? Verð aðgangsmiða á nýjum leikvangi þarf að endurspeglar áhuga og raunstöðu áhorfendafjölda í dag.	A & B	
<b>Sala miða – kvennalandsliðs</b>	Gert ráð fyrir fleiri seldum miðum í „tillögu A“ en í „tillögu B“	Samhæfa fjölda seldra miða miðað við tegund vallar (líkt og forsendur með stærri velli séu fleiri seldir miðar)	A & B	
<b>Sala á leiki yngri landsliða</b>	Sama verð eftir tillögum A og B	Heilt yfir hefur verið hærra miðaverð á landsleiki í tillögu B en tillögu A.	A & B	
<b>Veitingasala</b>	Gert er ráð fyrir að meðal áhorfandi verji 1.200 kr. í kaup á veitingum á fótoltaleikjum til samanburðar við 3,5 – 6 EUR á knattspyrnuleikjum í Þýskalandi.	Rauntölur á Íslandi eru lægri en áætlun gerir ráð fyrir en þó ekki ólíklegar samhliða aukinni þjónustu á leikjadögum og með sölu á áfengum drykkjum. Það má þó reikna með því að það muni taka nokkur ár fyrir íslendinga að venjast hærra þjónustustigi á leikjum og þannig geti þessar tekjur vaxið með tímanum.	A & B	
<b>Sky boxes – KSÍ</b>	KSÍ box greiðir eingöngu fyrir veitingar eða tæplega 10 þ.kr. pr. gest í boxi pr. leik.	Forsendan virðist mjög „agressív“ auk þess sem ekki er reiknað með kostnaði af veitingum til birgja (ekki hreinar tekjur úr boxinu).	A & B	
<b>Hospitality</b>	Í rekstraráætlun LS er gert ráð fyrir 642 sætum í hærri þjónustuumhverfi og gestaherbergjum. Meðal annars í rekstraráætlun LS er gert ráð fyrir 150 sætum sem kosta rúmlega 300 þúsund á ári.	KSÍ segir „The skybox pricing seems ambitious“ og er hægt að taka undir þá ábendingu.	A & B	

# Rekstrartekjur - Annað

Atriði	Samantekt	Ábendingar / áhrif	Tillaga
Styrktaraðilar	Framsett tala hjá Lagardére fyrir styrktaraðilum á völinn (naming rights) er 46,5 í tillögu A og 66,5 m.kr í tillögu B. Einnig er gert ráð fyrir að birgjar greiði fyrir svokallað supplier rights 16 m.kr. í báðum tillögum.	KSÍ hafði eftirfarandi athugasemdir: „The assumed license fee seems fairly ambitious?“	B
		KPMG telur fyrrgreindar tölur metnaðarfullar og æskilegt sé að styðjast við lægri tölur.	A & B
Supplier rights	Supplier rights vantar í rekstraráætlun Lagardére sem send var í PDF formi.	Uppfæra þarf forsenduskjal ásamt því að meta hvort þessi tekjuliður myndi að hluta eða í heild renna til þriðja aðila sem sér um veitingaþjónustu á völinum.	A & B
Aðrar auglýsingatekjur	Ekki er gert ráð fyrir öðrum kostunartekjum en nafnarétti og rétti tengda veitingabirgjum.	Gera þarf grein fyrir auglýsingatekjum sem falla til KSÍ og til rekstraraðila leikvangar á leikdegi í viðskiptalíkani.	A & B
Leigutekjur skrifstofurýmis	Gert er ráð fyrir leigutekjum af skrifstofurými og öðru rými í forsendum.	Það er óljóst hvort þetta séu rými sem eru fyrir í dag eða á eftir byggja.  Ef því tilviki viðbótarfjárfestinga væri æskilegt að rökstyðja hvernig þessi viðbót styður við heildarviðskiptalíkan og hverjir væru líklegir leigutakar á leikvangi sem þessum. Ef þessu er sleppt minnkar þá ekki fjárfesting og áhætta verkefnisins?  KPMG hefur undanskilið leigutekjur í aðlöguðum útreikningum.	A & B
Leigutekjur	Ekki er gert ráð fyrir neinum leigutekjum í functional.	Ófyrirséðar tekjur eiga mögulega eftir að koma þarna inn.	A & B

# Rekstrarkostnaður

Atriði	Samantekt	Ábendingar / áhrif	Tillaga
<b>Launakostnaður</b>	<p>Tillaga A gerir ráð fyrir 12 stöðugildum og 92,5 m.kr. í árlegan starfsmannakostnað. Mánaðarlegur kostnaður við hvern starfsmann er því um 642 þ.kr. og jafngildir það 475 þ.kr. mánaðarlaunum ef miðað er við 35% launatengd gjöld.</p> <p>Tillaga B gerir ráð fyrir fleiri iðnaðarmönnum og almennum starfsmönnum eða 19 stöðugildum alls, og 132 m.kr. í árlegan starfsmannakostnað, sem gerir 578 þ.kr. á starfsmann á mánuði og meðallaunum upp á 429 þ.kr.</p>	<p>Skv. ársreikningi KSI starfa 17 manns á skrifstofu og námu laun og launatengd gjöld þeirra um 163,8 m.kr. árið 2016. Það gerir um 803 þ.kr. á starfsmann á mánuði. Jafnframt kemur fram að launakostnaður v. Laugardalsvallar nemi 31,7 m.kr. en fjöldi stöðugilda er ekki tilgreindur í ársreikningi. Ef þau eru fjögur eins og munnlegar upplýsingar gefa til kynna er mánaðarlegur launakostnaður við hvern starfsmann vallarins um 660 þ.kr.</p> <p>Reikna má með því að þessi kostnaður hafi aukist um 5% á síðasta ári. Því eru meðallaun skv. áætlun Lagardere vanáætluð.</p> <p>Á móti er fjöldi stöðugilda hár og nauðsynlegt að sannreyna hvort þörf sé á öllum þessum fjölda starfsmanna.</p>	A & B
<b>Kostnaður vegna gangsetningar</b>	Ekkert er fjallað um kostnað fyrir 1. rekstrarár í rekstraráætlun.	<p>Rekstrarfélag mun þurfa að ráða starfsmenn til að undirbúa gangsetningu rekstrar auk þess að hefja markaðssókn til að tryggja sem mestar tekjur á fyrsta rekstrarári.</p> <p>Þannig þarf að gera ráð fyrir að ýmis rekstrarkostnaður byrji að falla til áður en leikvangur er fullbúinn, ef ekki er sérstaklega gert ráð fyrir þeim lið í fjárfestingaráætlun.</p>	A & B
<b>Skilvirkni fyrstu árin</b>	Tillögurnar gera ráð fyrir verulegri breytingu á núverandi rekstri sem kallar á þjálfun starfsmanna og bestun á verklagi/ferlum á fyrstu rekstrarárunum með tilliti til íslenskra aðstæðna.	Það er því eðlilegt að gera ráð fyrir hærri rekstrarkostnaði á fyrstu árum reksturs, en viðskiptaáætlun gerir ekki greinarmun á rekstrarári 1 og 10.	A & B
<b>Söluþóknun</b>	Gert er ráð fyrir að innkoma af landsleikjum renni til rekstraraðila og söluþóknun á miðum rennur til þriðja aðila. Í dag er KSÍ með hagstæðan samning við miðasöluaðila sem selur miða á landsleiki fyrir fast mánaðargjald.	<p>5% söluþóknun felur í sér mun hærri kostnað en fellur á KSÍ í dag.</p> <p>Ósamræmi í viðskiptaáætlun og rekstrarlíkani, sem felur í sér að miðasala kemur ekki fram í viðskiptaáætlun en kemur fram í rekstrarlíkani.</p>	A & B

# Rekstrarkostnaður

Atriði	Samantekt	Ábendingar / áhrif	Tillaga
<b>Kostnaður vegna annarra viðburða en knattspyrnuleikja</b>	Einungis er gert ráð fyrir að viðbótarkostnaður falli til á leikdegi knattspyrnuleikja á vellinum, en ekki vegna annarskonar viðburða.	Það er ólíklegt er að enginn kostnaður falli á rekstrarfélagið við útleigu á vellinum þó svo að öllum kostnaði eigi að vera úthýst. Það er ekki ólíklegt að hluti þessara kostnaðarliða sé þó óbeint innifaldir í föstum rekstrarkostnaði.	A & B
<b>Orku- og veitukostnaður</b>	Undir rekstrarkostnað leikvangsins fellur orku- og veitukostnaður sem er áætlaður 145 m.kr. á ári og byggir á eftirfarandi þáttum: <ul style="list-style-type: none"> <li>Rafmagn – 50 m.kr.</li> <li>Vatn – 30 m.kr.</li> <li>Gas (Hitun) – 40 m.kr.</li> <li>Annar veitukostnaður – 25 m.kr.</li> </ul>	Ljóst er að gaskostnaður verður ekki teljandi kostnaðarliður á Íslandi auk þess sem ætla má að kostnaður við rafmagn, hita, vatn og aðrar veitur verður að öllum líkindum undir 50 m.kr. á ári, sem felur í sér um 100 m.kr. lækun frá áætlun Lagardére. Lagt er til að þessi kostnaðarliður verði rýndur sérstaklega og enduráætlaður með verkfræðilegum ráðgjafa.	B
		Ætla má að rafmagn sé eini veituliðurinn sem sé breytilegur eftir fjölda viðburða en KPMG hefur tekið tillit til þess með því að byggja árlegri orkunotkun bandarískra íþróttaleikvangsins Mercedes-Benz Superdome auk viðbótarkostnaðar vegna flóðlýsingar.	A
<b>Annar rekstrarkostnaður leikvangs</b>	Annar rekstrarkostnaður leikvangs er áætlaður 48 m.kr. á ári sem byggir á eftirfarandi þáttum: <ul style="list-style-type: none"> <li>Viðhald á grasvelli – 33 m.kr.</li> <li>Fjarskiptaþjón. –15 m.kr.</li> </ul>	Ætla má að þessi liður sé varfærið áætlaður í báðum tilfellum, án þess þó KPMG hafi með beinum útreikning eða dæmum náð að staðfæra og sannreyna forsendur útreikninga.	A & B
	Annar rekstrarkostnaður leikvangs er áætlaður 43,5 m.kr. sem byggir á eftirfarandi þáttum: <ul style="list-style-type: none"> <li>Viðhald á grasvelli – 33 m.kr.</li> <li>Fjarskiptaþjón. – 10,5 m.kr.</li> </ul>		

# Rekstrarkostnaður

Atriði	Samantekt	Ábendingar / áhrif	Tillaga
Viðhald	Kostnaður við viðhald (Technical services) er áætlaður 200 m.kr. eða 2,9% af áætluðum byggingarkostnaði.	<p>Áætlað viðhald er hátt sé litið til reynslu KPMG af innlendum fasteignaverkefnum, sérstaklega þegar byggingin er nýleg.</p> <p>Til viðbótar þessu er viðhald á grasi 33 m.kr. sem fjallað var um hér að ofan, viðhaldssjóður 34,4 m.kr. á ári, ófyrirséð 19,3 m.kr. á ári (10% af viðhaldi leikvangs) og launakostnaður iðnaðarmanna upp á 34 m.kr.</p> <p>Heildarkostnaður viðhalds er því áætlaður 321 m.kr. á ári eða um 4,5% af byggingarkostnaði. Kostnaðurinn er hár miðað við hefðbundin viðmið í fasteignarekstri, sérstaklega þar sem um nýtt mannvirki er að ræða.</p> <p>KPMG telur því eðlilegt að gera ráð fyrir að áætlað viðhald verði um 2,0% af áætluðum byggingarkostnaði. Áhrif þess eru um 70 m.kr. til lækkunar viðhaldskostnaðar.</p>	B
		<p>Áætlað viðhald er 50% af viðhaldskostnaði tillögu B. eða 100 m.kr. á ári. KPMG hefur ekki athugasemd við útreiknað viðhald í tillögu A.</p>	A
Öryggisvöktun og ræsting	Kostnaður við 24 stunda eftirlitssamning er áætlaður 20 m.kr. á ári í tillögu A en 40 m.kr. í tillögu B.	<p>Ekki er ljóst hvort þörf sé að sólarhrings mönnun vegna öryggisgæslu á leikvanginum, þrátt fyrir að það kunni að vera reynslan erlendis frá.</p> <p>Ef öryggisgæsla væri leyst með fjarvöktun yrðu hún umtalsvert ódýrari. Hins vegar virðist ekki sérstaklega gert ráð fyrir ræstingu í tillögu B sem áætlað er 11 m.kr. í tillögu A.</p> <p>KPMG gerir ráð fyrir að leikvangurinn verði að hluta til vaktaður með fjarvöktun og þá er enn fremur áætlað að öryggisgæsla á viðburðum falli á skipuleggjendur viðburða. Í ljósi þess að kostnaður við ræstingu er ekki innifalinn í tillögu B þá er ekki talið tilefni til þess að breyta áætluðum kostnaði.</p>	A & B

# Rekstrarkostnaður

Atriði	Samantekt	Ábendingar / áhrif	Tillaga
<b>Fasteignagjöld</b>	Í áætluninni er ekki gert ráð fyrir fasteignagjöldum.	<p>Erfitt er að segja til um hvað endanlegt fasteignamat byggingarinnar verður en algengt er að það sé nokkuð lægra en byggingarkostnaður. Ef miðað er við fasteignamat eignarinnar verði 70% af byggingarkostnaði, lóðamat nemi 20% af fasteignamati og álagning fasteignaskatts verði 1,32% af heildar fasteignamati mun fyrir tillögu A nema 56 m.kr. og 92 m.kr. fyrir tillögu B.</p> <p>Vatns- og fráveitugjöld sem algengt er að flokkist undir fasteignagjöld falla undir annan veitukostnað sem flokkast undir viðhaldi leikvangsins í rekstraráætlun.</p>	A & B





# Rekstrargreining: Tillaga A

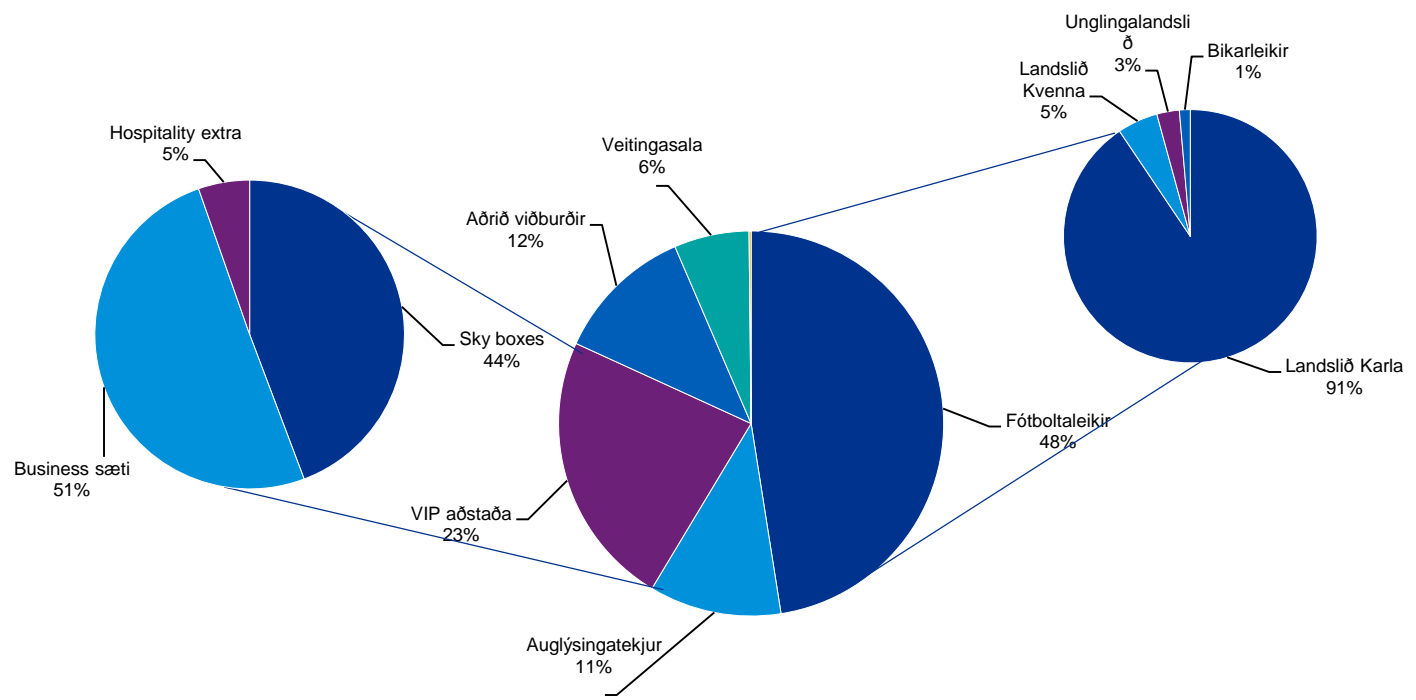
# Tekjur - Knattspyrnuvöllur

Kökuritin hér til hliðar sýna skiptingu tekna á tillögu A. Lagardere gerir ráð fyrir að rekstrarár 1-10 séu eins, því er miðað við ár 1.

Stærsta tekjulind leikvangsins yrði án efa fótboltaleikir, en þeir skapa 48% af heildartekjum leikvangsins, þar af myndi karlalandsliðið mynda 91% tekna.

Fjölnota leikvangur býður upp á þann möguleika að hýsa ýmsa aðra viðburði eins og til dæmis stórtónleika eða stórar ráðstefnur. Áætlað er að viðburðir aðrir en fótboltaleikir myndu skapa 23% af tekjum leikvangsins.

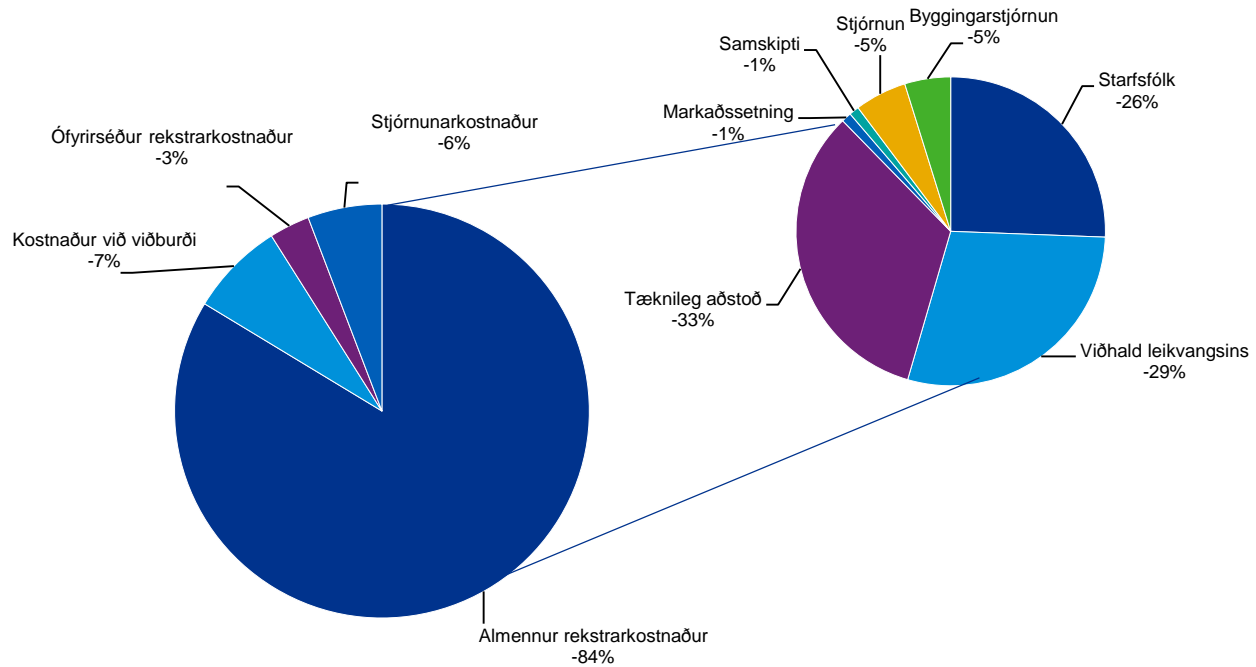
Heildartekjur fjölnota leikvangs eru áætlaðar 522 m.kr. á ári.



# Rekstrargjöld - Knattspyrnuvöllur

Kökuritinn hér til hliðar sýna skiptingu rekstrargjalda skv. tillögu A.

Sjá má að almennur rekstrarkostnaður skiptar hæstan sess í kostnaði við rekstur vallarins. Þar er tæknileg aðstoð og viðhald leikvangsins dýrast.



# Breyting á EBITDAR miðað við aðlagða líkan KPMG

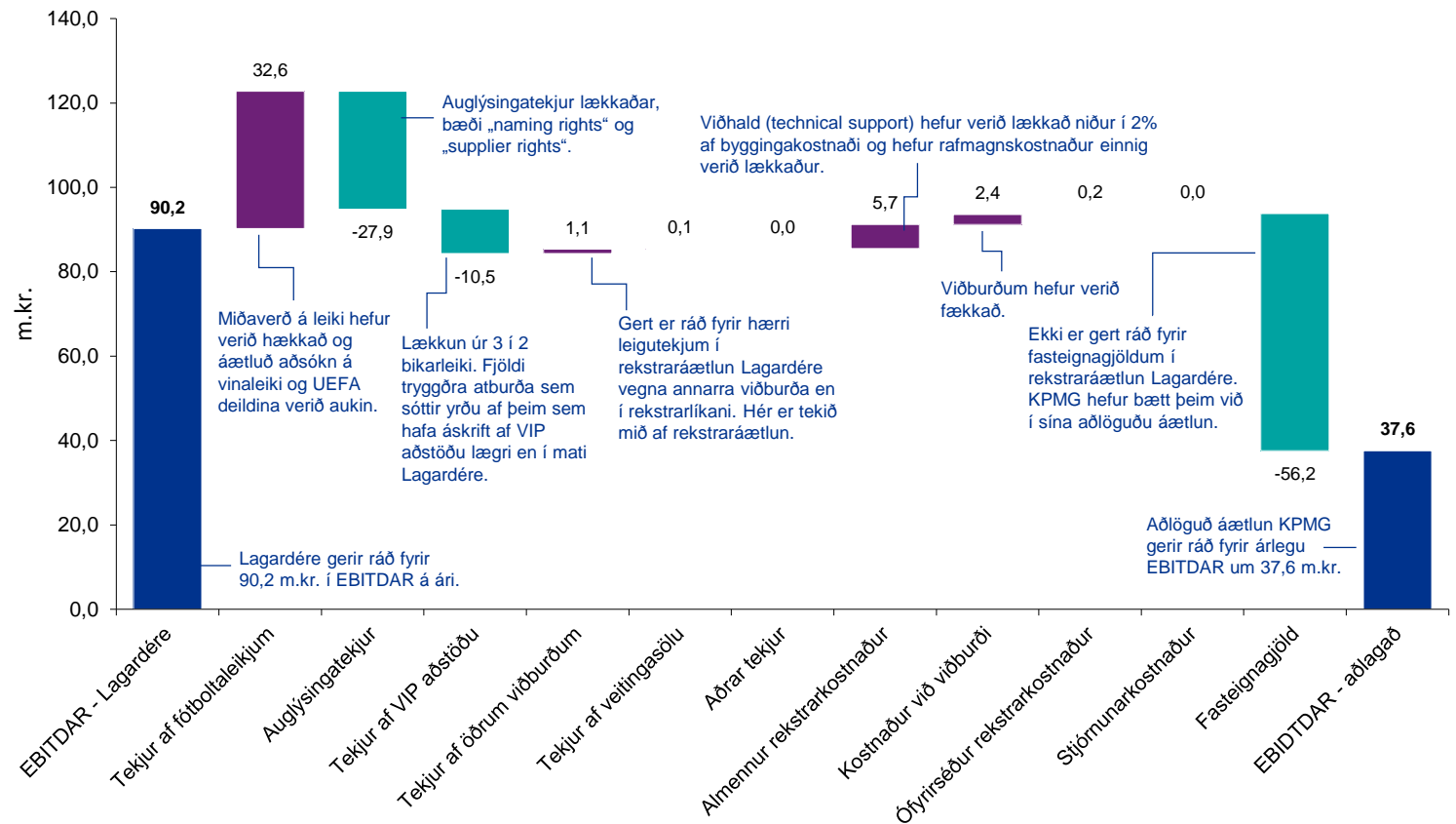
KPMG hefur sett upp aðlagða rekstraáætlun sem byggir á áætlun Lagardére. Á grafinu hér til hliðar má sjá brú sem sýnir þá tekju- og kostnaðarlíði sem verða til lækkunar eða hækkunar á áætlun Lagardére sem verður að endingu aðlöguðu áætlun KPMG.

Þeir liðir sem vega stærst eru;

- Tekjur af fótboleikjum en KPMG hefur hækkað miðaverð og aðsóknartölur í tillögu A til að líkjast frekar tillögu B.
- Auglýsingatekjur en KPMG hefur lækkað þær til muna í sínu aðlagða mati.
- Almennur rekstrarkostnaður. Þar hefur viðhald og rafmagnskostnaður mest áhrif.
- Fasteignagjöld: KPMG hefur bætt þeim við í sína aðlöguðu áætlun en þeim var sleppt í áætlun Lagardére.

Önnur atriði hafa smávægileg áhrif eða eru keðjuverkun annarra aðlagana KPMG.

Breyting á EBITDAR





# Rekstrargreining: Tillaga B

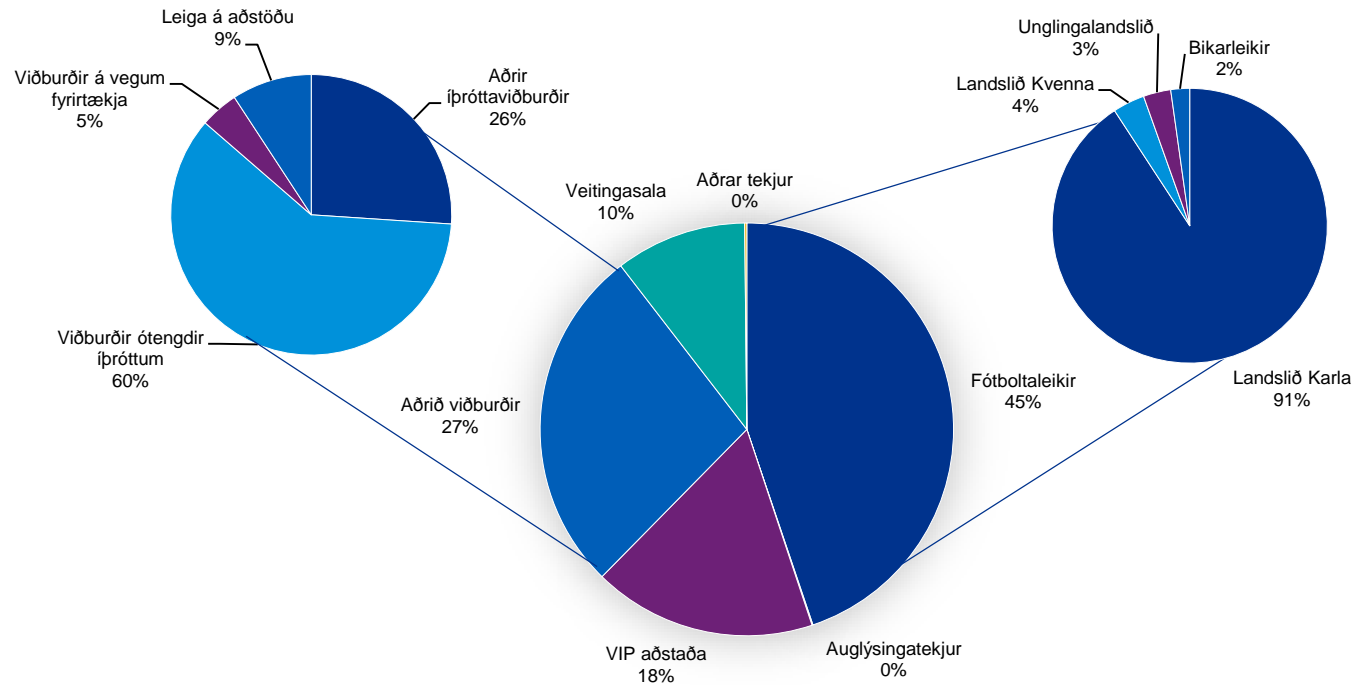
# Tekjur - fjölnota leikvangur

Kökuritinn hér til hliðar sýna skiptingu tekna á fjölnota yfirbyggðum leikvangi.

Stærsta tekjulind leikvangsins yrði án efa fótboltaleikir, en þeir skapa 45% af heildartekjum leikvangsins.

Fjölnota leikvangur býður upp á þann möguleika að hýsa ýmsa aðra viðburði eins og til dæmis stórtónleika eða stórar ráðstefnur. Áætlað er að viðburðir aðrir en fótboltaleikir myndu skapa 27% af tekjum leikvangsins og viðburðir ótengdir íþróttum 60% af þeim tekjum.

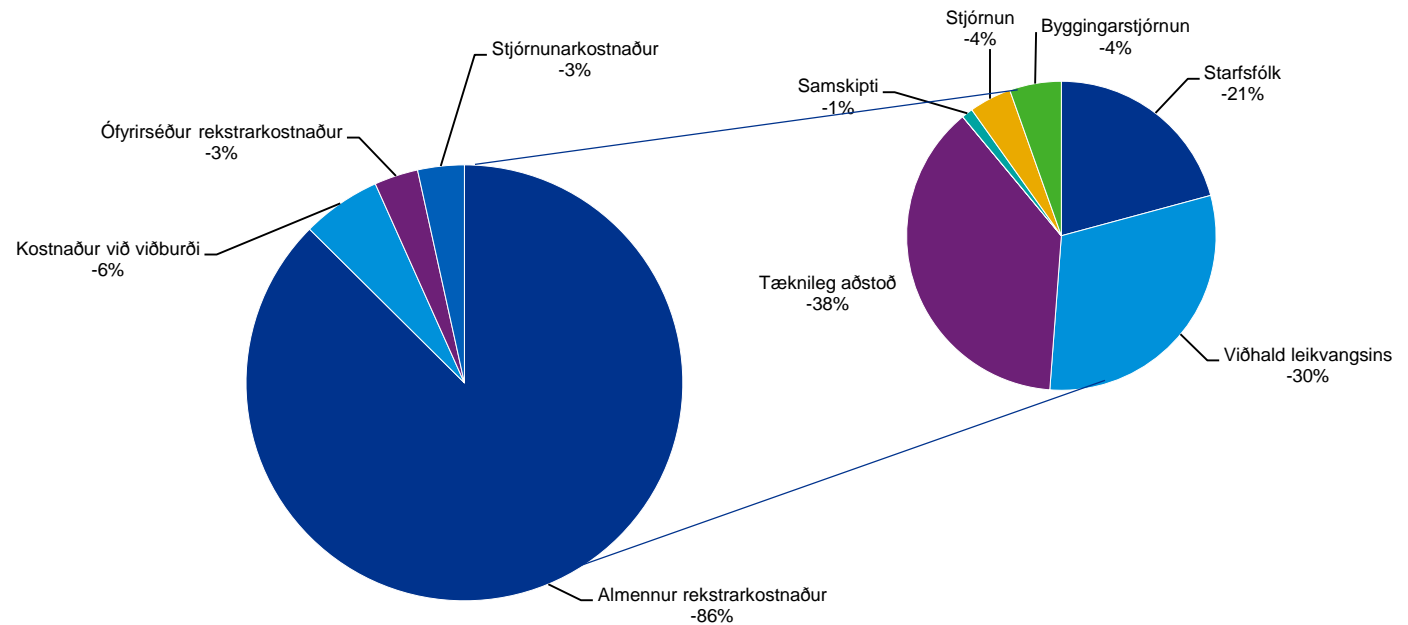
Heildartekjur fjölnota leikvangs eru áætlaðar 875 m.kr. á ári þrjú.



# Rekstrargjöld - fjölnota leikvangur

Kökuritinn hér til hliðar sýna skiptingu rekstrargjalda á fjölnota yfirbyggðum leikvangi.

Sjá má að almennur rekstrarkostnaður skiptar hæstan sess í kostnaði við rekstur vallarins. Þar er tæknileg aðstoð og viðhald leikvangsins dýrast.





# Breyting á EBITDAR miðað við aðlagða líkan Lagardére

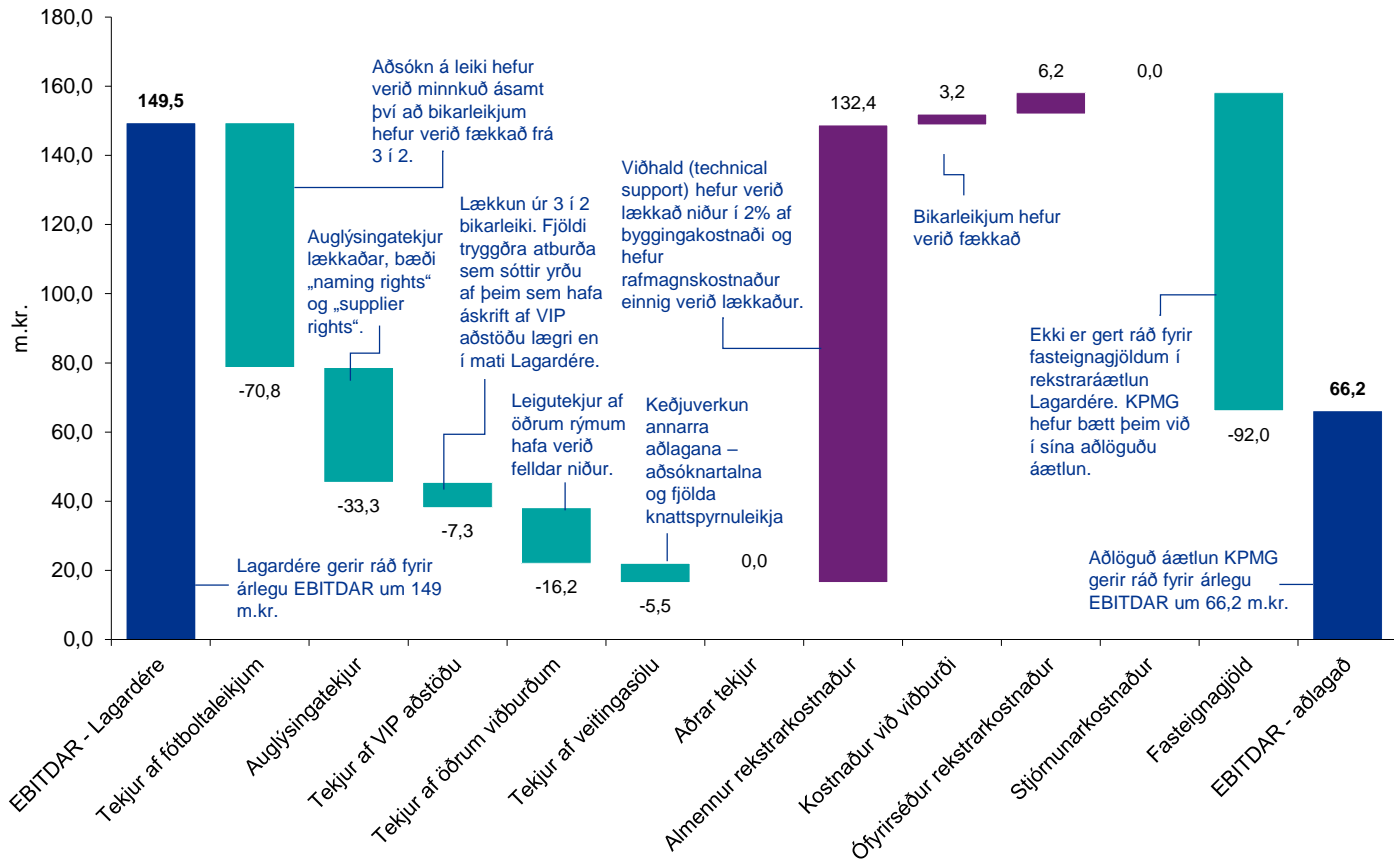
KPMG hefur sett upp aðlagða rekstraáætlun sem byggir á áætlun Lagardére. Á grafinu hér til hliðar má sjá brú sem sýnir þá tekju- og kostnaðarliði sem verða til lækkunar eða hækkunar á áætlun Lagardére sem verður að endingu aðlöguðu áætlun KPMG.

Þeir liðir sem vega stærst eru;

- Tekjur af fótboltaleikjum en KPMG hefur lækkað aðsóknartölur í tillögu B en hækkað þær í tillögu A. Einnig hefur bikarleikjum verið fækkað úr þremur í tvo.
- Auglýsingatekjur en KPMG hefur lækkað þær til muna í sínu aðlagða mati.
- Almennur rekstrarkostnaður. Þar hefur viðhald og rafmagnskostnaður mest áhrif.
- Fasteignagjöld: KPMG hefur bætt þeim við í sína aðlöguðu áætlun en þeim var sleppt í áætlun Lagardére.

Önnur atriði hafa smávægileg áhrif eða eru keðjuverkun annarra aðlagana KPMG.

Breyting á EBITDAR





# Áhættugreining



# Stærstu áhættuþættir í rekstraráætlun

## Stærstu áhættuþættir (1 af 3)

Áhættuþáttur	Lýsing	Ábendingar / áhrif	Tillaga	Áhrif á EBITDAR
<b>Aðsókn á landsleiki</b>	<p>Mikil eftirspurn síðustu ár samhliða frábærum árangri beggja landsliða. Völlurinn uppseldur en ekki komin á það reynsla hvort hægt sé til frambúðar að laða að yfir +15 þús. manns á landsleiki karlalandsliðsins.</p> <p><i>Hvað ef meðal aðsókn verður bara um 10 þús. manns á einstaka landsleiki ?</i></p>	<p>KSÍ hefur haft tæplega 100 m.kr. í tekjur af miðasölu en forsendur rekstraráætlunar gera ráð fyrir aukningu upp í 280 / 290 m.kr. á ári í almennri miðasölu.</p> <p>Til viðbótar er óbeint gert ráð fyrir að 55 / 30 m.kr. í tekjum af VIP aðstöðu á landsleikjum karlalandsliðsins.</p> <p><i>Heildartekjur myndu lækka um ca. 75 / 65 m.kr. og að öðru óbreyttu væri 70 / 65 m.kr. lækkun á rekstrarafkomu.</i></p>	A	Veruleg
			B	Veruleg
<b>Fjöldi landsleikja</b>	<p>Einstaka heimaleikir í nýrri þjóðardeild UEFA gætu verið settir á vetrardagsetningu þegar völlurinn er ekki í leikhæfu ástandi og þyrfti þá landsliðið að spila leikinn á erlendri grundu.</p> <p>Síðastliðin ár hafa samtals verið 2-3 landsleikir í undankeppni og æfingaleikjum á ári en áætlunin gerir ráð fyrir 3.</p>	<p>Landsleikir karlalandsliðsins er sterkasta og áreiðanlegasta tekjustoð leikvangsins og miðað við helstu forsendur rekstraráætlunar gætu áhrifin á rekstur numið um 60 / 60 m.kr. til lækkunar á afkomu.</p> <p>Á þeim árum sem einungis 2 leikir færu fram yrðu áhrif á afkomu á bilinu 40-60 / 30-60 m.kr.</p>	A	Veruleg
			B	Veruleg
<b>VIP</b>	<p>Skyboxes er nýtt fyrirkomulag á Íslandi og á að skila 60 / 60 m.kr. í tekjur á ári, auk betri sæta sem eiga einnig að skila 60 / 60 m.kr. í tekjur eða samtals um 120 / 120 m.kr. á 10-11 / 11 viðburðum.</p>	<p>Ekki er skýrt hvort þessir tekjuliðir kunni að hafa áhrif á styrktarsamninga KSÍ og öfugt.</p> <p>50% frávik í sölu á VIP aðstöðu gæti leitt af sér 60 / 60 m.kr. tekjutap</p>	A	Veruleg
			B	Veruleg
<b>Styrktarsamningar (nafn leikvangs)</b>	<p>Fá fordæmi fyrir styrktarsamningum á leikvöngum og mögulegar styrktargreiðslur háðar stemningu í þjóðfélaginu hverju sinni.</p>	<p>Búið að skala fjárhæðir niður verulega í aðlagðri sviðsmynd en þó tæpar 20 / 33 m.kr. Gera má ráð fyrir að mjög líklega væri hægt að laða að styrktaraðila fyrir um 5-10 / 7,5-10 m.kr.</p>	A	Óveruleg
			B	Óveruleg

## Stærstu áhættuþættir (2 af 3)

Áhættuþáttur	Samantekt	Ábendingar / áhrif	Tillaga	Áhrif á EBITDAR
<b>Styrktarsamningar (Birgjar)</b>	Gert er ráð fyrir því að birgjar séu reiðubúnir að greiða fyrir sérleyfi á sölu veitinga á leikvanginum sem er líklegt en að tekjur af því renni til rekstraraðila sem sér þó ekki um sölu veitinga á viðburðum.	M.v. forsendur áætlunar myndi rekstraraðili verða af 11,4 / 16 m.kr. ef þessar tekjur renna til þess sem selur veitingarnar á viðburðum	A	Óveruleg
			B	Óveruleg
<b>Aðrir atburðir / leiga</b>	Rekstraráætlun gerir ráð fyrir að viðburðir séu að skila um 50 / 200 m.kr. í tekjur., þar af eiga alþjóðlegir tónleikar að skila 10 / 60 m.kr. í tekjur.	Erfitt er að sannreyna forsendur sem þessar en á móti má segja að ef nýr leikvangur stendur ekki undir þessum væntingum er hægt að einfalda reksturinn með þeim hætti að segja upp því starfsfólki sem á að sækja og þjónusta þessa viðburði og takmarka þannig áhrif á rekstur við 5-10 m.kr. Til viðbótar væri hægt að skoða uppsögn á 25 m.kr. rekstrarsamningi.  Niðurstaða þessarar greiningar, byggt á þessari áætlun, gefur til kynna að það ætti að skoða vandlega þennan þátt rekstrarins.	A	Óveruleg
			B	Veruleg
<b>Rekstrarkostnaður</b>	Það er ýmislegt er snýr að rekstrarkostnaði leikvangs sem erfitt er að sannreyna m.v. sambærileg dæmi á Íslandi.	Við yfirferð á kostnaðarútreikningum voru forsendur almennt illa rökstuddar en sjaldnast á þann veg að kostnaður virtist vanmetinn, utan launakostnaðar starfsmanna, en starfsmenn eru á móti áætlaðir mjög margir.  Sú nálgun viðskiptalíkans að leigja leikvanginn undir viðburði í einskonar þurrleigu takmarkar verulega rekstraráhættu.	A & B	Engin niðurstaða

## Stærstu áhættuþættir (3 af 3)

Áhættuþáttur	Samantekt	Ábendingar / áhrif	Tillaga	Áhrif á EBITDAR
<b>Kostnaður tengdur viðburðum</b>	Rekstrarfélag mun samkvæmt áætlun einungis taka á sig viðburðatengdan kostnað tengdum knattspyrnuleikjum en annars er gert ráð fyrir að aðstandendur annarra viðburða taki á sig allan kostnað tengdum sjálfum viðburðinum.	Sú nálgun viðskiptalíkans að leigja leikvanginn undir viðburði í einskona þurrleigu takmarkar verulega rekstraráhættu, auk þess að líkanið gerir ráð fyrir óvæntum kostnaði tengdum viðburðum.  Óbeinn rekstrarkostnaður atburða kemur því aðallega fram rekstrarkostnaði fasteigna, s.s. orkunotkun og „wear & tear“ á mannvirki.	A B	Óveruleg
<b>Fasteignagjöld</b>	Það eru nýleg fordæmi fyrir því að fasteignamat á nýjum mannvirkjum sem ekki falla undir hefðbundna flokka atvinnubýgginga hafi leitt til ágreinings um markaðsvirði fasteignar sem á samkvæmt lögum að vera grunnur að fasteignamati Þjóðskrár.	Hæsta fasteignamat Hörpu í því ágreiningsferli sem er að baki nam 73% af uppreiknuðum byggingakostnaði en er nú tæp 50% af byggingarkostnaði. Núverandi forsendur eru því varfærnar en hafa ber í huga að núverandi byggingarkostnaður er einungis áætluð stærð og getur hækkað.	A B	Óveruleg



# Sviðsmynd 1: Óhagstæð þróun



## Tillaga A - Óhagstæð ytri þróun sem leiðir af sér mjög slæm rekstrarskilyrði

Hvað ef forsendur viðskiptaáætlunar til tekjuöflunar ganga ekki eftir og allt fer úrskeiðis sem getur farið úrskeiðis?

Hvernig myndi dæmið þá líta út hvort sem ábyrgð á rekstri sæti hjá sjálfstæðum rekstraraðila, KSÍ eða opinberum aðilum?

Með tilliti til framangreinds þá höfum við gert ráð fyrir því að rekstraraðili geti skorið niður tengdan kostnað (breytilegan kostnað)

- Tekjur dragast saman um 283 m.kr. í 234 m.kr.
- Breytilegur kostnaður lækkar á móti um 45 m.kr.
- Með sérstökum aðgerðum er stöðugildum fækkað úr 12 í 6 og launakostnaður lækkaður í 50 m.kr. á ári.
- 10 m.kr. hagræðing í öðrum rekstrarkostnaði s.s. vegna markaðsmála og ferðakostnaðar
- Rekstrarsamning við þriðja aðila sagt upp.

## Hvað gerðist:

- Árangur karla- og kvenna landsliðsins versnaði verulega með þeim afleiðingum að mæting á landsleiki hrundi.
- Þrengingar og/eða aðstæður í atvinnulífinu þar sem fyrirtæki eða einstaklingar vilja ekki kaupa aðgengi að VIP aðstöðu.
- Ekki reynist hægt að tryggja nægan fjölda viðburða, s.s. tónleika, hátíðir, sýningar og aðra íþróttaviðburði til að starfrækja þann hluta rekstursins.

Changes in key assumptions						
	Events	Volume	Avg price	Costs		
<b>National Men's team</b>						
Qualifier games	2	60%	7.800	95%	3.800	100%
Friendly matches	1	45%	4.275	95%	2.850	100%
UEFA Nations League	2	60%	7.800	95%	3.800	100%
<b>National Women's team</b>						
Qualifier games	2	40%	1.400	95%	1.900	100%
Friendly matches	1	40%	800	95%	1.425	100%
<b>National Team Youth's</b>						
Qualifier games	0	100%	2.000	100%	1.500	100%
Friendly matches	0	90%	1.350	100%	1.000	100%
<b>Cup games</b>						
Standard Category	9,5	100%	1.140	50%	2.431	100%
Event Category	9,5	100%	456	50%	7.258	100%
KSI Category*	8,0	100%	192	50%	24.306	100%
<b>Business Seats</b>						
Business Club Category	9,5	100%	1.425	50%	14.727	100%
Family & Friends Category	9,5	100%	2.850	50%	8.727	100%
<b>Hospitality Extra</b>						
Sky Boxes	2,0	50%	48	50%	11.612	100%
Business Seats	2,0	65%	390	50%	6.400	100%

Sviðsmynd: Verulega óhagstæð rekstrarskilyrði				
m.kr.	Aðlagð líkan KPMG	Óhagstæð þróun	Br.	Br. %
<b>Tekjur</b>				
Fótboltaleikir	280,6	131,9	-148,7	-53,0%
Auglýsingar & styrktarsam	30,0	30,0	0,0	0,0%
VIP aðstaða	110,6	54,4	-56,3	-50,9%
Aðrir viðburðir / leiga	62,1	5,8	-56,4	-90,7%
Veitingasala	33,0	11,4	-21,6	-65,4%
Aðrar tekjur	0,9	0,9	0,0	0,0%
Samtals tekjur	517,3	234,4	-282,9	-54,7%
<b>Kostnaður</b>				
Almennur rekstrarkostnað	-355,6	-270,8	84,8	23,8%
Kostnaður við viðburði	-29,5	-22,4	7,1	24,0%
Ófyrirséður rekstrarkostna	-13,4	-12,7	0,7	5,3%
Stjórnunarkostnaður	-25,0	0,0	25,0	100,0%
Fasteignagjöld	-56,2	-56,2	0,0	0,0%
Samtals rekstrarkostnaði	-479,7	-362,1	117,6	24,5%
<b>EBITDAR</b>	<b>37,6</b>	<b>-127,7</b>	<b>-165,3</b>	<b>439,6%</b>
<b>Möguleg afleiðing þróunar: Sviðsmynd 1 – Tillaga A</b>				
— 283 m.kr. tekjusamdráttur á móti 117 m.kr. kostnaðarlækkun leiðir af sér 127 m.kr. rekstrarhalla				

## Tillaga B - Óhagstæð ytri þróun sem leiðir af sér mjög slæm rekstrarskilyrði

Hvað ef forsendur viðskiptaáætlunar til tekjuöflunar ganga ekki eftir og allt fer úrskeiðis sem getur farið úrskeiðis?

Hvernig myndi dæmið þá líta út hvort sem ábyrgð á rekstri sæti hjá sjálfstæðum rekstraraðila, KSÍ eða opinberum aðilum?

Með tilliti til framangreinds þá höfum við gert ráð fyrir því að rekstraraðili geti skorið niður tengdan kostnað (breytilegan kostnað)

- Tekjur dragast saman um 464 m.kr. í 278 m.kr.
- Breytilegur kostnaður lækkar á mótí um 97 m.kr.
- Með sérstökum aðgerðum er stöðugildum fækkað úr 19 í 6 og launakostnaður lækkaður í 50 m.kr. á ári.
- 10 m.kr. hagræðing í öðrum rekstrarkostnaði s.s. vegna markaðsmála og ferðakostnaðar
- Rekstrarsamning við þriðja aðila sagt upp.

## Hvað gerðist:

- Árangur karla- og kvenna landsliðsins versnaði verulega með þeim afleiðingum að mæting á landsleiki hrundi.
- Þrengingar og eða aðstæður í atvinnulífinu þar sem fyrirtæki eða einstaklingar vilja ekki kaupa aðgengi að VIP aðstöðu.
- Ekki reynist hægt að tryggja nægan fjölda viðburða, s.s. tónleika, hátíðir, sýningar og aðra íþróttaviðburði til að starfrækja þann hluta rekstursins.

Changes in key assumptions						
	Events	Volume	Avg price	Costs		
<b>National Men's team</b>						
Qualifier games	2	50%	8.500	90%	4.050	100%
Friendly matches	1	40%	4.400	90%	3.150	100%
UEFA Nations League	2	50%	8.500	90%	4.050	100%
<b>National Women's team</b>						
Qualifier games	2	50%	1.500	90%	2.250	100%
Friendly matches	1	50%	750	90%	1.800	100%
<b>National Team Youth's</b>						
Qualifier games	0	90%	2.250	75%	1.500	100%
Friendly matches	0	90%	1.350	75%	1.125	100%
<b>Cup games</b>						
Standard Category	7,5	100%	900	50%	2.431	100%
Event Category	7,5	100%	360	50%	7.258	100%
KSI Category*	7,5	100%	180	50%	24.306	100%
<b>Business Seats</b>						
Business Club Category	7,5	100%	1.125	50%	21.600	100%
Family & Friends Category	7,5	100%	2.250	50%	12.800	100%
<b>Hospitality Extra</b>						
Sky Boxes	2,0	50%	48	50%	14.516	100%
Business Seats	2,0	65%	390	50%	8.000	100%

Sviðsmynd: Verulega óhagstæð rekstrarskilyrði				
m.kr.	Aðlagð líkan KPMG	Óhagstæð þróun	Br.	Br. %
<b>Tekjur</b>				
Fótboltaleikir	290	155	-134	-46,3%
Auglýsingar & styrktarsamningar	49	49	0	0,0%
VIP aðstaða	133	54	-80	-59,8%
Aðrir viðburðir / leiga	203	5	-198	-97,6%
Veitingasala	66	14	-53	-79,5%
Aðrar tekjur	1	1	0	0,0%
Samtals tekjur	742	278	-464	-62,6%
<b>Kostnaður</b>				
Almennur rekstrarkostnaður	-502	-325	177	35,2%
Kostnaður við viðburði	-39	-30	9	24,0%
Ófyrirséður rekstrarkostnaður	-17	-14	3	19,8%
Stjórnunarkostnaður	-25	0	25	100,0%
Fasteignagjöld	-92	-92	0	0,0%
Samtals rekstrarkostnaður	-676	-461	215	31,8%
<b>EBITDAR</b>	<b>66</b>	<b>-183</b>	<b>-250</b>	<b>377,2%</b>

## Möguleg afleiðing þróunar:

Sviðsmynd 1 – Tillaga B

- 464 m.kr. tekjusamdráttur á mótí 215 m.kr. kostnaðarlækkun leiðir af sér 183 m.kr. rekstrarhalla



# Sviðsmynd 2: Engin áhersla á viðburði

## Tillaga A

Hvað ef forsendur viðskiptaáætlunar fyrir viðburðartengdri starfsemi gengur ekki eftir?

Hvernig myndi dæmið þá líta út hvort sem ábyrgð á rekstri sæti hjá sjálfstæðum rekstraraðila, KSÍ eða opinberum aðilum?

Með tilliti til framangreinds þá höfum við gert ráð fyrir því að rekstraraðili geti skorið niður tengdan kostnað (breytilegan kostnað)

- Tekjur dragast saman um 71 m.kr. í 446 m.kr.
- Breytilegur kostnaður lækkar á móti um 25 m.kr.
- Með sérstökum aðgerðum er stöðugildum fækkað úr 12 í 6 og launakostnaður lækkaður í 50 m.kr. á ári.
- 5 m.kr. hagræðing í öðrum rekstrarkostnaði s.s. vegna markaðsmála og ferðakostnaðar
- Rekstrarsamning við þriðja aðila sagt upp.

## Hvað gerðist:

- Ekki reynist hægt að tryggja nægan fjölda viðburða, s.s. tónleika, hátíðir, sýningar og aðra íþróttaviðburði til að starfrækja þann hluta rekstursins.

Changes in key assumptions						
	Events	Volume	Avg price	Costs		
<b>National Men's team</b>						
Qualifier games	2 110%	14.300 105%	4.200 100%	5,0%		Ticket
Friendly matches	1 110%	10.450 105%	3.150 100%	5,0%		
UEFA Nations League	2 110%	14.300 105%	4.200 100%	5,0%		
<b>National Women's team</b>						
Qualifier games	2 80%	2.800 110%	2.200 100%	5,0%		Ticket
Friendly matches	1 80%	1.600 110%	1.650 100%	5,0%		
<b>National Team Youth's</b>						
Qualifier games	2 100%	2.000 100%	1.500 100%	5,0%		Ticket
Friendly matches	1 90%	1.350 100%	1.000 100%	5,0%		
Cup games	2 100%	4.000 125%	1.875 100%	5,0%		
<b>Sky Boxes</b>						
Standard Category	9,5 100%	1.140 100%	4.861 100%	972		catering
Event Category	9,5 100%	456 100%	14.516 100%	2.177		
KSI Category*	11,0 100%	264 100%	100%	9.722		
<b>Business Seats</b>						
Business Club Category	9,5 100%	1.425 100%	29.455 100%	5.891		catering
Family & Friends Category	9,5 100%	2.850 100%	17.455 100%	2.618		
<b>Hospitality Extra</b>						
Sky Boxes	2,0 50%	48 100%	23.225 100%	3.484		catering
Business Seats	2,0 65%	390 100%	12.800 100%	1.920		

Sviðsmynd: Engin áhersla á viðburðatengdastarfsemi				
m.kr.	Aðlagð líkan KPMG	Engir viðburðir	Br.	Br. %
<b>Tekjur</b>				
Fótboltaleikir	281	281	0	0,0%
Auglýsingar & styrktarsamningar	30	30	0	0,0%
VIP aðstaða	111	108	-3	-2,3%
Aðrir viðburðir / leiga	62	6	-56	-90,7%
Veitingasala	33	21	-12	-36,0%
Aðrar tekjur	1	1	0	0,0%
Samtals tekjur	517	446	-71	-13,7%
<b>Kostnaður</b>				
Almennur rekstrarkostnaður	-356	-288	68	19,0%
Kostnaður við viðburði	-30	-30	0	0,0%
Ófyrirséður rekstrarkostnaður	-13	-13	0	0,0%
Stjórnunarkostnaður	-25	0	25	100,0%
Fasteignagjöld	-56	-56	0	0,0%
Samtals rekstrarkostnaður	-480	-387	93	19,3%
<b>EBITDAR</b>	<b>38</b>	<b>59</b>	<b>22</b>	<b>-57,8%</b>

## Möguleg afleiðing þróunar:

Sviðsmynd 2 – Tillaga A

- 71 m.kr. tekjusamdráttur á móti 93 m.kr. kostnaðarlækkun eykur rekstrarafgang í 59 m.kr.

## Tillaga B

Hvað ef forsendur viðskiptaáætlunar fyrir viðburðartengdri starfsemi gengur ekki eftir?

Hvernig myndi dæmið þá líta út hvort sem ábyrgð á rekstri sæti hjá sjálfstæðum rekstraraðila, KSÍ eða opinberum aðilum?

Með tilliti til framangreinds þá höfum við gert ráð fyrir því að rekstraraðili geti skorið niður tengdan kostnað (breytilegan kostnað)

- Tekjur dragast saman um 269 m.kr. í 473 m.kr.
- Breytilegur kostnaður lækkar á móti um 81 m.kr.
- Með sérstökum aðgerðum er stöðugildum fækkað úr 12 í 6 og launakostnaður lækkaður í 50 m.kr. á ári.
- 10 m.kr. hagræðing í öðrum rekstrarkostnaði s.s. vegna markaðsmála og ferðakostnaðar
- Rekstrarsamning við þriðja aðila sagt upp.

## Hvað gerðist:

- Ekki reynist hægt að tryggja nægan fjölda viðburða, s.s. tónleika, hátíðir, sýningar og aðra íþróttaviðburði til að starfrækja þann hluta rekstursins.

Changes in key assumptions								Sviðsmynd: Engin áhersla á viðburðatengda starfsemi				
	Events		Volume		Avg price		Costs	m.kr.	Aðlagð líkan KPMG	Engir atburðir	Br.	%
<b>National Men's team</b>								<b>Tekjur</b>				
Qualifier games	2	80%	13.600	100%	4.500	100%	5,0%	Fótboltaleikir	290	290	0	0,0%
Friendly matches	1	90%	9.900	100%	3.500	100%	5,0%	Auglýsingar & styrktarsamninge	49	49	0	0,0%
UEFA Nations League	2	80%	13.600	100%	4.500	100%	5,0%	VIP aðstaða	133	106	-27	-20,1%
<b>National Women's team</b>								<b>Aðrir viðburðir / leiga</b>				
Qualifier games	2	90%	2.700	90%	2.250	100%	5,0%	Veitingasala	203	5	-198	-97,6%
Friendly matches	1	90%	1.350	90%	1.800	100%	5,0%	Aðrar tekjur	66	22	-45	-67,2%
<b>National Team Youth's</b>								<b>Samtals tekjur</b>				
Qualifier games	2	90%	2.250	75%	1.500	100%	5,0%		742	473	-269	-36,3%
Friendly matches	1	90%	1.350	75%	1.125	100%	5,0%					
<b>Cup games</b>								<b>Kostnaður</b>				
	2	100%	7.000	100%	2.000	100%	5,0%	Almennur rekstrarkostnaður	-502	-335	167	33,3%
<b>Sky Boxes</b>								<b>Kostnaður við viðburði</b>				
Standard Category	7,5	100%	900	100%	4.861	100%	972	Ófyrirséður rekstrarkostnaður	-39	-39	0	0,0%
Event Category	7,5	100%	360	100%	14.516	100%	2.177	Stjórnunarkostnaður	-17	-15	2	13,1%
KSÍ Category*	10,5	100%	252	100%	48.611	100%	9.722	Fasteignagjöld	-25	0	25	100,0%
<b>Business Seats</b>								<b>Samtals rekstrarkostnaður</b>				
Business Club Category	7,5	100%	1.125	100%	43.200	100%	8.640		-92	-92	0	0,0%
Family & Friends Category	7,5	100%	2.250	100%	25.600	100%	3.840		-676	-482	195	28,8%
<b>Hospitality Extra</b>								<b>EBITDAR</b>				
Sky Boxes	2,0	50%	48	100%	29.031	100%	4.355		66	-8	-75	112,6%
Business Seats	2,0	65%	390	100%	16.000	100%	2.400					

## Möguleg afleiðing þróunar:

Sviðsmynd 2 – Tillaga B

- 269 m.kr. tekjusedráttur á móti 195 m.kr. kostnaðarlækkun leiðir af sér 8 m.kr. rekstrarhalla



# Samantekt og mat á þjóðhagslegum ávinningi

# Bein og óbein áhrif

### Bein áhrif

Bein áhrif eru skilgreind sem efnahagsáhrif þeirrar starfsemi sem verður til í beinum tengslum við hana hvort sem er byggingu eða reksturs. Í þessari skýrslu er átt við bein efnahagsáhrif þeirra aðila sem munu starfa við völlinn annaðhvort við byggingu eða rekstur.

### Óbein áhrif

Óbein áhrif er sú starfsemi sem verður til utan sjálfrar byggingarinnar vegna athafna hennar. Dæmi um þetta er m.a. ýmis aðföng sem skapa tekjur í fyrirtækjum utan hennar. Þessi fyrirtæki nota svo aðföng frá öðrum fyrirtækjum og þannig gengur efnahagshringrásin koll af kolli. Margs konar fyrirtæki tengjast byggingu og rekstri vallarins og erfitt getur reynst að bera kennsl á þessi tengsl.

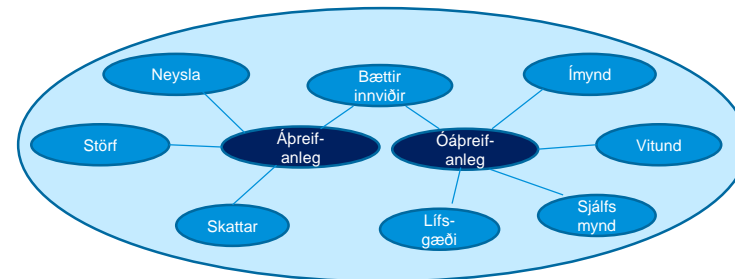
### Ruðningsáhrif

Hugtakið ruðningsáhrif er haft um veiklun atvinnugreina á tilteknu svæði við það að þar hefst atvinnurekstur sem hinn eldri á erfitt með samkeppni við. Aukin samkeppni verður þannig um ýmsa framleiðsluþætti s.s. vinnuafli, lóðir, húsnæði, fjármagn o.fl. Gera má ráð fyrir að með innkomu nýs aðila á markaði getur það haft áhrif á aðra aðila á markaði. Ef gert er ráð fyrir að nýr aðili taki hluta af markaðnum til sín (ráðstefnur, fundir, tónleika o.s.frv.) getur það rýrt markaðshlutdeild þeirra aðila sem eru nú þegar til staðar.

Heimild: Hagfræðistofnun Háskóla Íslands

### Skýrsla Lagardére

Lagardére telur upp þá þætti sem horfa má til varðandi efnahagsleg- og samfélagsleg áhrif. Þessir þættir eru flokkaðir í átta þætti sbr. mynd hér að neðan.



Heimild: Lagardére

Umfjöllunin hér á eftir tekur aðeins á þeim þáttum sem þar eru nefndir áþreifanlegir.

Á næstu síðu má sjá fróðlegt dæmi um mat á þessum áþreifanlegum þáttum í spænska fótboltanum. Þar hafa tekju- og neyslurhif fótboltans verið flokkuð í þrjá upprunaflokka, þ.e. styrktaraðila, stuðningsmenn og auglýsingar.

Þessi mynd er sett fram aðeins til að benda á þá fjölmörgu áhrifaþætti sem taka þarf tillit til ef djúp greining á efnahagslegum áhrifum er framkvæmd.



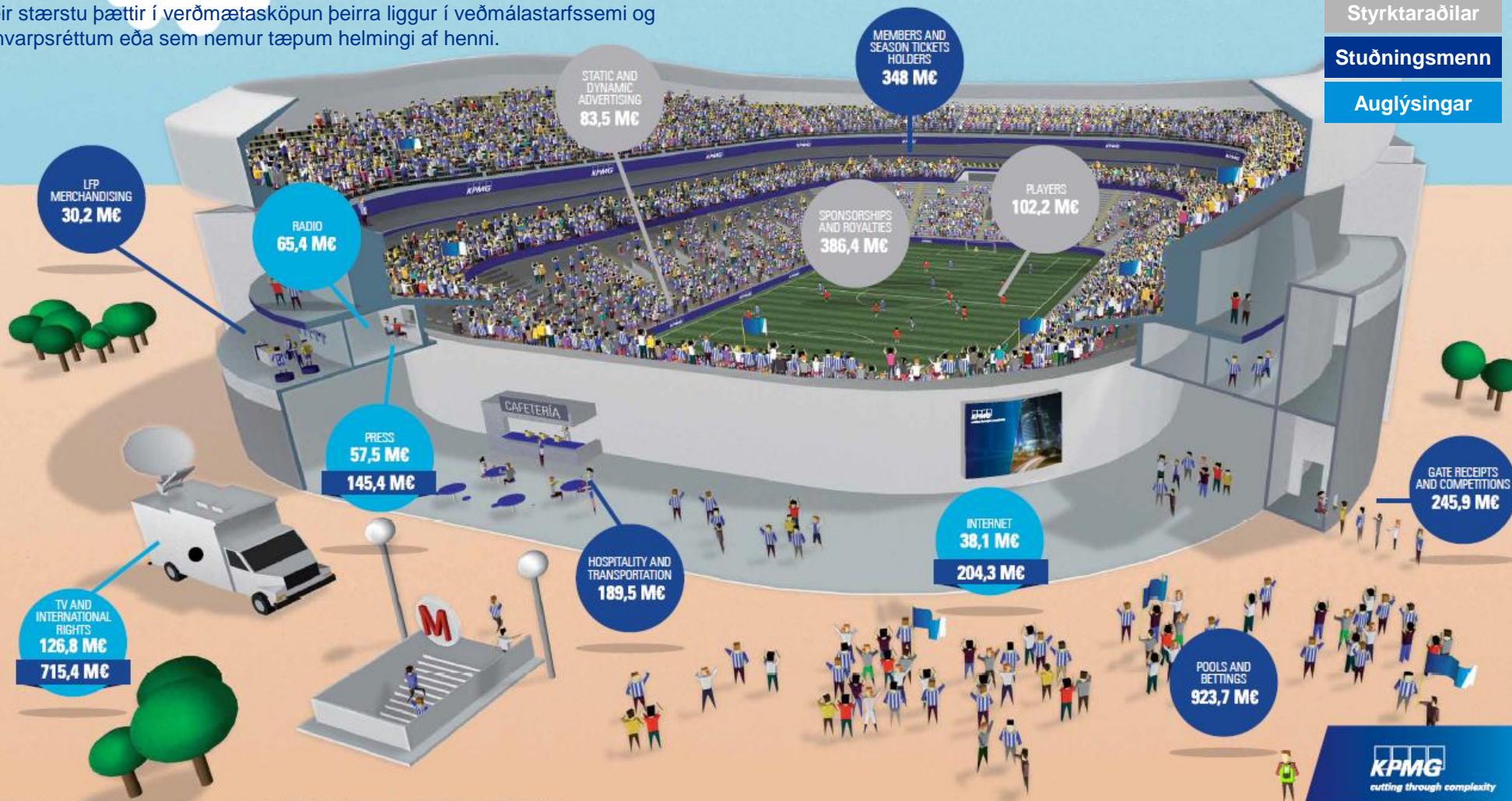
## Samantekt og mat á þjóðhagslegum ávinningi

# Áhrif knattspyrnu á landsframleiðslu Spánar

KPMG á Spáni kannaði bein áhrif knattspyrnu á vergra landsframleiðslu Spánar árið 2013. Samtals skilaði hún EUR 3,7 milljörðum inni spænskt samfélag sem nam þá um 0,35% af vergri landsframleiðslu.

— Tveir stærstu þættir í verðmætasköpun þeirra liggur í veðmálastarfssemi og sjónvarpsréttum eða sem nemur tæpum helmingi af henni.

Ef tekið er mið af tillögu A frá Lagardère fyrir hefðbundin knattspyrnuvöll á Íslandi þar sem áætlað tekjur nema 522 m.kr. samsvarar það um 0,02% af vergri landsframleiðslu m.v. landsframleiðslu í árslok 2017.



Styrktaraðilar

Stuðningsmenn

Auglýsingar



## Samantekt og mat á þjóðhagslegum ávinningi

# Efnahagsleg áhrif

### Forsendur við mat á áhrifum

Mat á efnahags- og samfélagslegum áhrifum slíkrar framkvæmdar sem bygging stórs knattspyrnuvallar kallar á ítarlegrar könnunar framleiðsluþátta sem þessari starfsemi tengist.

KPMG var hinsvegar falið að leita uppi dæmi um sambærilegt mat og heimfæra það á hagstærðir á Íslandi<sup>1</sup>. Sambærilegasta nýlega tilfellið er bygging nýs knattspyrnuvallar í Aberdeen í Skotlandi og er það lagt hér til grundvallar. Skýrslan um efnahagsleg áhrif var gerð í maí 2017 og eru helstu forsendur listaðar í töflu hér til hliðar.

Gert var mat á félags- og efnahagslegum áhrifum verkefnisins og niðurstaðan sett fram sem mat á aukningu þriggja hagstæðra þ.e. fjölda starfa, aukningu launagreiðsla og aukningu vinnsluvirðis (e. Gross Value Added).

- Vinnsluvirði er heildarframleiðsluvirði að frádregnum kostnaði við aðfanganotkun.
- Útreikningar á efnahagslegum áhrifum byggja á HM Treasury Green Book sem er gefin út af breska ríkinu.

### Bein og óbein efnahagsleg áhrif

Ársverk á byggingartíma (einskiptisáhrif), sem metin voru fyrir völinn í Aberdeen voru heimfærð og aðlöguð miðað við byggingarkostnað hans að stærðum skv. tillögu A og B frá Lagardére.

Áhrif vegna beinna starfa á rekstrartíma (árleg áhrif) voru tekin beint úr tillögu A og B frá Lagardére.

Áhrif vegna óbeinna starfa (árleg áhrif), sem metin voru fyrir völinn í Aberdeen voru heimfærð og aðlöguð miðað veltu á viðburðum hans að stærðum skv. tillögu A og B frá Lagardére.

Tillaga B gæfi því samtals 3.333 m.kr. hærri einskiptis vinnsluvirði og 284 m.kr. hærri árlegt vinnsluvirði en tillaga A.

Heimild: Proposed Aberdeen FC Stadium and Training facility at Kingsford – Socio-Economic Impact Assessment

1) Hafa þarf í huga að eðli hagkerfa milli landa er ólíkt sem getur haft áhrif á samanburð þeirra.

### Bein og óbein áhrif

Stærðir til skölunar / heimfæringar					
	Eining	Þáttur til skölunar	Aberdeen völlur	Tillaga A - Lagardére	Tillaga B - Lagardére
Færð vallar	sæti		20.000	17.500	20.000
Bein störf	störf			12	19
Byggingakostn.	m.kr.	Ársverk á b.tíma	6.948	5.070 0,7x	8.300 1,2x
Óbein störf	störf	Velta á viðburð.	980	225 0,2x	299 0,3x

### Ársverk og laun á byggingartíma\*

	Fjöldi ársverka	Laun í m.kr.	Vinnsluvirði í m.kr.
Tillaga A	292	2.494	5.232
Tillaga B	478	4.083	8.566
<b>Mismunur (B-A):</b>	<b>186</b>	<b>1.589</b>	<b>3.333</b>

### Störf og laun á rekstrartíma\*\*

	Fjöldi starfa	Laun í m.kr.	Vinnsluvirði í m.kr.
<b>Bein störf</b>			
Tillaga A	12	84	93
Tillaga B	19	133	147
<b>Mismunur (B-A):</b>	<b>7</b>	<b>49</b>	<b>54</b>
<b>Óbein störf</b>			
Tillaga A	14	98	196
Tillaga B	30	213	426
<b>Mismunur (B-A):</b>	<b>17</b>	<b>115</b>	<b>230</b>
<b>Heildarmismunur (B-A):</b>	<b>24</b>	<b>164</b>	<b>284</b>

\* Bygðar á miðgildi heildarlauna fyrir byggingarstarfsemi og mannvirkjagerð árið 2016, tölur frá Hagstofu Íslands

\*\* Byggt á miðgildi heildarlauna árið 2016, tölur frá Hagstofu Íslands.

Stuð við miðgengi Seðlabanka Íslands þann 14.3.2018

# Skattaspor vegna beinna og óbeinna starfa

### Skattaleg áhrif fyrir ríkissjóð og sveitarfélög

Skattaspor er aðferðafræði sem greinir framlag viðkomandi starfsemi til samfélagsins í formi skattgreiðslna. Skattaspor nær til allra skattgreiðslna til ríkis, sveitarfélaga og lífeyrissjóða vegna starfsemi fyrirtækis eða atvinnugreinar sem það/hún þarf að standa skil á.

Helstu forsendur:

- Skatthlutfall í staðgreiðslu er 36,94%.
- Gert er ráð fyrir hámarksútsvari 14,52%.
- Núverandi gjald er 6,85%.
- Lífeyrissjóður, eigið framlag 4% og mótframlag launagreiðanda 11,5%.
- Tekjur fyrir bein áhrif er byggt á miðgildi heildarlauna fyrir byggingarstarfsemi og mannvirkjagerð árið 2016.
- Tekjur fyrir óbein áhrif er byggt á miðgildi heildarlauna á Íslandi árið 2016.



Nýr leikvangur í Aberdeen

Skattaspor á byggingartíma*					Fjárhæðir í m.kr.
	Stað- greiðsla	Útsvar sveitarfélaga	Tryggingar- gjald	Lífeyris- sjóður	Samtals
Tillaga A	348	348	164	371	1.231
Tillaga B	570	569	268	607	2.015
<b>Mismunur (B-A):</b>	<b>222</b>	<b>221</b>	<b>104</b>	<b>236</b>	<b>784</b>

Skattaspor á rekstrartíma**					Fjárhæðir í m.kr.
	Stað- greiðsla	Útsvar sveitarfélaga	Tryggingar- gjald	Lífeyris- sjóður	Samtals
Tillaga A	22	25	12	27	86
Tillaga B	42	48	23	51	163
<b>Mismunur (B-A):</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>77</b>

Heimild: RSK

### Tillaga A: Greiðslur til hins opinbera og lífeyrissjóða

Heildarfjárhæð vegna 292 ársverka á byggingartíma nemur um 1.231 m.kr. Árleg fjárhæð nemur um 86 m.kr. miðað við 26 störf á rekstrartíma.

### Tillaga B: Greiðslur til hins opinbera og lífeyrissjóða

Heildarfjárhæð vegna 478 ársverk á byggingartíma nemur um 2.015 m.kr.

Árleg fjárhæð nemur um 163 m.kr. miðað við 49 störf á rekstrartíma.

Tillaga B gæfi því samtals 784 m.kr. hærri einkisþis opinberar tekjur og 77 m.kr. hærri árlegar opinberar tekjur en tillaga A.

# Efnahagsleg áhrif - erlendir gestir

### Tónleikahald og aðrir viðburðir

Á árinu 2016 komu um 95.000 erlendir ferðamenn (um 5,3% af öllum ferðamönnum til Íslands) eingöngu vegna tónleika eða annarra viðburða<sup>1</sup>.

Skv. greiningu KPMG sem sjá má nánar á næstu síðu varði meðal ferðamaðurinn um 131 þ.kr. hér á landi árið 2016.

M.v. ofangreindar forsendur námu heildartekjur þjóðarbúsins af ferðamönnum sem eingöngu komu til landsins vegna tónleika um 12.500 m.kr.

20% aukning ferðamanna sem heimsækja Íslands vegna viðburða mundi skila þjóðarbúinu um 2.500 m.kr. aukningu árlegra tekna af erlendum ferðamönnum.

### Mat á áhrifum erlendra ferðamanna

Hagfræðistofnun Háskóla Íslands lagði mat á áhrif Hörpu á komur erlendra ferðamanna árið 2011. Samkvæmt stofnuninni benda rannsóknir til að margfaldarinn í ferðapjónustu væri um tveir ef skoðuð eru bein og óbein áhrif á hagkerfið, þ.e. fyrir hverja krónuaukningu eftirspurnar í ferðapjónustu þá eykst heildarframleiðsla um tvær krónur. En framleiðslumargfaldari atvinnugreinar lýsir því hversu mikið heildarframleiðsla í hagkerfinu eykst ef eftirspurn eftir framleiðslu geirans eykst um eina krónu. Jákvæð ytri áhrif utan beinna útgjalda ferðamanna geta því verið töluverð

Ef nýr þjóðarleikvangur verður notaður undir aðra viðburði en íþróttir verður að gera verður ráð fyrir að ruðningsáhrif verði einhver. Í þeim fælist að tekjur annarra mannvirkja s.s. Egilshallar og Kórsins sem stundum hýsa stærri tónleika drægjust saman. Fjallað var um ruðningsáhrif komu Hörpu inn á ráðstefnumarkaðinn í Reykjavík í skýrslu HHÍ og þau útlitið í þrjá flokka:

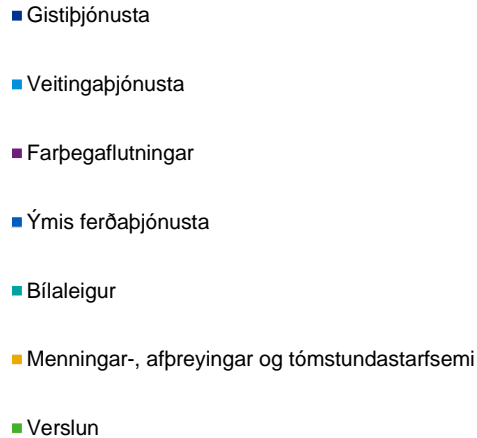
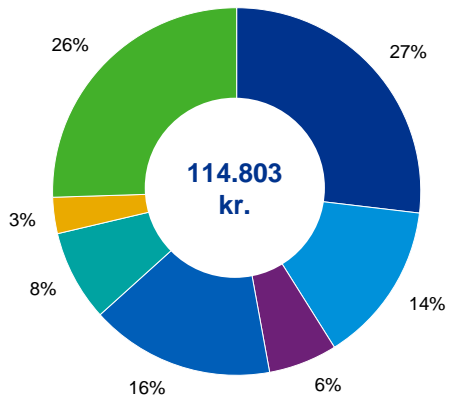
- Aukinn áhugi erlendra gesta geta verið á kostnað annarra vegna takmörkunar á framboði flugs og gistirýma.
- Hluti þeirra erlendu gesta sem sækja landið heim nú vegna viðburða í Hörpu eru líklegir til að gera það hvort er eð er, þó síðar væri.
- Tilkoma Hörpu mun veikja rekstrargrundvöll annarra sama markaði.

Jafnframt bendir Hagfræðistofnun á tvær leiðir til að draga úr þessum ruðningsáhrifum. Annarsvegar með aukinni markaðssetningu erlendis og hinsvegar með því að beina viðburðum meira inn á veturinn þegar slaki er í ferðapjónustunni.

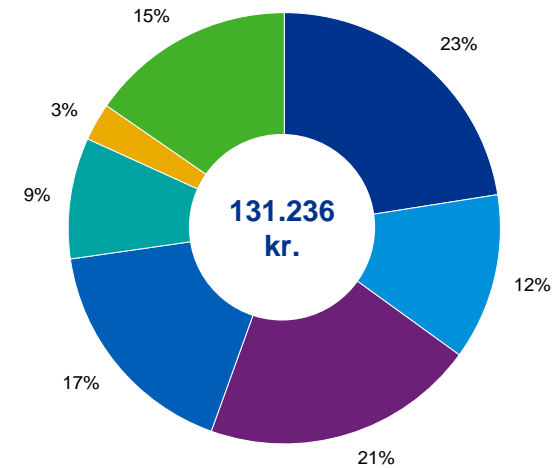
Allt ofangreint á við um nýjan þjóðarleikvang, sér í lagi ef hann verður yfirbyggður og nothæfur fyrir viðburði á veturna. Innviðir á höfuðborgarsvæðinu eiga nú þegar í erfiðleikum með að bera þann fjölda erlendra ferðamanna sem sækir SV-hornið heim á sumrin og gæti það orðið takmarkandi þáttur fyrir áhrif stórra viðburða á þeim tíma. Þá hefur reynst erfitt á höfuðborgarsvæðinu að skipuleggja stærri en 2.500 manna viðburði fyrir hópa sem eru einsleitir og um 5.000 manna sem saman standa af fjölbreyttari hópi gesta m.a. vegna skorts á gistiaðstöðu.

# Þróun kortaveltu ferðamanna eftir útgjaldaliðum

Share of wallet 2012



Share of wallet 2016



### Kortavelta per erlendan ferðamann...

- ...var kr. 114.803 árið 2012 og kr. 131.236 árið 2016.
- ...15% vöxtur þrátt fyrir tæplega 30% gengisstyrkingu á tímabilinu.
- ...hefur dregist mest saman í verslun.
- ...hefur vaxið mest í farþegaflutningum.
- ...hefur haldið hlutfallslega stöðug í gisti- og veitingapjónustu, menningar-afþreyingar- og tómstundastarfsemi og bíla-leigum.

### Um kortaveltu ferðamanna

- Utan kortaveltu erlendra ferðamanna teljast bókanir sem fara í gegnum erlenda færsluhirða, s.s. Booking.com, Airbnb, Expedia og sambærilegar erlendar síður
- Því er hlutdeild í gistingu mjög líklega vanmetin í ofangreindri greiningu þar sem hluti hennar er fyrirfram greiddur.

Heimild: Rannsóknarsetur verslunarinnar og greining KPMG



Viðauki



# Fundarpunktar /Spurningalisti Lagardère

# Lagardère - Spurningar KPMG og svör (1 af 3)

Questions regarding Stadium business plan						
No.	Date	Subject	Document	Page/sheet	Question KPMG	Lagardere response
Q01	6.3.2018	Structure	Kynning Island	p.12	See the diagram on the top right. Is this a correct understanding of Scenario B "Multifunc"?	Yes, but there is no SPV for the OpCo. KSI is the OpCo. Ticket costs goes to third party ticket sellers.
Q02	6.3.2018	Transalate Multifunc into Func	Phase 3 excel spreadsheets functional stadium model and multifunctional stadium model.	All sheets, especial cost sheets	See screenshot on the bottom right. The numbers behind the 37m - w here do they come from and w here in the document can I find a description of these numbers (=9000000+3*7500000+5500000)? This is just an example of many similar cells that are missing an explanation and documentation.	Lagardere w ill go through the sells and explain each input.
Q03	6.3.2018	Cost of staff			Are the numbers for FTE including all labor costs?	Yes, all cost included.
Q04	7.3.2018	Naming rights	Phase 3 excel spreadsheets functional stadium model and multifunctional stadium model.	Sheet P&L by season and Sponsorship Rights (Stadium)	The naming rights are listed as 46.5 million ISK at year one, and 402 thousand through out year 2-10. The same goes for the multifunctional model. Is this a mistake?	After completion of phase 01 and 02, Lagardère Sports was tasked in phase 03 with creating comparable business models/plans for the previously prepared multifunctional case (concept level, multi-year) vs. a functional case (in order to reasonably illustrate the long-term shortcomings of existing situation). This was handed in form of Lagardère Sports standard exemplary operations business plan on y1 (=1 year based) calculation in order to comprehensibly highlight the main revenue/cost differences to the stakeholders (KSI, Reykjavik City and Icelandic Government).  Naming rights was correctly assumed with 46,5m ISK for the multifunctional case.  Please find attached the filled up versions (incl. y2 - y10, w without increase) for all revenue/cost positions for the Functional and Multifunctional Case for your convenience
Q05	7.3.2018	Technical costs	Phase 3 excel spreadsheets functional stadium model.	Sheet Technical services	Technical services costs are listed as 120 m. ISK at year one but 240 m. ISK through out year 2-10. Is this a mistake? Is it supposed to be 120 m. ISK each year?	After completion of phase 01 and 02, Lagardère Sports was tasked in phase 03 with creating comparable business models/plans for the previously prepared multifunctional case (concept level, multi-year) vs. a functional case (in order to reasonably illustrate the long-term shortcomings of existing situation). This was handed in form of Lagardère Sports standard exemplary operations business plan on y1 (=1 year based) calculation in order to comprehensibly highlight the main revenue/cost differences to the stakeholders (KSI, Reykjavik City and Icelandic Government).  Technical services were correctly assumed with 120m ISK for the functional case.  Please find attached the filled up versions (incl. y2 - y10, w without increase) for all revenue/cost positions for the Functional and Multifunctional Case for your convenience
Q06	7.3.2018	Event expenses	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	p. 21 Sheet matchday	In the PDF file the business plan includes event expenses for all types of events, including football events. In the excel model no event expenses are taken into account other than the 13,5 football games per year. Are expenses for concerts, entertainment events and etc. missing from the excel model?	After KSI feedback from phase 01 and subsequent local expert discussions/input, the business model for other events (except football) was changed to a pure stadium rent-out model (all event costs to be covered within the rental fee charged to the respective event host). This was correctly represented within the latest business plan calculations for Functional and Multifunctional Case in phase 03
Q07	12.3.2018	Sky boxes	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Sky boxes	The plan assumes sky boxes will have access to 3,5 concerts as a part of guaranteed events, but no costs are assumed related to ticket purchases for these concerts. It is reasonable to assume that an operator can get approx. 170 free tickets per concert as a part of the rental structure?	In the course of the applied full rental model the calculated ticketing contingents are already included within the pricing assumptions. (please note: this represents industry business standard and is daily operated by Lagardère within various international stadium benchmarks)
Q08	12.3.2018	Rental	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Rentals	Please explain better the assumptions for rental revenues in the multifunctional case. Where in the stadium and the rationale for a 3rd party to be interested to rent offices there?	The multifunctional case currently includes a dedicated hospitality building at the new east stand (also considered within the estimated construction budget). This allows for more available spaces within the redeveloped (existing) main stand building. Already today certain sports associations are housed within such spaces (additional other interested parties include but is not limited to: sports-related associations, and/or institutions, municipality entities, sports-and/or medical prevention-related private companies)
Q9	12.3.2018	Rental	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	xx	In multifunctional there is rental revenues but none in functional, could you clarify?	Corresponding to LS input from Q8, the Functional Case includes the KSI's new hospitality concept within the redeveloped (existing) main stand. Therefore, please see internal note on respective excel sheet Functional Case / Rentals ("all space in main tribune used in Functional Case")

# Lagardère - Spurningar KPMG og svör (2 af 3)

<b>Q10</b>	<b>12.3.2018</b>	Rental costs	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Rentals	Does the design and investment plan assume there will be office facilities for the operator in the stadium?	Yes
<b>Q11</b>	<b>12.3.2018</b>	Other events	Assumption and Remarks to the BP/ UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	p. 5	In "Assumptions and remarks to the business plan" there are two ways to rent the stadium, "full rent" or "full ownership/full risk", as stated in the remarks, "In order to show case the new potential of a multi-purpose stadium for the operator as well as a contrast to the pure rental model as applied for the concerts category, the following other sports events are calculated in "full ownership/full risk" model enabling higher revenue possibilities" - What revenue stream come in when events are in "full risk"? Should there operator take part of ticket sales? Should that be in the BP or business model?	In the first version of Phase 01 Business Plan New National Stadium Reykjavik from 08/2016 both business models ("full rent" and "full ownership/risk") were applied. "Full risk" revenue streams included ticket sales per event x average ticket price (against all related event expenses). After official feedback period of Phase 01 together with KSI, those assumptions were changed to pure rental models.
<b>Q12</b>	<b>12.3.2018</b>	Sky boxes	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Sky boxes	In sheet "Sky boxes" in excel model there is a difference between functional and multifunctional models, number of events and type for the boxes. Why is there difference between models?	Multifunctional Case: guaranteed events for skyboxes include a mix of KSI-related events (matches) together with international artists Functional Case: this scenario represents a strong football focused stadium set-up, therefore guaranteed events for skyboxes include all football-related events (KSI matches + potential cup games)
<b>Q13</b>	<b>12.3.2018</b>	Sky boxes	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Sky boxes	There is a difference between number of events guaranteed in business case and model. In the business plan are 12, but in the model 11, could you clarify	After feedback from Phase 01 (old KSI management) and ongoing discussions during Phase 02 and Phase 03 (together with new KSI management and local experts), the considered 11 guaranteed events for skyboxes from Phase 3 Business Plan Multifunctional Case represent latest jointly agreed assumptions
<b>Q14</b>	<b>12.3.2018</b>	Business Seats	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	BS	In business club category are price in functional model normalized from multifunctional, normalization is done with dividing price per seat from multifunctional with 11, but not 10,5 as number of events when cost of seat is calculated? Should this be divided with 10,5, if not why is the number 11 used?	In order represent a comparable price level of the respective hospitality categories for both Scenarios, the number of events guaranteed was consulted. BS multifunctional case consider 11 guaranteed events (please also refer to LS input from Q14)
<b>Q15</b>	<b>12.3.2018</b>	Rental - Catering	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Public catering	Are there rental fees for catering, or only taken part of revenues from sold refreshment / goods? Are the catering outsourced?	Public catering is outsourced. Assumptions are based on assumed average attendance per event category x net per head revenue. 20% operator share represents internationally comparable industry standard for outsourcing business models.
<b>Q16</b>	<b>12.3.2018</b>	Supplier rights	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Sponsorship rights (stadium)	Regarding the sponsorship rights of supplier rights, that is alcohol partner and non-alcoholic partner. Is this giving right view is the catering is outsourced. Should the operator have share?	This is correctly assumed, as supplier partners acquire the right to exclusively cater the stadium with their respective product.
<b>Q17</b>	<b>12.3.2018</b>	Electricity	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	FM	Electricity and heating is cheap in Iceland. Can you please provide estimated electricity usage in kWh per year and additional electricity usage per event. Electricity will not be used for heating. All heating in Reykjavik is geothermal.	LS is aware of the special geothermal situation in Iceland and already consulted several experts on this topic during Phases 01 - Phases 03. However, final consumption numbers of utilities are highly dependent on a wide-range of factors (e.g. final gross floor area, quality of building and materials, local weather conditions, etc.), which are not fully/properly defined at such project stages. Nevertheless, LS included an assimilated reference figure, especially considering the principle of "prudent man rule" (kaufmännische Vorsicht).
<b>Q18</b>	<b>12.3.2018</b>	Heating	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	FM	Can you please inform us about how many square meters of interior facilities will be heated. Is it planned to have the pitch heated? Is it planned to have any heating in the stands?	As a rule of thumb, only functional levels are heated within a modern stadium building (i.e. players and officials rooms, offices, hospitality areas, press working areas). Public spectator stands are ideally protected via stadium structures (facade, cladding, etc.). Therefore it is not possible at this stage, to base such calculations on final (square meter) numbers, as those will be defined in a next step project phase ("final architectural design")
<b>Q19</b>	<b>12.3.2018</b>	Pitch maintenance	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	FM	Pitch maintenance is estimated ISK 33 m per year excluding labor cost for greenkeeper. Can you please provide a further breakdown of this item?	This represents a comparable standard industry lump sum for greenkeeping-related services (example: approx. 100k EUR for comprehensive outsourced pitch maintenance services, every additional necessary pitch exchange costs up to 120k EUR on European mainland. LS already considered aggravated local conditions in Iceland with 1,5 pitch exchanges)
<b>Q20</b>	<b>12.3.2018</b>	Pitch maintenance	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Technical Services	Maintenance contracts are estimated ISK 200 m per year excluding labor cost for electrician, plumber and two handymen. Can you please provide a further breakdown of this item?	This represents a comparable standard industry lump sum for comprehensive outsourcing of all technical (maintenance) services (already adjusted to increased price levels in Iceland)



# Lagardéire - Spurningar KPMG og svör (3 af 3)

<b>Q21</b>	<b>12.3.2018</b>	Property taxes			We can not find estimated costs relating to property taxes. Is this included under some other item or was this not included as a cost item in the business plan?	Not in LS scope of services
<b>Q22</b>	<b>12.3.2018</b>	Non-sports events	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.		In the business plan (PDF) the rent for other events is 6 million. However, in the excel spreadsheet the rent is 5 million. Can you explain?	After feedback from Phase 01 - Phase 02 together with ongoing local expert discussions, the new assumptions include a smaller rental fee, however, an increased event number for "other events"
<b>Q23</b>	<b>12.3.2018</b>	Business Plan	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Page 34	The table shows a phase in of events (from 85% onwards) whereby year 3 is highlighted as base case year. This seems to be reasonable approach, but now we are working with only one year - see your response to Q04 & Q05 here above. Has the business plan not been updated accordingly?	As mentioned in Q04 & Q05, the concept business plan during Phase 01 (multi-functional) was characterized as multi-year. The comparable business plans (multi-functional vs. functional) during Phase 03 have the purpose to comprehensibly illustrate operational differences of both Scenarios (done via one-year, y1, comparison). Please note: the different Scenarios imply significant differences in the overall project realization (e.g. development/construction periods, building method, start of operations, event/match calendars, et.al) making it unreasonable to compare different timelines, from a business plan point of view.
<b>Q24</b>	<b>12.3.2018</b>	Business Plan	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Sheet FM, facility management	The functional model assumes cleaning and consumables costs and Security and Janitorial costs. However, the multifunctional model does not account for those particular costs. Can you explain?	A: LS assumptions included, wherever possible, provided information from due diligence of existing Laugardalsvöllur stadium B: the functional case assumes a 50% ratio of technical services from multifunctional case, as some positions are explicitly shown at FM (see A, as well as internal note on sheet "Technical Services" functional case) / concept business plan from Phase 01 included all FM costs (except labor costs) in the maintenance lump sum.
<b>Q25</b>	<b>13.3.2018</b>	Business Plan	UPDATED business plan (PDF) Phase 3 excel spreadsheet multifunctional stadium model.	Sheet Management Fee	In the sheet "Personnel" there are 2 FTEs that cover management. What does the management fee cover?	Personnel: staff costs allocated to the daily management of the venue Management Fee: industry standard lump sum any third-party operational company would charge for its provided services (depending on final business model)



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



[kpmg.com/app](https://kpmg.com/app)

© 2018 KPMG ehf. á Íslandi er aðili að alþjóðlegu neti KPMG, samtökum sjálfstæðra fyrirtækja sem aðild eiga að KPMG International Cooperative, svissnesku samvinnufélagi. Allur réttur áskilinn.

Nafn og kennimark KPMG eru skráð vörumerki KPMG International.