



Nánari upplýsingar:

Ingvi Þór Elliðason (ingvi.ellidason@capacent.is), sími 899 5719

Skúli Skúlason (skuli.skulason@capacent.is), sími 860 1095

Skíðasvæði
höfuðborgarsvæðisins
Rekstrarúttekt
Janúar 2007

Samantekt

Skýrsla þessi er niðurstaða úttektar á stjórnun og rekstri Skíðasvæða höfuðborgarsvæðisins (SHB) árin 2003 – 2006 auk fjárhagsáætlanagerðar árin 2007 – 2010. Skýrslan var unnin að beiðni rekstrarstjórnar skíðasvæðanna.

Við úttektina var rætt við fjölmarga aðila sem koma að starfseminni með beinum og óbeinum hætti auk þess sem framkvæmd var ítarleg skoðun á bókhaldsgögnum og ferlum í starfseminni.

Mikil uppbygging hefur átt sér stað á skíðasvæðunum og hefur flutningsgeta aukist verulega með tilkomu fleiri lyftna. Rekstrarkostnaður hefur farið vaxandi með stærra þjónustusvæði og fleiri eignum í umsjá svæðanna.

Helstu niðurstöður eru:

- Þjónustustig er lítið skilgreint.
- Hlutverk stjórnar, stjórnenda og annarra ábyrgðaraðila er óljóst og ekki nægilega skilgreint.
- Samskipti stjórnar og sveitarfélaga eru ómarkviss.
- Skilgreindir ferlar eru fáir og ná ekki yfir helstu lykilþætti í starfseminni.
- Starfsáætlun (viðskiptaáætlun) með markmiðum, mælikvörðum og aðgerðabindingu er ekki gerð.
- Fjárhagsáætlun byggir ekki á skilgreindu þjónustustigi og áætlunum um hvernig skuli bregðast við ef forsendur breytast.
- Ekki er gerð markviss fjárfestingaáætlun og ekki hefur verið leitað samþykkis stjórnar fyrir skuldbindingum.
- Rekstrarkostnaður hefur vaxið umfram fjárhagsáætlanir án þess að stjórn hafi samþykkt endurskoðaða fjárhagsáætlun eða auknar fjárheimildir.
- Rekstrarkostnaður er að miklu leyti í formi fasts kostnaðar en tekjur breytilegar. Erfitt er að takast á við sveiflur í rekstri vegna þessa.
- Ekki hefur verið gert ráð fyrir auknum rekstrar- og viðhaldskostnaði samfara aukinni uppbyggingu og fjölgun lyftna.
- Tekjur og gjöld eru ekki færð á viðfangsefni í bókhaldi sem gerir frávikagreiningu ómarkvissa og illfrankvæmanlega.
- Innstreymi fjár ekki í takt við útstreymi sem myndar frekar neikvæða stöðu á viðskipta-reikningi.
- Fjárhagsupplýsingakerfi hefur ekki verið sett upp sérstaklega fyrir skíðasvæðin. Ekki eru til staðar nauðsynlegir kerfishlutar til að fjárhagsbókhald geti talist sjálfstætt.
- Reikningslíkan SHB er afrit af líkani Reykjavíkurborgar og ekki nægilega aðlagð að SHB.

Rekstrarstaða

Fjárvöntun til rekstrar í árslok 2006 er áætluð þannig sundurliðuð:

Fjárvöntun - skýring	Fjárhæð (þús.kr.)
Halli ársins 2002	25.281
Rekstur 2003 – 2006*	90.837
Framkvæmdir 2003 – 2006*	64.984
Fjármagnskostnaður v. rekstrar*	17.034
Fjármagnskostnaður v. framkvæmda*	15.575
Gengismunur v. erlendra lána*	14.515
*Útkomuspá 2006	Samtals
	228.226

Fjárhagsáætlun (rekstraráætlun) 2007 – 2010

Í fjárhagsáætlun árána 2007 – 2010 er áætlað fyrir rekstrarkostnaði en ekki er unnin fjárfestingaáætlun. Sérstaklega er metinn viðhaldskostnaður lyftna og tækja en hann hefur hækkað verulega undanfarin ár. Hluti viðhaldskostnaðar sem nú er áætlað fyrir í rekstri var áður fjármagnaður af stofnfé sveitarfélaganna.

Áætluð fjárförf til rekstrar árin 2007 - 2010:

Ár	Líklegt tilfelli	Besta tilfelli	Versta tilfelli
2007	106 m.kr.	77 m.kr.	120 m.kr.
2008	99 m.kr.	71 m.kr.	114 m.kr.
2009	99 m.kr.	71 m.kr.	114 m.kr.
2010	99 m.kr.	71 m.kr.	114 m.kr.

Í sveitarfélögunum sem reka skíðsvæðin bjuggu 210.000 íbúar 1. desember 2006 (skv. Hagstofu Íslands). Árið 2007 er því áætlaður kostnaður skv. líklegasta tilfelli á hvern íbúa í rekstur skíðasvæðanna 505 kr. og eftir það 471 kr.

Tillögur til aðgerða

Í skýrslunni eru settar fram fjölmargar tillögur til úrbóta og þær flokkaðar eftir mikilvægi og hversu fljótt þarf að innleiða þær. Þær byggja á því að gripið verði til eftirfarandi aðgerða:

- Þjónustustig verði skilgreint og fjárhagsáætlun gerð fyrir mismunandi þjónustustig.
- Fjárhagsáætlun verði tekin til formlegrar endurskoðunar ársfjórðungslega og þurfi formlegt samþykki stjórnar.
- Ferlar verði skilgreindir um ýmsa þætti starfseminnar.
 - Ábyrgð og hlutverk stjórnar og stjórnenda
 - Ábyrgð og hlutverk eftirlitsaðila
 - Áætlanagerð
 - Endurskoðun áætlana
 - Fjárfestingaheimildir og endurskoðun þeirra
 - Innra eftirlit
 - Samþykkt fjárheimilda
 - Samþykkt reikninga
 - Reikningslíkans og upplýsingakerfi
 - Upplýsingagjöf til sveitarfélaga, stjórnar og stjórnenda

- Stjórnskipun verði endurskoðuð.
- Starfsáætlun (viðskiptaáætlun) verði unnin með markmiðum og mælikvörðum um árangur. Aðgerðabinding áætlunar.
- Fjárfestingaáætlun verði gerð þar sem áætlað er niður á hverja fjárfestingu. Áætlunin þurfi samþykki stjórnar og allar breytingar á fjárfestingaáætlun einnig.
- Þjónustustig veitingasölu verði endurskoðað þar sem greitt er með starfseminni við núverandi aðstæður. Matreiðslu verði hætt og starfsmönnum í veitingasölu fækkað um allt að helming. Ekki verði fastir starfsmenn nema yfir skilgreindan þjónustutíma.
- Starfsmenn fái ekki fæði eins og verið hefur en fái greitt fæðisfé í samræmi við kjarasamninga, einnig yfir þjónustutímann.
- Aðgönguhlið - skoðað verði sérstaklega hvort rétt sé að halda áfram uppsetningu aðgönguhliða þar sem ávinningur af uppsetningu þeirra virðist takmarkaður meðan kostnaður er verulegur.

Efnisyfirlit

1.	Inngangur.....	5
2.	Fjárhagsleg greining	7
2.1.	Sjóðstreymi	7
2.2.	Fjármagnskostnaður	7
2.3.	Fjárfestingar	8
2.4.	Rekstur 2003 – 2006	8
3.	Stjórnun - greining	16
3.1.	Stjórnskipun	16
3.2.	Samskipti við sveitarfélög.....	17
3.3.	Gagnaumsjón	17
3.4.	Þjónusta.....	18
3.5.	Flutningur skíðafélaga af Hengli í Bláfjöll	20
3.6.	Markaðssetning.....	21
3.7.	Samrekstur skíðasvæða í Bláfjöllum og Skálafelli	21
4.	Niðurstöður samanburðar við bestu aðferðir	22
4.1.	Skipulag og stjórnun.....	22
4.2.	Fjárhagsbókhald.....	25
4.3.	Reikningagerð og innheimta	27
4.4.	Innkaup og gjaldfærsla kostnaðar	28
4.5.	Launavinnsla	29
4.6.	Stjórnun sjóðstreymis.....	30
4.7.	Eignaumsýsla og mat á fjárfestingakostum	31
4.8.	Upplýsingagjöf til stjórnenda	32
4.9.	Stefnumótun og áætlanagerð	34
5	Tillögur	36
5.1	Tillögur til framkvæmda á skömmum tíma (innan við þrír mánuðir)	36
5.2	Tillögur til framkvæmda á miðlungs tíma (þrír til sex mánuðir)	39
5.3	Tillögur til framkvæmda á löngum tíma (meira en sex mánuðir)	40
6.	Fjárhagsáætlun 2007 – 2010	41
6.1.	Forsendur.....	41
6.2.	Stofnefnahagur	42
6.3.	Sjóðstreymi.....	42
6.4.	Forsendur áætlanagerðar	42
6.5.	Þrjár sviðsmyndir	42
6.6.	Fjárhagsáætlun.....	43
6.7.	Fjárförf.....	45

1. Inngangur

Skýrsla þessi er unnin af Capacent ráðgjöf að beiðni rekstrarstjórnar Skíðasvæða höfuðborgarsvæðisins (SHB). Skýrslan er niðurstaða verkefnis sem fólst í að greina stöðu rekstrar skíðasvæðanna með því að:

- Leitast við að skilgreina þjónustu
- Meta skilvirkni og ferla
- Greina stöðu rekstrar
- Meta þörf fyrir mannafla
- Setja fram fjárhagsáætlun fyrir rekstur skíðasvæðanna til fjögurra ára
- Setja fram tillögur um aðgerðir til að ná markmiðum í áætlun

Upplýsingar um núverandi fyrirkomulag rekstrar skíðasvæðanna eru fengnar frá starfsmönnum skíðasvæðanna, stjórnarmönnum, starfsmönnum ÍTR og hagsmunaaðilum. Rætt var við eftitalda aðila:

- Anna Kristinsdóttir formaður stjórnar SHB
- Ragnar Örn Pétursson varaformaður stjórnar SHB
- Ingi Þór Hermannsson í stjórn SHB
- Páll Grétarsson í stjórn SHB
- Ómar Einarsson sviðsstjóri ÍTR
- Helga Björnsdóttir skrifstofustjóri á skrifstofu sviðsstjóra ÍTR
- Bragi Þór Bjarnason fjármálastjóri ÍTR
- Logi Sigurfinnsson fyrrverandi framkvæmdastjóri SHB
- Grétar H. Þórisson forstöðumaður SHB
- Friðjón Axfjörð Árnason rekstrarstjóri SHB
- Ómar Skarphéðinsson forstöðumaður Hengli
- Þorsteinn Hjaltason fyrrverandi fólkvangsvörður
- Tveir áhugamenn um skíðaíþróttina

Núverandi rekstrarfyrirkomulag var skoðað og viðhorf aðila til rekstrar og þjónustu skíðasvæðanna. Auk þess var bókhald SHB árin 2003 - 2006 skoðað ítarlega og flokkað með tilliti til verkefna.

Útgangspunktur úttektarinnar eru:

- Að greina kostnaðarmyndun í rekstri og þróun undanfarin ár
- Að meta þróun launakostnaðar og viðhaldskostnaðar sérstaklega
- Að meta afkomuþróun undanfarinna ára í samanburði við þjónustumagn
- Að meta stjórnun og gera tillögur um stjórnskipun

Í rekstri skíðasvæðanna hefur margt verið vel gert á undanförunum árum. Í skýrslunni er fjallað um þá þætti sem betur mega fara og lögð áhersla á að draga fram hvaða ferlar eru ekki nægilega skilvirkir og benda á leiðir til að ná betri árangri í rekstri.

Skýrslan skiptist í fimm megin kafla:

- Fjárhagsgreiningu árin 2003 – 2006
- Greiningu á stjórnun og ferlum
- Niðurstöðu samanburðar við bestu aðferðir
- Tillögur um aðgerðir
- Fjárhagsáætlun tímabilið 2007 - 2010

Við greiningu á ferlum og stjórnun fjármála er beitt samanburði við bestu aðferðir og settar fram tillögur um úrbætur. Mati á hverjum verkþætti er skipt upp í mis marga undirflokka eftir eðli og tilefni.

Lagt er mat á hvern þátt fyrir sig, hvort um forgangsmál sé að ræða, hversu mikið umfangið er og hvaða tími sé hæfilegur til að bæta hvern þátt fyrir sig. Eftirtaldir mælikvarðar eru notaðir við matið:

Mat	Forgangur	Umfang	Tími
Í lagi	Lítill	Lítið	< 3 mán.
Þarfnast lagfæringar	Meðal	Meðal	3 – 6 mán.
	Mikill	Mikið	> 6 mán.

Í lokin eru settar fram tillögur og þær flokkaðar eftir mati á hæfilegum tíma til úrbóta.

Tilvísanir eru birtar við hvert viðfangsefni sem vísa á tillögur til úrbóta. Tilvísananúmerin byggja á þremur tölum (dæmi: 5.1.10) sem vísa í kaflanúmer þar sem tillögurnar eru settar fram, forgang og númer tillögu í kafla.

Ekki má afrita, vísa í né dreifa þessu skjali á neinn máta án heimildar Skíðasvæða höfuðborgarsvæðisins.

2. Fjárhagsleg greining

2.1. Sjóðstreymi

Tilvísun 5.1.16, 5.1.17, 5.1.18, 5.1.19.

Í upphafi þjónustusamnings var flutt á milli ára vöntun á fjármagni til rekstrar og fjárfestinga frá árinu 2002. Þetta hafði í för með sér að í upphafi ársins 2003 var skuld við borgarsjóð frá fyrra tímabili 25,3 m.kr.

Frá árinu 2003 hefur niðurstaða rekstrar verið neikvæð á hverju ári. Fjárvöntun til rekstrar hefur farið vaxandi frá upphafi þjónustusamnings og virðast áætlanir um fjárþörf til rekstrar hafa verið vanmetnar frá upphafi og tekjuáætlanir verið verulega ofmetnar.

Þegar ráðist var í fjárfestingar á nýrri lyftu var gert ráð fyrir að með aukinni flutningsgetu myndu tekjur aukast verulega og að þær myndu ná að standa undir auknum útgjöldum. Það var aðeins árið 2005 að tekjur jukust verulega en að öðru leyti hefur þetta ekki gengið eftir og hefur árleg fjárvöntun til rekstrar nær tvöfaldast frá árinu 2004.

Fjárvöntun - skýring	Fjárhæð (þús.kr.)
Halli ársins 2002	25.281
Rekstur 2003 – 2006*	90.837
Framkvæmdir 2003 – 2006*	64.984
Fjármagnskostnaður v. rekstrar*	17.034
Fjármagnskostnaður v. framkvæmda*	15.575
Gengismunur v. erlendra lána*	14.515
*Útkomuspá 2006	Samtals 228.226

2.2. Fjármagnskostnaður

Stjórnendur og stjórn skíðasvæðanna gerði ekki ráð fyrir í sínum áætlunum að þurfa að greiða vexti af viðskiptaskuld við borgarsjóð eða að þurfa að fjármagna framkvæmdir með ytri lántöku. Byggðist það á óformlegu samkomulagi við þáverandi fjármálastjóra Reykjavíkurborgar. Þegar kom að greiðslu nýrrar lyftu kom í ljós að skíðasvæðin þurftu að fjármagna fjárfestinguna sjálf með ytri lántöku eða leita eftir beinni ábyrgð sveitarfélaganna á lántöku. Stjórn SHB ákvað að taka lán að fjárhæð um 95 m.kr. hjá Glitni (þá Íslandsbanka) sem var gengistryggt og með 2,5% álag á LIBOR vexti og byggði á óinnheimtu stofnfé sveitarfélaganna. Að auki lánaði framleiðandi lyftunnar 800.000 evrur með tveimur gjalddögum í janúar 2006 og 2007.

	2002	2003	2004	2005	2006 útk.spá
<i>Breyting handb. fé til rekstrar án fjárm.liða per ár</i>	23.647.929	1.847.126	19.227.235	49.280.053	36.631.000
Skuld vegna rekstrarhalla	23.647.929	25.495.055	44.722.290	94.002.343	130.633.343
Fjármagnskostnaður vegna rekstrarhalla	0	-18.283	-11.647	4.377.459	17.033.959
Heildarskuld vegna rekstrarhalla	23.647.929	25.476.772	44.710.642	98.379.802	147.667.302
<i>Greiðsluflæði umfram innborgað stofnfé</i>	1.633.822	14.131.566	28.419.547	17.816.165	2.983.000
Skuld v/fjárfestingar	1.633.822	15.765.388	44.184.935	62.001.100	64.984.100
Fjármagnskostnaður vegna fjárfestinga	0	0	0	5.839.766	15.575.266
Heildarskuld vegna fjárfestinga	1.633.822	15.765.388	44.184.935	67.840.867	80.559.367
Heildarviðskiptaskuld við borgarsjóð	25.281.751	41.242.160	88.895.578	166.220.668	228.226.668

Viðskiptaskuld SHB við Reykjavíkurborg hefur vaxið árlega sem nemur fjárvöntun til rekstrar og framkvæmda 2003 - 2006, fjárvöntun frá árinu 2002 og reiknuðum fjármagnskostnaði frá árinu 2005 en þá byrjaði Reykjavíkurborg að vaxtareikna skuldina.

2.3. Fjárfestingar

Tilvísun 5.1.18.

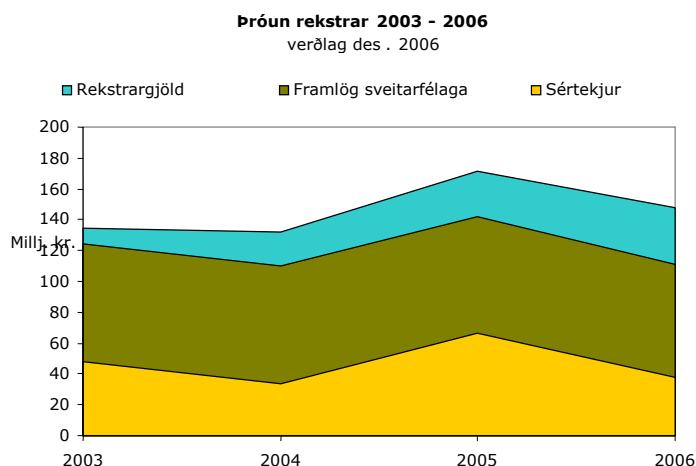
Á samningstímanum hafa sveitarfélögin greitt til SHB samtals 463 m.kr. í stofnfé en fjárfest hefur verið fyrir samtals 532 m.kr. Stærsta fjárfestingin á tímabilinu er ný stólalyfta í Kongsgil. Kaupverð lyftunnar var 203 m.kr. og var áætlaður kostnaður við uppsetningu 20% af kaupverði eða um 46 m.kr. Samtals var því stofnkostnaður áætlaður 249 m.kr. en eignfærður kostnaður vegna lyftunnar nemur 308,9 m.kr. Uppsetningu lyftunnar er ekki að fullu lokið.

Helstu ástæður hærri framkvæmdakostnaðar en áætlun gerði ráð fyrir má rekja til þess gert hafði verið ráð fyrir uppsetningu lyftunnar að sumri til en tafir urðu á afhendingu hennar frá framleiðanda. Stjórn ákvað að halda áfram uppsetningu lyftunnar þó veður gætu orðið válynd (sem þau urðu). Áætlaður uppsetningarkostnaður var byggður á röngum forsendum vegna misskilnings stjórnenda og söluaðila lyftunnar um stofnverð til viðmiðunar en stjórnendur áætluðu út frá kaupverði með afslætti í stað upphaflegs kaupverðs.

2.4. Rekstur 2003 – 2006

Frá árinu 2003 hefur rekstrarkostnaður vaxið umfram tekjur (sjá mynd) og samkvæmt bráðabirgðaáætlun ársins 2007 er gert ráð fyrir áframhaldandi halla af rekstri og þar með aukinni fjárvöntun.

Rekstrarniðurstaða án afskrifta	2003	2004	2005	2006
<i>á verðlagi desember 2006</i>				
Framlög sveitarfélaga til rekstrar	76.879	76.610	76.025	73.605
Sértekjur	47.797	33.756	66.256	37.596
Rekstrargjöld	-134.615	-131.639	-171.697	-147.831
Rekstrarhagnaður (halli)	(9.939)	(21.272)	(29.416)	(36.630)

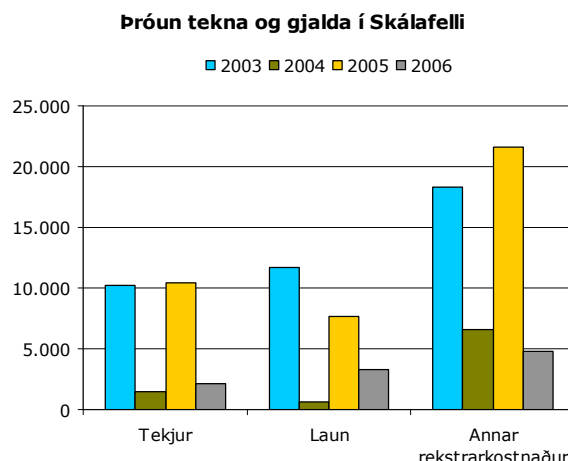
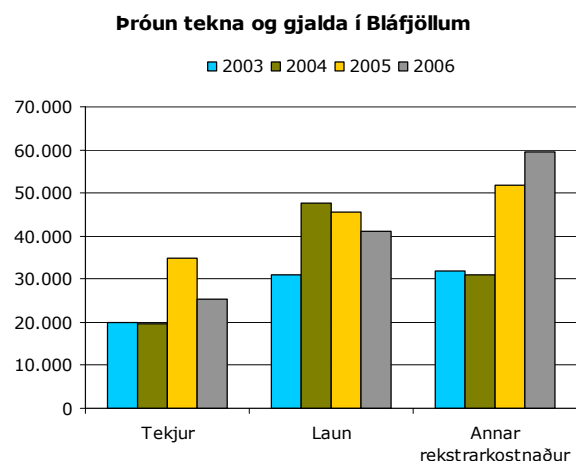


Framlög sveitarfélaga til rekstrar eru föst fjárhæð sem tekur mið af þróun verðlags milli ára og reiknast á grundvelli íbúafjölda þann 1. desember undangengins árs.

Rekstrargjöld hafa ekki þróast í samræmi við þróun tekna og virðist ekki vera nægjanlegur sveigjanleiki í starfseminni til að mæta sveiflum í tekjum. Þrátt fyrir að rekstrargjöld þróist í sömu átt og tekjur eru sveiflur í tekjustreymi meiri en í útgjöldum. Líklegt er að rekja megi það til margra þátta, ekki síst til þess að stjórnendur eru ekki nægilega meðvitaðir um stöðu rekstrar á hverjum tíma, ekki hafa verið sett mælanleg markmið í rekstri sem tengd eru ársfjórðungslegu uppgjöri og ekki eru til markvissar áætlanir til að fara eftir í rekstrinum.

Árin 2003 og 2004 færðist nokkur rekstrarkostnaður á sérstakan kostnaðarstað fyrir yfirstjórn skíðasvæða. Var þar meðal annars um að ræða kostnað vegna framkvæmdastjóra og fólkvangs. Auk þess var kostnaður vegna markaðsmála, hópferðaakstur og ferðakostnaður færður á þennan kostnaðarstað. Samtals nam þessi kostnaður milli 25 – 30 m.kr. á ári.

Við skoðun á þróun tekna og gjalda í Bláfjöllum annars vegar og Skálafelli hins vegar kemur skýrt fram hvernig annar rekstrarkostnaður en laun hefur vaxið umfram þróun í lækun launakostnaðar. Tölur í grafinu hér fyrir neðan eru á verðlagi desember 2006.



2.4.1. Launakostnaður

Tilvísun 5.1.20.

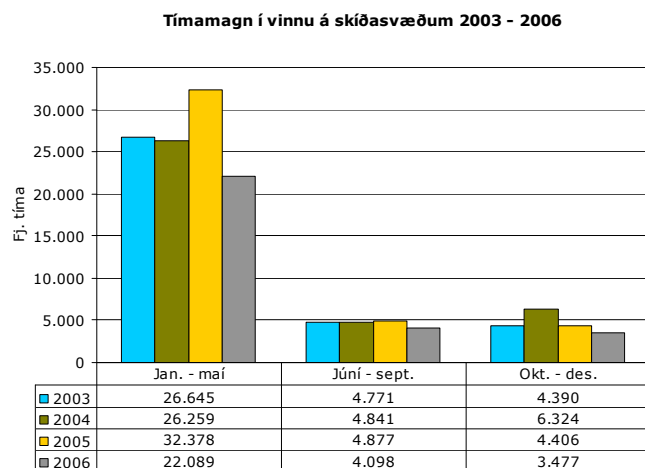
Frá árinu 2003 hafa verið gerðar nokkrar tilraunir til að breyta fyrirkomulagi launagreiðslna á skíðasvæðunum. Sérstaklega gætti þess á árunum 2004 og 2005 þegar reynt var að gera vinnulaun meira að breytilegum kostnaði en áður með því að greiða fyrir verktöku eða vinnu skv. reikningi. Tilgangurinn var góður en þetta hefur haft það í för með sér að gegnsæi í þróun kostnaðar vegna vinnu á skíðasvæðunum er mun minna en ella þar sem vinnulaun skv. reikningi eru ekki flokkuð sérstaklega í bókhaldi og eru blönduð með öðrum vörukaupum.

Stjórnendur hafa ekki lagt fyrir stjórn áætlun um fjölda starfsmanna á mismunandi álagstímum í starfseminni eða frávíkagreiðingu með samanburði við áætlun. Stjórnendur hafa ekki gert stjórn grein fyrir áætluðum launakostnaði niður á mánuði eða tímabil og því hefur ekki verið unnt að gera frávíkagreiðingu á einstök tímabil. Þetta hefur gert stjórn afar erfitt að meta stöðu rekstrar á hverjum tíma.

Á mynd hér á eftir er sýnd þróun tímamagns vinnu launþega yfir þrjú tímabil í starfseminni. Skíðasvæðin eru með opnun og almenna starfsemi á tímabilinu janúar – maí, tímabilið júní – september er aðal viðhaldstími mannvirkja á skíðasvæðum og tímabilið október – desember er

undirbúningstími fyrir opnun og þjónustutíma. Meðalfjöldi vinnustunda (dagvinna og yfirvinna) á hvern starfsmann á hverju tímabili er um 210 stundir á mánuði.

Þegar hvert tímabil er skoðað sést að árin 2003 og 2004 eru mjög svipuð í vinnumagni. Síðustu mánuðir ársins 2004 og fyrri hluti ársins 2005 skera sig þó úr en þá stendur yfir uppsetning á nýrri lyftu og stórauðin þjónusta í tengslum við breytingar á þjónustustigi í Bláfjöllum. Árið 2006 hefur orðið veruleg fækkun tíma í þjónustu á tímabilinu janúar – maí auk fækkunar sem nemur um 1 – 2 starfsmönnum frá júní – desember (tölur í desember 2006 eru áætlaðar).



Eins og áður hefur komið fram verður að skoða þessar tölur í samhengi við verktakakostnað og hefur kostnaður færður á aðra gjaldalykla í bókhaldi vegna viðhalds lyftna, troðslu og snjósmoksturs stórauðis.

Kostnaðarauki SHB vegna kjarasamninga sem gerðir voru milli Reykjavíkurborgar og Starfsmannafélags Reykjavíkurborgar¹ nemur 4,4 m.kr. í árslok 2006. Ekki var gert ráð fyrir þessum kostnaðarauka í áætlunum SHB.

Frítökuréttur starfsmanna hefur verið greiddur með yfirvinnu sem er óheimilt. Með þessu fyrirkomulagi er ekki mögulegt að sjá hve frítökuréttur er mikill og þ.a.l. eru upplýsingar um launagreiðslur ekki lýsandi um vinnumagn. Samkvæmt kjarasamningi Reykjavíkurborgar og Starfsmannafélags Reykjavíkurborgar gilda eftirfarandi reglur um frítökurétt. Ef starfsmaður nær ekki 11 klukkustunda hvíld ávinnur hann sér 1 ½ klst. í dagvinnu í frítökurétt fyrir hverja eina klst. sem skerðist. Uppsafnaður frítökuréttur skal koma fram á launaseðli og skal tekinn í hálfum og heilum dögum. Heimilt er að greiða 1/3 af áunnum frítökurétti (1/2 klst. fyrir hverja 1 ½ klst. sem áunnin er) í dagvinnu. Við starfslok er frítökuréttur gerður upp með sama hætti og orlof. Starfsmenn á fastlaunasamningi njóta ekki frítökuréttar.

2.4.2. Fæðiskostnaður starfsmanna

Tilvísun 5.1.21.

Fæði fyrir starfsmenn er útbúið í eldhúsi í Bláfjöllum allt árið. Á þjónustutíma (janúar – apríl) kaupir skíðasvæðið fæði af veitingasölu skíðasvæðanna en utan þess tíma er keypt hráefni eftir þörfum og matráður sinnir matreiðslu fyrir starfsmenn auk annarra starfa í skála.

¹ Kjarasamningur Reykjavíkurborgar og Starfsmannafélags Reykjavíkurborgar frá 4. desember 2005.

Heildarkostnaður tímabilið júní – desember vegna fæðiskostnaðar og umsjónar með þrifum í skála áætlast um 2,3 m.kr. Launakostnaður er áætlaður 1.900 þ.kr., hráefniskostnaður er 300 þ.kr. og annar kostnaður 100 þ.kr.

Áætlaður kostnaður við aðkeyptan mat frá Matborðinu ehf. væri um 900 kr. á starfsmann og flutningur um 2.500 kr. á dag. Heildarkostnaður m.v. 5 starfsmenn júní – okt. og 10 starfsmenn nóv. – des. er áætlaður 850 þ.kr. í mat, 367 þ.kr. í flutning og heildarkostnaður því um 1.217 þ.kr.

Við gerð síðasta kjarasamnings milli Reykjavíkurborgar og Starfsmannafélags Reykjavíkurborgar var sett inn sérstakt ákvæði varðandi fæðisfé starfsmanna sem inna starf sitt utan borgarmark og njóta ekki mataraðstöðu. Var sérstaklega verið að hugsa um skíðasvæðin þegar þetta ákvæði var sett inn. Ákvæðið kveður á um að bæta skal starfsmönnum með sérstökum fæðispeningum þannig að vegna einnar máltíðar skal greiða 795,65 kr. og vegna tveggja máltíða 1.393,43 kr. Þessar fjárhæðir eru verðbættar miðað við þróun matar- og drykkjarliðar vísitölu neysluverðs. Miðað við sömu forsendur og í áætlun á aðkeyptum mat yrði heildarkostnaður ef greitt væri á grundvelli fæðispeninga um 750 þ.kr. fyrir tímabilið júní - desember.

2.4.3. Þróun helstu kostnaðarliða í rekstri

Tilvísun 5.1.6.

Annar rekstrarkostnaður en laun hefur verið dreginn saman í kostnaðartegundir í ársreikningi á grundvelli bókhaldslykla frá árinu 2003. Sú framsetning sem þar hefur verið notuð hefur byggst á því að draga saman ákveðna gjaldalykla enda hafa ekki verið notaðar aðrar víddir en kostnaðarstaður til flokkunar á gjöldum. Gallinn við þessa aðferð er að á gjaldalykla eru sett gjöld sem eðli máls samkvæmt eiga að færast á viðkomandi lykil en geta tilheyrt ólíkum viðfangsefnum í rekstri.

Dæmi um þetta er að innan lykilsins „Önnur aðkeypt vinna“ sem flokkaður er með viðhaldskostnaði er meðal annars að finna greiðslur vegna vinnu við þjónustu í veitingasölu, skíðaleigu og verktakavinnu við troðslu í fjalli. Í þessari úttekt eru helstu gjaldaflokkar greindir á ný út frá viðfangsefni og fjallað er um þá gjaldaflokka sem hafa verið að taka mestum breytingum undanfarin ár.

Hafa þarf í huga við skoðun töflunnar að gögnin eru tekin úr bókhaldi SHB í byrjun nóvember og því á eftir að bætast við kostnaður vegna nóvember og desember við gjaldastöðuna 2006.

Þróun helstu kostnaðarliða í rekstri Skíðasvæða höfuðborgarsvæðisins *				
	<i>Á verðlagi í des. 2006</i>			
	2003	2004	2005	2006
Viðhald lyftna	2.495.546	2.433.843	4.475.935	10.325.518
Troðsla	4.494.759	4.181.254	12.240.375	8.587.155
Aðgönguhlið	0	0	67.940	6.488.356
Eldsneyti	3.834.010	2.909.274	4.932.751	5.300.918
Rafmagn	2.912.967	6.040.634	5.175.443	4.562.213
Snjór fl. í fjall	0	0	0	3.514.882
Annað óskilgreint	2.396.058	654.669	2.886.279	3.258.343
Snjómokstur	1.424.983	2.140.649	7.119.309	2.955.092
Aðk. sérfræðipj.	2.300.441	1.010.170	478.991	2.556.217
Markaðsstarf	2.220.963	2.500.485	8.511.801	2.015.455
Bifreiðakostnaður	3.279.619	3.521.884	4.215.643	1.847.531
Borhola	0	0	0	1.423.142
Áhaldakaup	3.153.847	1.552.280	1.250.750	1.359.548
Lýsing	371.350	548.918	1.033.292	1.217.868

Þróun helstu kostnaðarliða í rekstri Skíðasvæða höfuðborgarsvæðisins *				
Brekkur	528.218	603.661	845.770	812.530
Þjónusta	233.394	1.852.458	2.570.698	782.587
Viðhald húsa	1.301.012	846.550	712.828	699.966
Sorp og gámar	828.689	459.070	592.045	593.213
Verkfæri	620.512	515.513	1.057.355	274.101
Skíðakennsla	441.795	84.421	835.964	225.000
Vélsleðar	106.160	59.700	790.767	136.892
Skíðaleiga	948.180	622.881	1.773.098	71.710
Hreinsun	53.611	86.061	147.086	62.168
Tölvubúnaður	19.635	170.106	374.205	35.856
Öryggisþjónusta	1.956.993	455.263	-8.906	1.169
Sjúkragæsla	0	0	1.035.028	0

* Staða eftir 10 mánuði 2006

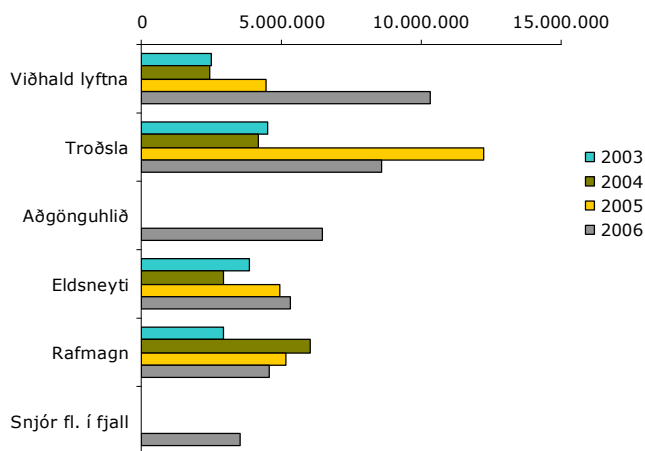
2.4.4. Viðhald lyftna

Tilvísun 5.2.9, 5.2.10.

Á sama tíma og framkvæmdir stóðu við uppsetningu á nýrri stólalyftu jókst viðhaldskostnaður við aðrar lyftur. Fjárfesting í lyftum hefur aukist verulega og er bókfært virði lyftna í árslok 2006 samtals 404 m.kr. Viðhaldskostnaður lyftna er 4,7% af bókfærðu virði og 4,1% af stofnverði þeirra.

Viðhaldskostnaður er ekki færður á hverja lyftu fyrir sig sem gerir greiningu viðhaldskostnaðar einstakra lyftna illmögulega. Ekki var áætlað sérstaklega fyrir viðhaldi lyftna heldur var áætlað á safnliði sem síðan átti að nota til að jafna mismunandi álag milli kostnaðarliða. Fjárhæð viðhaldskostnaðar er ekki óeðlileg en þar sem ekki var áætlað fyrir slíku viðhaldi í fjárhagsáætlun hefðu stjórnendur átt að óska fjárheimilda hjá stjórn.

Þróun kostnaðar í rekstri Skíðasvæða höfuðborgarsvæðisins



2.4.5. Troðsla og viðhald troðara

Tilvísun 5.2.9, 5.2.10.

Erfitt er að meta kostnað við troðslu nema í samhengi við þróun launakostnaðar. Fyrr á árum sáu starfsmenn skíðasvæða um að troða brekkur og birtist kostnaður við það í launakostnaði. Á síðari árum og þá sérstaklega frá árinu 2005 hafa verktakar verið fengnir í að troða brekkur. Undir þessum lið er einnig færður viðhaldskostnaður vegna troðara og gerir það greiningu vinnuliðarins enn erfiðari en ella. Ljóst er að kostnaður við troðslu í brekkum og viðhald troðara hefur aukist verulega. Troðarar eru að öllu jöfnu geymdir inni í skemmu en á meðan framkvæmdir stóðu við lyftubyggingu voru þeir geymdir úti.

Mikilvægt er að aðgreina nákvæmlega kostnað við vinnu í fjallinu og viðhald við troðara með það í huga að skoða leiðir til að bjóða þessa þjónustu út.

Fjárhæð viðhaldskostnaðar er eins og áður sagði illrekjanleg. Þar sem kostnaðurinn er hærri en fjárheimildir voru fyrir hefðu stjórnendur átt að óska fjárheimilda hjá stjórn.

2.4.6. Aðgönguhlið

Tilvísun 5.1.23.

Í desember árið 2005 var samþykkt í stjórn skíðasvæðanna að gera samning við Öryggismiðstöðina um leigu á aðgönguhliðum við lyftur og tengdum búnaði til sjö ára. Áætlaður kostnaður vegna þessa var 2,7 m.kr. á ári. Við framsetningu tillagna um gerð samnings um aðgönguhlið við lyftur var ekki gert ráð fyrir kostnaði við uppsetningu. Gjaldfærður kostnaður vegna aðgönguhliða nemur 6,5 m.kr. árið 2006. Forstöðumaður skíðasvæðanna áætlað að árlegur viðhaldskostnaður vegna hliðanna verði um 1,5 m.kr.

2.4.7. Eldsneyti

Undir þessum lið er allt eldsneyti á vélar og tæki auk smurolíu og gass. Aukning hefur orðið á þessum kostnaðarlið bæði vegna fjölgunar tækja en ekki síður vegna verulegra kostnaðarhækkana á eldsneyti.

2.4.8. Snjómokstur – flutningur á snjó í fjalli

Tilvísun 5.2.10.

Snjómokstur á plönnum er alfarið á vegum verktaka. Aukning hefur verið á kostnaði við flutning á snjó í fjalli til að halda skíðaleiðum opnum. Ekki er um eins nákvæma greiningu á kostnaði vegna snjómoksturs að ræða fyrir árið 2005 og gerð var fyrir árið 2006 en ætla má að í tölum vegna ársins 2005 sé einnig að finna kostnað við snjóflutning í fjalli.

Þar sem um er að ræða kostnað sem ekki var gert ráð fyrir í fjárhagsáætlun hefðu stjórnendur átt að leita fjárheimilda hjá stjórn.

2.4.9. Bílar

Rekstrarkostnaður bifreiða er nú lægri en hann hefur verið undanfarin ár. Gera má ráð fyrir að endanlegur leigukostnaður bifreiða verði í kringum 2,7 m.kr. Samtals eru fjórir fastir bílar í rekstri skíðasvæðanna auk þess sem hópbifreið er leigð frá ÍTR yfir þjónustutíma. Ef rekstri veitingasölu verður breytt í samræmi við tillögur í skýrslunni verður unnt að fækka um einn bíl. Sérstök ástæða er til að skoða fjölda bifreiða og hvort unnt er að koma bifreiðum í aðra notkun utan annatíma og þannig að losna við fastan kostnað við leigugreiðslur og annan rekstrarkostnað.

2.4.10. Veitingasala

Tilvísun 5.1.22.

Árið 2003 yfirtók SHB veitingasölu í Bláfjöllum og árið 2004 í Skálafelli. Framlegð hefur verið jákvæð í Bláfjöllum öll árin en afkoma verið neikvæð að teknu tilliti til launa tímabilið janúar - maí. Afkoma var áberandi verst árið 2006 en þá rúmlega tvöfaldast halli af veitingasölu frá fyrra ári.

Veitingasala

Á verðlagi 2006

Bláfjöll	2003	2004	2005	2006
Tekjur	5.912.151	3.761.667	6.370.736	5.669.403
Gjöld	2.667.299	2.144.689	2.813.569	2.761.464
Framlegð	3.244.852	1.616.978	3.557.167	2.907.939
Kostnaður v. launa	4.408.169	3.248.639	4.680.583	5.488.000
Afkoma	-1.163.317	-1.631.661	-1.123.416	-2.580.061

Skálafell

Tekjur	0	190.609	2.069.721	0
Gjöld	0	365.282	1.053.381	0
Framlegð	0	-174.673	1.016.340	0
Kostnaður v. launa	0	100.988	1.282.471	0
Afkoma	0	-275.661	-266.131	0

Meginástæður verri afkomu veitingasölu má rekja til hærri launakostnaðar. Ekki er lagt mat á það hér hvort fleiri starfsmenn hafi verið ráðnir eða hvort launakostnaður er færður með öðrum hætti.

2.4.11. Skíðaleiga

Skíðaleiga í Bláfjöllum var keypt árið 2002 og var fyrst í rekstri í Bláfjöllum árið 2003. Skíðaleiga í Skálafelli var keypt árið 2003 og var fyrst í rekstri árið 2004. Tekjur vegna skíðaleigu hafa aukist en hafa þó sveiflast í takt við fjölda almennra opnunardaga. Gjöld hafa aukist frá árinu 2004 og er árið 2006 fyrsta árið sem rekstur skíðaleigu er með halla.

Á verðlagi 2006

Bláfjöll	2003	2004	2005	2006
Tekjur	4.595.595	2.851.177	7.174.417	5.240.984
Gjöld	1.740.674	1.540.669	2.851.465	3.367.036
Framlegð	2.854.921	1.310.507	4.322.952	1.873.948
Kostnaður v. launa	773.207	962.315	866.194	1.975.066
Afkoma	2.081.713	348.192	3.456.758	-101.118

Skálafell

Tekjur	0	71.686	1.882.485	0
Gjöld	0	50.105	465.930	0
Framlegð	0	21.581	1.416.555	0
Kostnaður v. launa	0			0
Afkoma	0	21.581	1.416.555	0

2.4.12. Skíðakennsla

Tilvísun 5.3.9.

Kostnaður vegna skíðakennslu hefur verið breytilegur milli ára. Tekjufærslur í bókhaldi vegna skíðakennslu hafa verið ómarkvissar og óljóst er hverjar tekjur hafa raunverulega verið. En miðað við bókfærðar tekjur er verið að greiða með kennslu.

Samkvæmt upplýsingum stjórnenda skíðasvæðanna er stefnt að gerð samnings við kennara um kennslu þar sem ekki fást kennarar til starfans á öðrum forsendum.

Á verðlagi 2006

Bláfjöll	2003	2004	2005	2006
Tekjur	108.916	17.588	0	19.000
Gjöld	441.520	85.102	835.351	225.000
Framlegð	-332.604	-67.514	-835.351	-206.000
Framlegð %	-305%	-384%	0%	-1.084%

3. Stjórnun - greining

Skíðasvæði höfuðborgarsvæðisins (SHB) urðu til með tilkomu þjónustusamnings milli tólf sveitarfélaga á Suðvesturhorni landsins árið 2003 um rekstur skíðasvæðanna í Bláfjöllum og Skálafelli. Þessi sveitarfélög eru Garðabær, Garður, Grindavík, Hafnarfjörður, Kópavogur, Mosfellsbær, Reykjanesbær, Reykjavík, Sandgerði, Seltjarnarnes, Sveitarfélagið Álftanes og Vogar á Vatnsleysuströnd. Áður hafði verið starfandi samstarfsnefnd um rekstur Bláfjallaþékkvangs og skíðasvæðisins í Bláfjöllum.

Ný stjórn SHB fór með verkefni Bláfjallanefndar auk þess að annast rekstur skíðasvæðisins í Skálafelli sem áður var alfarið á ábyrgð Reykjavíkurborgar. Í þjónustusamningnum ábyrgðust sveitarfélögin árlegt framlag til rekstrar og framkvæmda á samningstímanum sem var frá árinu 2003 til ársloka 2007. „Tilgangur þjónustusamnings var að stuðla að markvissu starfi á þeim sviðum sem skíðasvæðunum er ætlað að sinna og gera þeim mögulegt að bæta þjónustu sína. Með samningnum er einnig leitast við að tryggja sem besta nýtingu þess fjármagns sem lagt er til skíðasvæðanna með langtímaákvörðunum“².

3.1. Stjórnskipun

Tilvísun 5.1.1, 5.1.2, 5.2.1, 5.2.3, 5.2.7.

Í þjónustusamningi² er kveðið á um að „fulltrúar sveitarfélaganna í nefndinni eru tengiliðir nefndarinnar við sveitarfélögin og bera ábyrgð gagnvart sveitarstjórnnum á að rekstrar- og starfsáætlanir standist og að upplýsingar berist til þess bærar yfirvalda í sínu sveitarfélagi“.

Sú breyting varð á stjórnskipun skíðasvæðanna í upphafi samningstímans að sett var á stofn sérstök rekstrarstjórn. Rekstrarstjórn var fyrst skipuð formanni stjórnar ásamt tveimur fulltrúum úr stjórn en árið 2006 var fjölgað um einn í rekstrarstjórn. Markmiðið með skipan rekstrarstjórnar var að auka skilvirkni og auka aðgengi stjórnenda að stjórnarmönnum til ákvarðana um stefnumótandi málefni. Fyrstu þrjú árin var rekstrarstjórn mjög virk og málefni um rekstur og uppbyggingu á skíðasvæðunum voru tekin reglulega til umfjöllunar. Stjórn skíðasvæðanna var upplýst reglulega um stöðu mála á hverjum tíma auk þess sem stærri ákvarðanir voru bornar undir stjórn. Á árinu 2005 virðist losna nokkuð um hlutverk rekstrarstjórnar og á svipuðum tíma sagði framkvæmdastjóri SHB starfi sínu lausu. Upp frá þeim tíma virðist hlutverk rekstrarstjórnar verða óljósara, hún virðist taka minni þátt í ákvörðunum um rekstrarleg málefni og forstöðumaður virðist taka ákvarðanir um útgjöld án samráðs við stjórn.

Forstöðumaður innri endurskoðunar hjá Reykjavíkurborg gagnrýnir í minnisblaði til borgarráðs³ Reykjavíkur að stjórn skíðasvæðanna hafi ekki sinnt eftirlitshlutverki sínu með rekstrinum nægjanlega og ábyrgð stjórnar á rekstri hafi ekki verið nægjanlega vel skilgreind. Upplýsingagjöf til stjórnar skíðasvæðanna varð á þessum tíma ómarkviss og ekki virðist hafa legið ljóst fyrir hverjir hafi átt að taka við hlutverki því sem framkvæmdastjóri gegndi áður. Á vormánuðum 2006 var gerður samningur við Íþrótt- og tómstundasvið Reykjavíkur (ÍTR) um að ÍTR myndi sinna ákveðnum þáttum er vörðuðu starfsmannastjórnun, fjármálastjórnun, markaðsmál og aðstoð við skjalamál. ÍTR leit á hlutverk sitt sem þjónustuhlutverk við stjórnendur skíðasvæðanna en rekstrarstjórn SHB áleit það hlutverk ÍTR að fara með frumkvæði að eftirliti, eftirfylgni og rekstrarlega ábyrgð í umboði stjórnar skíðasvæðanna. Stjórn hefur gagnrýnt ómarkvissa framsetningu fjárhagsupplýsinga af hálfu stjórnenda og ÍTR sem rekja má til ómarkvissrar uppbyggingar reikningslíkans SHB. Mikilvægt er að hlutverk stjórnar og þeirra aðila sem bera ábyrgð á rekstrarlegum ákvörðunum og eftirliti sé vel skilgreint, sé ekki á sömu hendi og að

² Þjónustusamningur milli sveitarfélaga með aðild að Bláfjallanefnd og Bláfjallanefndar þann 30. janúar 2003.

³ Minnisblað forstöðumanns innri endurskoðunar Reykjavíkurborgar dags. 18. sept. 2006, lagt fram í borgarráði 21. september 2006.

reikningslíkan SHB verði endurskoðað. Settar eru fram tillögur að nýju reikningslíkani í skýrslunni og hvaða ferla þarf að hanna til að laga ákvörðunar- og eftirlitsferli. Forstöðumaður innri endurskoðunar hjá Reykjavíkurborg bendir á í minnisblaði til borgarráðs að ÍTR eigi að gegna markvissu eftirlitshlutverki með rekstri SHB.

Starfsemi skíðasvæðanna er þess eðlis að reksturinn er mjög óstöðugur og ytri áhrif mjög mikil. Þjónustustig hefur ekki verið skilgreint (sjá síðar) miðað við þær fjárhagsáætlanir sem legið hafa fyrir og þá uppbyggingu sem átt hefur sér stað. Vegna þessa rekstrarumhverfis er mikilvægt að til staðar sé góð rekstrarleg færni meðal stjórnenda en eftir brotthvarf framkvæmdastjóra hefur aðgengi að rekstrarlegri færni minnkað verulega.

Formaður stjórnar skíðasvæðanna hefur í auknum mæli verið þátttakandi í daglegum rekstri og rekstrarlegum ákvörðunum með tilkomu aukins rekstrarvanda. Ekki er heppilegt að stjórnarformaður verði of mikill þátttakandi í daglegum rekstri heldur sinni hann stefnumótun og stefnumótandi ákvörðunum og leiði samskipti við eigendur. Því er afar mikilvægt að hlutverk formanns og stjórnar sé vel skilgreint og þá sérstaklega með tilliti til samskipta við þau sveitarfélög sem aðild eiga að rekstrinum, stefnumótunar og þátttöku í daglegum rekstrarlegum ákvörðunum.

Við skipan nýrrar stjórnar sumarið 2006 var í fyrsta sinn skipaður varaformaður stjórnar sem ætti að auka ábyrgð innan stjórnar.

3.2. Samskipti við sveitarfélög

Tilvísun 5.2.2, 5.3.1.

Samskipti við þau sveitarfélög sem aðild eiga að rekstri skíðasvæðanna hafa verið með tvenns konar hætti. Ekki eru til formlegar verklagsreglur um hvaða upplýsingar eigi að berast sveitarfélögunum aðrar en ákvæði í þjónustusamningi um að rekstrarniðurstöðum skuli skila til sveitarstjórna árlega. Framkvæmdastjóri SHB og síðar skrifstofa ÍTR sendu ársreikninga og fundargerðir stjórnar til sveitarfélaganna en önnur samskipti hafa verið á ábyrgð fulltrúa sveitarfélaganna í stjórn sbr. 2. gr. þjónustusamnings. Það hefur því verið á ábyrgð stjórnarmanna að upplýsa sveitarstjórnir um stöðu rekstrar og annarra mála er varða skíðasvæðin.

Þetta fyrirkomulag upplýsingamiðlunar er mjög óformlegt og líklegt er að sveitarfélögin fái mismunandi upplýsingar um starfsemina. Er það líklega fyrst og fremst vegna þess að fulltrúar í stjórn hafa mismunandi aðgengi að yfirlögreggum í sínu sveitarfélagi en í stjórn sitja ýmist embættismenn, stjórnarmálamenn og einstaklingar með lítil tengsl við yfirlögreggum í sveitarfélaginu en með mikinn áhuga á skíðaþróttinni. Æskilegt væri að setja formlegar verklagsreglur um hvaða upplýsingar sveitarfélögin eigi að fá og hverjir eigi að senda slíkar upplýsingar. Einnig er æskilegt að sérstakir tengiliðir séu til staðar í hverju sveitarfélagi sem beri ábyrgð á að koma upplýsingum áfram innan þess en í dag eru bréf send á sveitarfélagið sjálft en ekki ákveðinn tengilið innan þeirra.

3.3. Gagnaumsjón

Tilvísun 5.3.2

Frá upphafi þjónustusamnings hafa gögn er varða rekstur og starfsemi skíðasvæðanna verið varðveitt í málakerfi ÍTR (GoPro). Auk þess hafa öll fjárhagsleg gögn verið varðveitt í sameiginlegu skjalasafni ÍTR.

Eftir að framkvæmdastjóri lét af störfum hefur ÍTR annast vörslu fjárhagsgagna og allra gagna er varða stjórn skíðasvæðanna, þ.m.t. fundargerðir og innsend erindi til stjórnar. Gögn vegna Skíðasvæða höfuðborgarsvæðisins sem berast forstöðumanni, eru tilkomin í rekstri skíðasvæðanna

eða eru til umfjöllunar hjá rekstrarstjórn eru ekki varðveitt hjá ÍTR. Því eru ekki lengur öll gögn varðveitt á einum stað eða samkvæmt sérstökum verklagsreglum. Erindi sem berast stjórn eða eru lögð fyrir stjórnarfundum eru varðveitt í skjalageymslum ÍTR en óljóst er hvar önnur gögn eru varðveitt. Mikilvægt er að settar verði verklagsreglur um meðhöndlun gagna og varðveislu þeirra til að tryggja vörslu allra gagna.

3.4. Þjónusta

Tilvísun 5.1.3.

Þjónustustig á skíðasvæðunum hefur hingað til ekki verið sérstaklega skilgreint. Í nóvember 2006 samþykkti stjórn skíðasvæðanna forgangsroðun á opnun mannvirkja í Bláfjöllum miðað við mismunandi aðsókn. Þjónustuskilgreining þessi tekur einungis til aðsóknar en ekki fjárhagsáætlunar eða fjárheimilda og gæti því virkað sem útgjaldahvati ef aðsókn verður mikil.

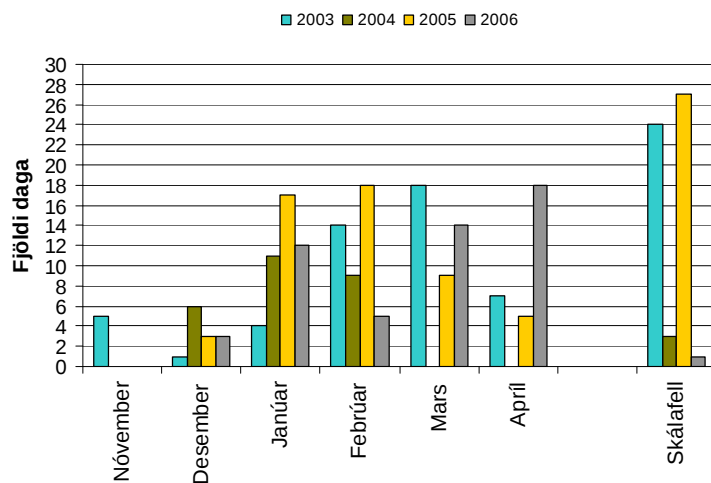
Viðskiptavinir skíðasvæðanna flokkast í þrjá megin flokka, almenning, félög og hópa. Allir þessir viðskiptavinir þurfa ákveðna grunnþjónustu sem felst í troðslu á brekkum, merkingu í brekkum, troðslu göngubrauta og bílastæði. Þrátt fyrir þessa grunnþjónustu eru þarfir þessara hópa mismunandi og sem dæmi má nefna að almenningur vill mýkri brekkur en keppnisfólk, meiri öryggismerkingar þarf í fjalli fyrir almenning og meiri gæslu þarf þegar almenningur er í fjalli.

Mikil krafa hefur verið um opnun á sem flestum lyftum til að ekki myndist biðraðir. Megin rökin fyrir miklu umfangi í opnun er að ekki sé réttlætanlegt að fólk þurfi að bíða lengi í röðum þegar svo sjaldan er opið og því hefur það viðhorf verið ríkjandi að „allt sé haft opið þegar þess er óskað“. Starfsmenn eru oft undir þrýstingi frá yfirmönnum, stjórnarmönnum, notendum og eigin samstarfsmönnum um að opna áður en svæðin eru í raun tilbúin. Illa skilgreint þjónustustig hefur valdið óvissu í rekstri og þenslu í kostnaði vegna bindingar á mannafla við starfsemina í lengri tíma en annars væri gert. Stjórnendur standa oft frammi fyrir þeim vanda að mæta kröfum stjórnar og viðskiptavina á sama tíma og þeir þurfa að gæta þess að kostnaður aukist ekki. Erfitt getur verið að samræma þetta tvennt þegar þjónustustig er ekki vel skilgreint þar sem reksturinn er með þeim hætti að þjónustutekjur munu seint standa undir rekstrarkostnaði. Í þjónustusamningi er kveðið á um að framkvæmdastjóri (forstöðumaður gegnir því hlutverki í dag) fari með stjórn á öllum daglegum rekstri skíðasvæðanna og hafi svigrúm til ákvarðana innan rekstrarramma skíðasvæðanna. Stjórn fer því væntanlega með það vald og ábyrgð þegar reksturinn er ekki innan fjárhagsramma þó þessi skil virðist óljós.

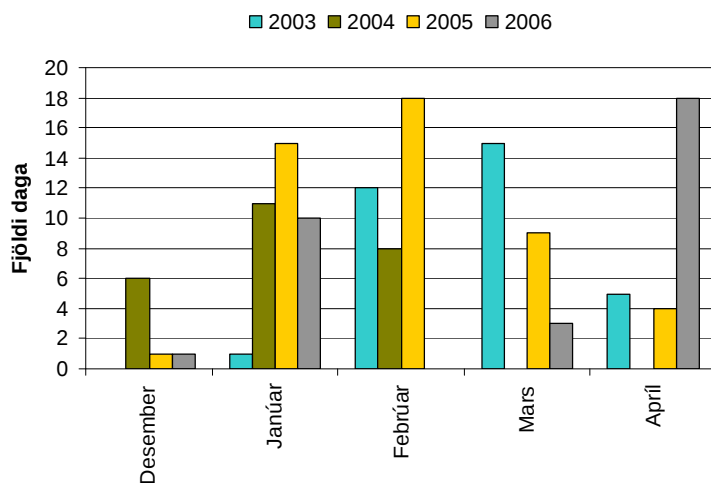
Í viðtölum við tvo áhugamenn um skíðaíþróttina kom fram að þeir telja að of mikið hafi verið horft til framkvæmda á undanfórnum árum og ákveðins metnaðarleysis gætt varðandi þjónustu á svæðinu. Sérstaklega hafi þessa gætt síðastliðinn vetur. Aðkoma að svæðinu sé ekki aðlaðandi, fólk finnst það ekki velkomið, starfsmenn ekki nægilega sýnilegir og lítið gert til að leita eftir sjónarmiðum almennings. Bent var á að stjórnun við lyftur sé lítil, starfsmenn hjálpi ekki fólk við lyftur, bið eftir miðum í aðgönguhlið sé löng, brekkur ekki nægilega vel troðnar og upplýsingar um þjónustu og aðstæður séu mjög ómarkvissar.

Ekki er til þjónustustefna þar sem sett eru fram markmið í þjónustu, mælikvarðar og hvaða áherslur eigi að vera til staðar í þjónustu.

Fjöldi daga opið í Bláfjöllum



Fjöldi opnunardaga fyrir almenning



Ár	Heildaropnun	Opnun fyrir almenning	Opnun fyrir almenning um helgar	Opnun eingöngu til æfinga	Opnun eing. til æfinga um helgar
2003	49 dagar	33 dagar	11 dagar	16 dagar	5 dagar
2004	26 dagar	25 dagar	11 dagar	1 dagur	1 dagur
2005	52 dagar	47 dagar	18 dagar	5 dagar	1 dagur
2006	52 dagar	32 dagar	12 dagar	20 dagar	5 dagar

3.6. Markaðssetning

Tilvísun 5.3.3.

Árið 2005 var ráðist í fjárfestingu í margskonar markaðstengdu efni. Ekki hafa verið gerðar sérstakar áætlanir um nýtingu þess efnis eða með hvaða hætti hentugast væri fyrir skíðasvæðin að reka sína markaðssetningu og almannatengsl. Mikilvægt er að vinna almannatengslaáætlun sem gerir ráð fyrir tengslum við lykilaðila með tilliti til mismunandi aðstæðna á svæðunum. Mikilvægt er að tengslin séu markviss og að fyrir liggi kostnaðaráætlun vegna þeirra.

3.7. Samrekstur skíðasvæða í Bláfjöllum og Skálafelli

Fyrir árið 2003 var skíðasvæðið í Skálafelli rekið af Reykjavíkurborg en skíðasvæðið í Bláfjöllum af sveitarfélögunum í sameiningu. Við gerð þjónustusamnings var rekstur Skálafells færður undir stjórn Bláfjallanefndar, síðar stjórn Skíðasvæða höfuðborgarsvæðisins. Með gerð þjónustusamnings voru miklar væntingar bundnar við samlegðaráhrif af því að einn aðili myndi reka bæði svæðin. Ljóst er að mikil samlegð er af samrekstri svæðanna þar sem tekist hefur að draga verulega úr starfsemi í Skálafelli í kjölfar mikils taprekstrar og flytja mannafla sem annars væri ónýttur yfir á skíðasvæðið í Bláfjöllum. Ókostir þess að flytja Skálafell undir stjórn SHB hefur birst einna helst í því að ekki er eins stöðug vöktun á mannvirkjum á svæðinu og tilhneiging hefur verið að líta á Skálafell sem svæði tvö sem hefur haft í för með sér minni þjónustu. Með samrekstrinum hefur tekist að draga úr kostnaði sem annars hefði orðið til við óbreytt fyrir-komulag.

Skíðasvæðin eru að mörgu leyti ólík og þjónustulega er kostur að hafa yfir tveimur svæðum að ráða. Að mati starfsmanna og hagsmunaaðila býr Skálafell við betra byrjendasvæði og lengri brekkur.

4. Niðurstöður samanburðar við bestu aðferðir

4.1. Skipulag og stjórnun

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Tengsl og skipulag			
■ Stjórnskipun styður við þátttöku stjórnenda og dreifingu heimilda til ákvarðanatöku án þess að draga úr eftirliti yfirstjórnar.	■ Ábyrgð og heimildir einstakra stjórnenda til ákvarðana sem hafa skuldbindingu á fyrirtækið eru óljósar. Ekki er ljóst hverjir þurfa að samþykkja einstaka ákvarðanir og eftirlit með framkvæmd er ómarkvisst.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Lítið Tími: < 3 mán.	5.1.4
■ Eftirlit er framkvæmt með frávikagreiningu.	■ Erfitt er að beita frávikagreiningu þar sem fjárhagsáætlun er mjög almenn og ekki brotin niður á einstaka kostnaðartegundir.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Meðal Tími: < 3 mán.	5.1.5 5.3.7
■ Starfsfólki er hrósað fyrir það sem er vel gert og frammistaða er metin miðað við sett markmið.	■ Starfsmannasamtöl eru tekin reglulega skv. reglum Reykjavíkurborgar. ■ Markmið með mælikvörðum eru ekki til staðar. ■ Starfsmönnum finnst ekki mikið um uppbyggilega gagnrýni.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Lítil Umfang: Lítið Tími: > 6 mán.	5.3.5 5.3.6
Verkferlar			
■ Mælikvarðar eru skilgreindir til mats á frammistöðu gagnvart ytri og innri viðskiptavinum.	■ Engir mælikvarðar eru til staðar til að meta frammistöðu.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Lítil Umfang: Lítið Tími: > 6 mán.	5.3.5
■ Verkferli eru vel skilgreind og þau endurskoðuð reglulega. Skriflegar lýsingar eða teikningar eru til staðar um öll helstu verkferli.	■ Verkferlar eru til staðar um öryggismál á skíðasvæðum. Lítið er um skilgreinda ferla um þætti sem lúta að stjórnun (fjármál, starfsmannamál, skjalamál) nema það sem gildir hjá Reykjavíkurborg almennt.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Meðal Tími: < 3 mán.	5.1.2 5.1.4 5.1.5 5.1.7

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat
Upplýsingakerfi		
■ Samþætt upplýsingakerfi þar sem gögn flæða sjálfvirkt milli kerfishluta eins mikið og kostur er. Tvískráning gagna ekki í gangi.	■ Upplýsingakerfi SHB er Agresso fjárhagskerfi og Oracle launakerfi Reykjavíkurborgar. SHB var sett upp sem B-hluta fyrirtæki í samstæðu Reykjavíkurborgar en þeirri uppsetningu var aldrei fyllilega lokið. ■ Ekki er til staðar sjálfstætt viðskiptamannabókhald, sölukerfi né ferðakostnaðarkerfi. Gegnsæi þessa kostnaðar er því ekki nægilegt í bókhaldi SHB. ■ Nokkuð mörg dæmi eru um að reikningar séu tvígreiddir.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.
■ Upplýsingar eru aðgengilegar öllum sem þess þurfa.	■ Stjórn og stjórnendur hafa ekki haft nægilega mikið aðgengi að upplýsingum úr rekstri en fá nú vikulega yfirlit yfir stöðu rekstrarreiknings senda í tölvupósti.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Lítið Tími: < 3 mán.
■ Stjórnendur geta sjálfir nálgast fjárhagsupplýsingar til stuðnings við ákvarðanir, hvenær sem er.	■ Stjórnendur hafa fullan aðgang að fjárhagsupplýsingakerfi SHB en ekki eru til staðar staðlaðar skýrslur í Agresso fyrir stjórnendur. Þeir hafa aftur á móti ekki þá færni sem þarf til að nýta upplýsingarnar markvisst.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Meðal Umfang: Lítið Tími: 3 - 6 mán.

Stjórn SHB gerði samning við ÍTR um fjármálapjónustu í kjölfar þess að framkvæmdastjóri lét af störfum hjá SHB og ákveðið var að ráða ekki nýjan framkvæmdastjóra. Væntingar beggja aðila voru að ÍTR gæti sinnt stærstum hluta fjármálastjórnunar, þ.m.t. áætlanagerð. Reyndin hefur hins vegar orðið sú að rekstur skíðasvæðanna er sértækur og það hefur ekki verið á færi stjórnenda ÍTR að hafa yfirsýn yfir reksturinn. Skörun varð einnig á milli hlutverka fjármáladeildar ÍTR varðandi stjórnun og eftirlit.

Rekstrarleg færni er lítil meðal stjórnenda skíðasvæðanna og telja þeir mikilvægt að ráðinn verði framkvæmdastjóri til að sinna rekstrarlegri stjórnun. Mikilvægt er að fá að rekstri skíðasvæðanna aðila með góða þekkingu og reynslu á rekstri og stjórnun.

Í desember 2005 var samþykkt í stjórn skíðasvæðanna að ábyrgð á fjárhagslegum skuldbindingum yrði á hendi fjármálastjóra ÍTR og að hann þyrfti að staðfesta allar skuldbindingar þess efnis. Ekki var farið eftir þessu af hálfu stjórnenda SHB og hafa þeir tekið ákvarðanir um skuldbindandi aðgerðir auk stærri útgjalda sem ekki hefur verið gert ráð fyrir í áætlunum. Mikilvægt er að skilgreina hverjir fara með umboð til skuldbindinga og til ákvarðana sem ekki teljast til daglegs reksturs. Stjórn þarf að gegna skýru ábyrgðarhlutverki hvað þetta varðar til að sinna bæði eftirlitshlutverki sínu og ábyrgð á þróun rekstrar á hverjum tíma. Til þess að svo megi verða þarf að bera allar skuldbindandi ákvarðanir undir stjórn og bóka afgreiðslu þeirra með skýrum hætti í fundargerð þannig að afgreiðsla og umboð sé skýrt.

Ekki eru til staðar skýr markmið um starfsemi og rekstur skíðasvæðanna með skilgreindum mælikvörðum um árangur. Til að unnt verði að ná tókum á rekstrinum er mikilvægt að setja fram markmið um lykilárangursþætti og mælikvarða í tengslum við aðgerðaáætlun þannig að unnt verði að meta hvort sá árangur næst sem stefnt er að hverju sinni.

Skilgreinda og skráða verkferla skortir um flesta þætti í starfsemi skíðasvæðanna. Ekki eru til staðar ferlar um samskipti, framkvæmd þjónustu eða framkvæmd flestra þátta í stjórnun og rekstri. Framkvæmd verkþátta er á grundvelli óskráðs verklags sem hefur þróast í gegnum tíðina. Það fyrirkomulag hefur í mörgum tilvikum skapað óvissu og jafnvel verið í andstöðu við reglur sem gilda innan Reykjavíkurborgar og almennt teljast til góðs vinnulags. Afar mikilvægt er að skilgreina ferla á lykilsviðum í rekstri skíðasvæðanna.

Upplýsingakerfi (fjárhags- og starfsmannakerfi) hafa ekki verið hönnuð eða sett upp með þarfir SHB í huga. Mikilvægt er að setja upp nýtt rekningslíkan SHB í Agresso en grunnur að hönnun rekningslíkans er þegar til í áætlunargerð sem fylgir þessari skýrslu.

4.2. Fjárhagsbókhald

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Stefna og markmið			
■ Uppsetning bókhalds-lykils og notkun vídda miða að því að gera stjórnendum kleift að afla þeirra upplýsinga sem þeir þurfa við ákvarðanatöku.	■ Bókhaldslykill er afritaður úr reikningslíkani Reykjavíkurborgar og hentar að mörgu leyti ekki SHB. Ekki eru notaðar aðrar víddir en kostnaðarstaður við skráningu tekna og gjalda nema í undan-tekningartilvikum (t.d. rekstrarleiga bifreiða, orkukostnaður). ■ Færslur á efnahags-reikning vegna fastafjármuna eru færðar á eigna-númer en ekki er um markvissa bókun strax í upphafi að ræða heldur eru eignfærslur gerðar ársfjórðungslega.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.	5.1.6
■ Bókhald er fært um leið og gögn berast og afstemmingar eru gerðar reglulega.	■ Bókhald SHB er fært hjá miðlægu bókhaldi Reykjavíkurborgar. Stjórnendur kvarta yfir því að reikningar séu færðir eftir að gjalddagi er liðinn og að þeir fái reikninga seint til samþykktar. Þetta hefur m.a. haft þau áhrif að reikningar hafa verið tvígreiddir. ■ Afstemmingar eru hjá miðlægu bókhaldi Reykjavíkurborgar. Stjórnendur kvarta yfir að afstemmingar séu gerðar seint og leiðréttingar vegna þeirra séu að koma á röng bókhaldstímabil.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Lítið Tími: < 3 mán.	5.1.10 5.1.11
Verkferli			
■ Uppgjör eru gerð á mánaðarfresti, þar sem afskriftir, áfallnir vextir o.þ.h. er bókað.	■ Uppgjör er gert árs-fjórðungslega þar sem áfallinn reiknaður kostnaður er færður.	Í lagi	

Bókhaldslykill sem notaður er fyrir SHB er afrit af bókhaldslykli Reykjavíkurborgar. Þegar hefur grunnendurskoðun á honum farið fram og hefur hluta af þeim lyklum sem notaðir voru verið lokað.

Verkefnanúmer og verkþáttanúmer (víddir 2 og 3) í bókhaldi hafa ekki verið notuð. Til að unnt sé að greina kostnað á viðfangsefni og á einstaka tæki og eignir er lykilatriði að setja upp verkefna- og verkþáttanúmer í bókhaldi og verklagsreglur og leiðbeiningar um notkun þeirra.

Bókhald er fært í borgarbókhaldi. Reikningar berast þangað beint eða þeir eru sendir þangað frá skrifstofu ÍTR. Stjórnendur SHB og starfsmenn fjármáladeildar ÍTR kvarta yfir því að reikningar séu færðir seint inn í Agresso af starfsmönnum borgarbókhalds og komi oft til samþykktar löngu eftir að bókhald móttökustimplar reikningana og eftir gjalddaga. Þetta er afar óheppilegt þar sem þetta eykur hættu á villum og tvígreiðslum.

4.3. Reikningagerð og innheimta

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Stefna og markmið			
■ Reikningar eru sendir tímanlega til viðskiptavina og villur á þeim eru í lágmarki.	■ Reikningar til sveitarfélaga eru ekki sendir út á fyrirfram ákveðnum tíma. ■ Almennir reikningar eru sendir þegar stjórnendur skila inn reikningabeiðnum.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Lítið Tími: < 3 mán.	5.1.12
Verkferli			
■ Verkferli við innheimtu eru skýr og endurskoðuð reglulega.	■ Innheimta fer eftir verkferlum ÍTR sem eru skýrir. Allar kröfur sem sendar eru á greiðsluseðlum eru sendar til Intrum til innheimtu en Reykjavíkurborg annast aðrar innheimtur (sveitarfélög).	Í lagi	

Fjármáladeild ÍTR annast útsendingu reikninga vegna rekstrar- og stofnfjárframlags sveitarfélaga. Aðrir reikningar eru gerðir hjá fjármáladeild ÍTR að beiðni starfsmanna SHB.

Reikningar til sveitarfélaga hafa ekki verið sendir á ákveðnum dagsetningum og hefur útsending fyrst og fremst miðast við það hvenær íbúafjöldatölur eru tiltækar sem fjárhæðir byggjast á. Mikilvægt er að koma á skilgreindu verklagi um hvenær senda skuli út reikninga til sveitarfélagana því innborganir framlaga hafa mikil áhrif á sjóðstreymi og þar með fjármagnskostnað vegna skuldar á viðskiptareikningi við Reykjavíkurborg.

4.4. Innkaup og gjaldfærsla kostnaðar

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Tengsl og skipulag			
■ Upphæð reiknings ræður samþykktarferli. Ef upphæð fer yfir ákveðin skilgreind mörk þarf ítarlegri samþykkt.	■ Aðeins eitt samþykktarferli er notað. Starfsmaður ÍTR kannar lögmæti reiknings og forstöðumaður staðfestir réttmæti reiknings og hvernig hann er bókaður.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Lítið Tími: < 3 mán.	5.1.13
■ Stjórnendur samþykkja ekki eigin reikninga vegna ferðakostnaðar og útlagðs kostnaðar, heldur næsti yfirmaður hverju sinni.	■ Stjórnendur samþykkja allan kostnað sem fellur til starfseminnar, einnig eigin kostnað.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Lítið Tími: < 3 mán.	5.1.14
Verkferli			
■ Þegar reikningar berast eru þeir skráðir inn í uppáskriftarkerfi og bókað inn á biðreikning. Þegar reikningur er samþykktur er hann bókaður á réttan kostnaðarlykil.	■ Reikningar berast borgarbókhaldi beint og eru sendir rafrænt til uppáskriftar. Eru þar með til staðar í bókhaldi.	Í lagi	

Samþykktarferli er rafrænt. Reikningar eru skannaðir inn og sendir rafrænt til stjórnenda og samþykkt þeirra er rafræn á netinu og bókað rafrænt í framhaldi af því.

Samþykktarferli SHB er þannig að reikningur berst fyrst til starfsmanns í fjármáladeild ÍTR sem fer yfir form reiknings, virðisaukaskattsmeðhöndlun hans, lyklotkun og hvort hann tilheyrir SHB. Reikningur fer síðan til forstöðumanns sem staðfestir (eða hafnar) reikning og staðfestir þar með réttmæti hans og að þjónusta eða vörur hafi verið keyptar, verð sé rétt og að kostnaðarstaður sé réttur.

Nokkuð er um að sömu reikningar séu samþykktir oft en einu sinni og þeir tvígreiddir. Nægjanlega markvisst eftirlit hefur ekki verið til staðar, hvorki af hálfu stjórnenda SHB eða ÍTR. Vegna þessa er mikilvægt að setja upp verkferil um samþykkt reikninga þar sem reynt er að koma í veg fyrir tvíbókun og jafnhliða að setja upp reglulegt eftirlit með bókun reikninga.

Einnig er mikilvægt að setja upp verklag um samþykkt á eigin kostnaði stjórnenda. Setja þarf upp verkferla um hvernig standa skuli að eftirliti með greiðslum til starfsmanna og stjórnarmanna.

4.5. Launavinnsla

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Stefna og markmið			
■ Starfsmannabjónusta lætur í té fullnægjandi upplýsingar. Upplýsingar og ráðgjöf er á báða vegu.	■ Starfsmannabjónusta ÍTR hefur veitt stuðning við starfsmannamál hjá SHB. ■ Nokkur óvissa er nú um framhald ráðningarsamninga við stjórnendur þar sem fastlaunasamningum þeirra hefur verið sagt upp.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.	5.1.15
Verkferli			
■ Ferli við launavinnslu er að fullu skjalað og aðgengilegt öllum sem koma að launavinnslu.	■ Ferlið er skjalað.	Í lagi	
Upplýsingakerfi			
■ Starfsmannabjónusta getur á fljótlegan og auðveldan hátt útvegað stjórnendum upplýsingar um launamál þegar þess er óskað.	■ Vinnsla launaupplýsinga úr launakerfi er erfið. Nýlega eru komnar staðlaðar skýrslur en þær eru ekki fullnægjandi fyrir stjórnendur. Hvorki stjórnendur né starfsmannabjónusta geta kallað eftir eigin skýrslum. Sveigjanleiki mjög lítill.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Óljóst – ekki á hendi SHB né ÍTR að geta lagfært Tími: 3 - 6 mán.	5.2.4
■ Launakerfi tengist starfsmannakerfi þar sem hægt er að halda utan um ítarlegar upplýsingar um starfsmenn.	■ Starfsmannakerfi er til staðar en er ekki nýtt.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Lítil Umfang: Óljóst – ekki á hendi SHB né ÍTR að geta lagfært Tími: > 6 mán.	5.3.6

Fastlaunasamningum var sagt upp gagnvart fjórum starfsmönnum hjá SHB frá og með áramótum. Um er að ræða forstöðumann, rekstrarstjóra, forstöðumann frá Hengli og einn almennan starfsmann. Unnið er að endurskoðun samninga og er gert ráð fyrir því að þeirri vinnu verði lokið í kringum miðjan janúar⁴.

Aðgengi stjórnenda og ÍTR að launagögnum í launakerfi Reykjavíkurborgar er allsendis ófullnægjandi. Eftirlit með launagreiðslum, launaþróun og vinnumagni er afar erfitt og mikilvægt er að fundin verði lausn á því hvernig stjórnendur fá upplýsingar um launamál.

⁴ Samkvæmt samtali við starfsmannastjóra ÍTR þann 4. janúar 2007.

4.6. Stjórnun sjóðstreymis

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Stefna og markmið			
■ Markmiðasetning í tengslum við sjóðstreymi er til staðar og eftir henni er farið.	■ Ekki hafa verið sett sérstök markmið varðandi sjóðstreymi.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.	5.1.16
■ Sjóðstreymisáætlun er notuð til þess að áætla fjárförf hverju sinni.	■ Ekki er gerð sjóðstreymisáætlun niður á mánuði.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.	5.1.16
■ Langtímaeignir eru fjármagnaðar með langtímafjármögnun. Fjárförf til rekstrar er byggð á veltufjármunum. Fjármögnun er byggð á hagstæðustu kjörum hverju sinni.	■ Framkvæmdir áttu að fjármagnast af inngreiddu stofnfé sveitarfélaganna og lán var tekið til að brúa bil milli afborgana og innstreymis stofnfjár. Ekki var áætlað fyrir fjármagnskostnaði. ■ Árlegt rekstrartap án afskrifta hefur kallað á aukna fjármögnun sem hefur verið sótt í viðskiptareikning hjá Reykjavíkurborg. Sú skuld hefur borið meðalvexti frá árinu 2005 sem nemur um 10% sem ekki var gert ráð fyrir í fjárhagsáætlun.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.	5.1.17 5.1.18
■ Gengisáhætta er lágörkuð með sérstökum aðgerðum.	■ Fjármálasvið Reykjavíkurborgar hefur annast áhættustýringu fyrir SHB og hefur samið við Ráðgjöf og efnahagsspár um að meta skuldir reglulega.	Í lagi	

Sjóðstreymisáætlun hefur ekki verið gerð niður á mánuði en mikilvægt er að það verði gert. Á því grundvallast stjórnun fjármögnunar og lágörkun viðskiptareiknings við Reykjavíkurborg á hverjum tíma. Þannig skapast forsendur til að lágmarka fjármagnskostnað.

4.7. Eignaumsýsla og mat á fjárfestingakostum

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Stefna og markmið			
■ Fjárfestingaáætlun er samofin viðskiptaáætlun fyrirtækisins.	■ Fjárfestingaáætlun er ómarkviss og er ekki reglulega endurskoðuð.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.	5.1.18
Verkferli			
■ Ítarlegar upplýsingar eru til um allar eignir fyrirtækisins. Skráning er uppfærð um leið og breytingar eiga sér stað.	■ Skráning eigna sem lúta afskriftareglum eru ítarlegar og skýrar. Skráning annarra eigna er ómarkviss.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Lítil Umfang: Lítið Tími: > 6 mán.	5.3.8
■ Kostnaður sem fellur til vegna eignar er tengdur henni með tilvísun. Þannig er hægt að fylgjast með rekstrar- og viðhaldskostnaði hverrar eignar.	■ Kostnaður er ekki tengdur einstökum eignum.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikill Tími: < 3 mán.	5.1.6
■ Afskriftir eru uppfærðar frá forsendum í eignakerfi eins oft og þess þarf.	■ Afskriftir eru bókaðar ársfjórðungslega rafrænt.	Í lagi	

Fjárfestingaáætlun þarf að endurskoða reglulega og öll frávik frá henni ættu að þurfa samþykki stjórnar. Áætlunin er of óformleg og stjórnendum er í miklum mæli í sjálfs vald sett að færa fjármuni milli verkefna. Ábyrgð á því hvort ráðist er í framkvæmdir eða hvaða framkvæmdum er frestað vegna fjárskorts ætti að liggja hjá stjórn enda er hún skipuð fulltrúum þeirra sem leggja til fjármögnun.

Eignaskrá þarf að viðhalda og gera þarf reglulega könnun á tilvist og ástandi eigna. Setja þarf upp ferla í tengslum við innra eftirlit með þessum þáttum.

Kostnaður hefur ekki verið tengdur einstaka eignum sem gerir greiningu viðhaldskostnaðar og almenns rekstrarkostnaðar mjög erfiðan. Unnið hefur verið af hálfu skýrsluhöfunda, fjármálastjóra ÍTR og stjórnenda skíðasvæðanna að gerð grunnskipulags nýs reikningslíkans sem kemur til móts við þessar þarfir. Afar mikilvægt er fyrir rekstur SHB að lokið verði við endurskoðun á reikningslíkani og þeir kerfishlutar sem eftir er að setja upp hjá SHB verði uppsettir hið fyrsta.

4.8. Upplýsingagjöf til stjórnenda

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Tengsl og skipulag			
■ Viðunandi og vaxandi skilningur er á því hvernig mælikvarðar aðrir en fjárhagslegir, tengjast afkomu fyrirtækisins.	■ Ekki hefur verið skilgreint hverjir séu lykilárangursþættir í starfsemi SHB. Aukin skilningur er á mikilvægi þess að hafa aðra mælikvarða um árangur en eingöngu fjárhagslega.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Meðal Umfang: Lítið Tími: 3 - 6 mán.	5.2.5
Verkferli			
■ Búið er að skilgreina hvenær upplýsingar eiga að vera tilbúnar og hversu oft á mánuði á að uppfæra þær.	■ Upplýsingar um rekstrarstöðu berast rekstrarstjórn og stjórnendum vikulega. Ekki hefur verið skilgreint hvenær aðrar upplýsingar skulu berast þeim s.s. milliuppgjör og ársuppgjör.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Meðal Umfang: Lítið Tími: 3 - 6 mán.	5.2.2
■ Áreiðanleiki gagna og aðgengi er ávallt í lagi.	■ Framsetning fjárhagsgagna hefur ekki verið stöðluð og hefur það valdið því að upplýsingar hafa verið misvísandi. ■ Unnið er að staðlaðri framsetningu gagna.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.	5.1.9 5.2.3
■ Framsetning upplýsinga tekur mið af þörfum hvers og eins og auðvelt er að breyta skýrslum í þar til gerðum hugbúnaði.	■ Stjórnendur fá upplýsingar um rekstur í Excel skjali en upplýsingarnar eru sóttar sjálfvirkir í gagnagrunn fjárhagskerfis SHB. Auðvelt er fyrir kerfisstjóra að breyta skýrslum með þarfir einstakra aðila í huga en skráning er ófullkomin og er það takmarkandi þáttur.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Lítið Tími: < 3 mán.	5.1.6 5.2.3
■ Stjórnendur fá reglulega upplýsingar um frávík frá áætlunum og skýringu á orsökum frávika.	■ Stjórnendur fá vikulega rekstraryfirlit þar sem fram kemur staða rekstrar. Áætlun er lítið sundurliðuð og því erfitt að sýna frávík á einstaka kostnaðarþætti. Skýringar á frávikum eru á ábyrgð stjórnenda til stjórnar.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Lítið Tími: < 3 mán.	5.1.9 5.2.3

Rekstrarfærni hefur ekki verið nægileg meðal stjórnenda SHB eftir að framkvæmdastjóri lét af störfum. Ekki er nægileg yfirsýn yfir reksturinn, áhrif einstakra ákvarðana virðast ekki sett í nægilegt samhengi við fjármögnun og ekki eru gerðar nægilega markvissar áætlanir með mælikvörðum um einstaka verkþætti.

Framsetning fjárhagsupplýsinga hefur verið ábótavant en bætt hefur verið verulega úr því á síðustu vikum. Til að upplýsingar sýni reksturinn í réttu ljósi er lykilatriði að færslur í bókhaldi (gjöld og tekjur) séu bókaðar á ákveðin viðfangsnúmer og ekki verði hægt að bóka með öðrum hætti. Með því að skilgreina bókunarferli í fjárhagskerfi þannig verða skýrslur markvissari og unnt er að staðla þær frekar.

4.9. Stefnumótun og áætlanagerð

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Stefna og markmið			
■ Skýr yfirlýsing um framtíðarsýn, stefnu og meginmarkmið fyrir-tækisins er til staðar.	■ Stefnumótun var unnin fyrir síðustu stjórn SHB. Hún felur í sér ákveðna fram-tíðarsýn sem hefur þó ekki verið aðgerðabundin eða sett í forgangsörðun. ■ Þjónustustig er óskilgreint en þó hefur stjórn nýverið samþykkt ákveðna for-gangsörðun í þjónustu í Bláfjöllum.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Meðal Tími: < 3 mán.	5.1.3
■ Stefnuáætlun er upp-færð á reglulegum eftir-fylgnifundum (t.d. á þriggja mánaða frest) ■ Til staðar eru mælanleg markmið sem tengjast stefnu fyrirtækisins á skýran hátt. Þessi markmið eru endur-skoðuð reglulega.	■ Skýr stefnuáætlun og mælanleg markmið eru ekki til staðar.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Meðal Umfang: Meðal Tími: 3 - 6 mán.	5.2.5
■ Áætlanagerð tekur mið af stefnu og mark-miðum fyrirtækisins.	■ Áætlanagerð tekur tak-markað mið af stefnu og markmiðum fyrirtækisins.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.	5.1.3 5.2.6
Tengsl og skipulag			
■ Viðskiptaáætlun (starfs-áætlun) fyrirtækisins er áætlun um framkvæmd stefnumiða. Litið er á viðskiptaáætlun sem stjórn-tæki.	■ Einungis er gerð fjárhagsáætlun.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Meðal Umfang: Mikið Tími: 3 - 6 mán.	5.2.6
Starfsfólk og úrræði			
■ Hnitmiðuð alhliða áætlun um innleiðingu viðskiptaáætlunar er til staðar, hún skilgreinir meginskref, verkefni og ábyrgðarsvið.	■ Fjárhagsáætlun er til staðar en ekki er til aðgerðaáætlun um hvernig skuli standast áætlun. Ekki er gerð viðskiptaáætlun.	þarfnast lagfæringar Forgangur: Mikill Umfang: Mikið Tími: < 3 mán.	5.1.3 5.2.6

„Besta aðferð“	Staðan hjá SHB	Mat	Tilvísun
Verkferli			
■ Fjárhagsáætlun inniheldur m.a. áætlun um rekstur, efnahag, sjóðstreymi og viðeigandi kennitölur, skýringar og forsendur. Hún er uppfærð reglulega m.t.t. rauntalna og breyttra forsendna.	■ Fjárhagsáætlun er gerð á þessu formi. Hún er borin saman við rauntölur ársfjórðungslega og er uppfærð í lok annars og þriðja ársfjórðungs. ■ Fjárhagsáætlun er ekki uppfærð nógu markvisst.	Þarfnast lagfæringar Forgangur: Meðal Umfang: Meðal Tími: 3 - 6 mán.	5.2.8 5.1.19
Kerfi			
■ Sérhæfð kerfi eða Excel líkön eru notuð við gerð viðskipta- og fjárhagsáætlunar.	■ Excel er notað við gerð fjárhagsáætlunar.	Í lagi	

Þjónustustig er ekki skilgreint og setur það marga þætti rekstrarins í óvissu. Stjórn og stjórnendur hafa byggt áætlanir í of miklum mæli á væntingum um aðsókn án þess að til grundvallar liggi skilgreint þjónustustig eða viðmið með skilgreindum mælikvörðum. Ef fjárhagsáætlanir eiga að vera raunhæfar er afar mikilvægt að hafa skilgreint þjónustustig (gæti verið fleiri en ein nálgun m.v. aðstæður) sem áætlað er út frá. Ef einstaka forsendur bregðast er tekin markviss afstaða í stjórn til breytinga á áætlun eða gripið til annarrar leiðar (scenario) sem áætlað hefur verið út frá samhliða aðal áætlun. Þetta hefur ekki verið gert í rekstri skíðasvæðanna.

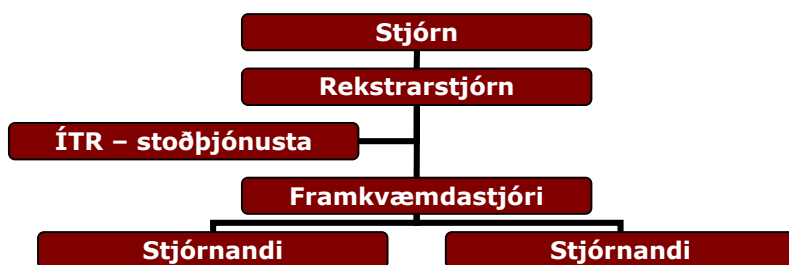
Ekki er til staðar viðskiptaáætlun (starfsáætlun) þar sem helstu markmið og stefnumið hafa verið aðgerðabundin og sett í tímaáætlun. Árangur verður við þessar aðstæður fyrst og síðast metinn út frá fjárhagslegri niðurstöðu sem byggði kannski á allt öðru þjónustustigi en upphaflega var lagt upp með.

Fjárhagsáætlun er of almenn og ekki brotin niður á viðfangsefni. Frávikagreining verður afar erfið við þannig aðstæður og erfitt er að staðla slíka greiningu. Mikilvægt er að skilgreina vel ferla við fjárhagsáætlun sem gerð er niður á viðfangsefni. Þannig verður frávikagreining auðveldari og öll ákvarðanataka markvissari um aðgerðir í rekstri.

5 Tillögur

5.1 Tillögur til framkvæmda á skömmum tíma (innan við þrír mánuðir)

- 5.1.1. Lagt er til að framkvæmdastjóri verði ráðinn til Skíðasvæða höfuðborgarsvæðisins. Lagt er til að skoðað verði sérstaklega hvort heppilegt sé að hann sé undirmaður sviðsstjóra ÍTR þar sem ÍTR hefur sérstakt eftirlitshlutverk með rekstri skíðasvæðanna fyrir hönd þeirra sveitarfélaga sem að rekstrinum standa. Einnig er lagt til að undir stjórn framkvæmdastjóra verði tveir aðilar en ekki einn eins og áður. Annars vegar yrði yfirmaður með þjónustu og rekstri á skíðasvæðum og hins vegar tæknistjóri sem beri ábyrgð á viðhaldi, tækjum og mannvirkjum. Með aðskilnaði þessara hlutverka er umsjón með viðhaldi annars vegar og þjónustunni hins vegar fært markvissar beint undir framkvæmdastjóra.



Starfsemin er árstíðabundin og álag í starfsemi skíðasvæðanna er mest í tengslum við þjónustutímann, það er tímabilið nóvember til maí. Utan þess tíma er sinnt viðhaldi sem krefst ekki

beinnar aðkomu framkvæmdastjóra í fullu starfi. Því er lagt til að leitað verði samstarfs við þau sveitarfélög sem að rekstrinum koma um að framkvæmdastjórinn sinni störfum sem hafa annan álagstíma en skíðasvæðin. Hér gæti til dæmis verið um þjónustu við íþróttafélög og íþróttasvæði að ræða yfir sumartímann.

Með þeirri stjórnskipun sem hér er gerð tillaga um er reynt að auka ábyrgð á rekstrarlegum þáttum og tryggja með framsetningu nýrra ferla (sjá síðar) að þátttaka í ákvörðunum um rekstrarleg málefni verði dreift á fleiri aðila, bæði sérfræðinga í viðkomandi þáttum og yfirmanna rekstrarins.

Til að auka ábyrgð stjórnar og stjórnenda á rekstri og rekstrarlegum ákvörðunum er mikilvægt að framkvæmdastjóri heyri beint undir stjórn.

- 5.1.2. Skilgreina nákvæmlega ábyrgð og hlutverk stjórnar og stjórnenda í rekstrarlegum ákvörðunum.
- 5.1.3. Skilgreina þarf grunnþjónustustig í starfsemi skíðasvæðanna. Skilgreina þarf sérstaklega þjónustustig nokkurra starfsþátta eins og veitingasölu, skíðaleigu og skíðakennslu en afkoma þessara starfsþátta geta haft veruleg áhrif á heildarrekstur.
- 5.1.4. Skilgreina nákvæmlega hverjir hafa heimildir til að skuldbinda skíðasvæðin. Setja þarf fram verkferla um hvaða samþykktarleið ákvarðanir þurfa að fara.
- 5.1.5. Skilgreina þarf með skýrum verkferlum hvernig innra eftirliti með rekstri verði háttað. Skrá þarf sérstaklega hvaða þætti á að skoða í frávíkagreiningu og hverjir bera ábyrgð á innra eftirliti.
- 5.1.6. Reikningslíkan skíðasvæðanna verði fullgert og komið í fulla virkni hið allra fyrsta. Þetta er lykilatriði til að unnt verði að greina kostnað í framtíðinni og vinna frávíkagreiningu á mótí

fjárhagsáætlun. Setja upp verkefna- og verkþáttaskilgreiningu í reikningslíkan SHB þannig að unnt verði að bóka kostnað á viðfangsefni.

- 5.1.7. Skilgreina þarf ýmsa verkferla í lykilþáttum í þjónustu, rekstri og starfsemi skíðasvæðanna. Þetta er þó nokkuð verk og þarfnast ítarlegrar skoðunar í hverju tilviki. Eftirtalda verkferla þarf að setja fram strax:
- Áætlanagerð
 - Bókun gjalda og tekna (bæði reikninga og leiðréttinga)
 - Eftirlit með bókhaldi og greiðslum reikninga
 - Eftirlit með greiðslu launa, frítökuréttur, fæðisgreiðslur o.fl.
 - Frávikagreining
 - Samþykkt áætlana
 - Samþykktarferli reikninga
 - Skuldbindingar – fjárhagslegar sem aðrar
 - Starfsáætlanagerð
- 5.1.8. Setja upp sölukerfi, viðskiptamannabókhald og ferðakostnaðarkerfi í fyrirtækinu SH í fjárhagskerfi Reykjavíkurborgar.
- 5.1.9. Hanna og staðla skýrslur úr fjárhagskerfi með rekstrarupplýsingum fyrir stjórn og stjórnendur á grundvelli nýs reikningslíkans.
- 5.1.10. Setja fram mælikvarða í samráði við borgarbókhald um þann tíma sem reikningar og skjöl eru í bókunarferli. Gera mælingar á árangri minnst mánaðarlega.
- 5.1.11. Gera sérstaka skoðun á öllum reikningum og birgjum þar sem reikningar eru hærri en 200.000 kr. til að fylgjast með hvort um tvígreiðslur er að ræða. Aðrir birgjar verði skoðaðir með úrtaksaðferð.
- 5.1.12. Skilgreina hvaða reikningar þurfa að fara út á ákveðnum tímum og hvenær. Setja fram í áætlun útsendingu reikninga sem hafa mikil áhrif á sjóðstreymi.
- 5.1.13. Setja upp samþykktarferli sem minnkar líkur á að reikningar séu tvígreiddir. Lagt er til að þrír aðilar samþykki reikninga, starfsmaður á fjármáladeild ÍTR, forstöðumaður og einn stjórnandi til viðbótar á skíðasvæðum.
- 5.1.14. Starfsmönnum verði óheimilt að samþykkja eigin kostnað og sett verði upp verkferli um hver þurfi að samþykkja slíkan kostnað.
- 5.1.15. Óvissu um ráðningarsamninga stjórnenda verði eytt og gengið verði frá nýjum samningum eins fljótt og verða má. Óvissa sú sem er uppi hefur mikil neikvæð áhrif á rekstur starfseminnar nú þegar þjónusta gæti orðið í hámarki á stuttum tíma.
- 5.1.16. Sjóðstreymisáætlun verði gerð niður á mánuði.
- 5.1.17. Áætlun um fjármögnun einstakra þátta verði gerð niður á mánuði og framkvæmdum verði hagað þannig að greiðslur séu í samræmi við innstreymi fjár.
- 5.1.18. Gera þarf fjárfestingaáætlun samhliða áætlun hverju sinni. Endurskoðun fjárfestingaáætlunar þarf að fara fram ársfjórðungslega m.t.t. stöðu framkvæmda hverju sinni og hvort framvinda þeirra sé í samræmi við áætlun eða hvort endurskoða þurfi aðrar framkvæmdir.
- 5.1.19. Fjárhagsáætlun verði gerð á grundvelli þriggja sviðsmynda (besta tilfelli, líklegu tilfelli og versta tilfelli).

- 5.1.20. Fritökuréttur verði færður í launakerfi og hætt verði að greiða hann í yfirvinnu. Uppgjör á fritökurétti fari fram í samræmi við kjarasamning.
- 5.1.21. Ekki verði starfsmaður í eldhúsi utan þjónustutíma. Starfsmenn fái greitt fæðisfé í samræmi við sérstakt ákvæði í kjarasamningi fyrir skíðasvæði hvort sem um þjónustutíma eða ekki er að ræða. Starfsmenn sjái sjálfir um öflun fæðis.
- 5.1.22. Þjónustustig í veitingasölu verði endurskoðað með það í huga að lækka verulega launa- kostnað við veitingasölu. Hætt verði matreiðslu (hamborgarar og franskar) og í meira mæli boðið upp á tilbúinn mat (brauð, pastabakka o.fl.) auk heitra drykkja. Gera mætti þjónustukönnun meðal viðskiptavina til að kanna vilja fólks um þjónustustig. Ef þjónustustig yrði minnkað mætti mögulega selja hluta af þeim áhöldum sem eru til staðar.
- 5.1.23. Lagt verði mat á hvort heppilegt sé að halda áfram uppbyggingu á aðgönguhliðum við lyftur. Vafi leikur á því hvort ávinningur af notkun hliða við lyftur og frekari uppbygging vegi upp kostnað við uppsetningu og rekstur. Áætlaður kostnaður við að klára uppsetningu er á bilinu 7 – 10 m.kr. og áætlað viðhald 1,5 m.kr.
- 5.1.24. Gera samning við ÍTR um hækkun greiðslna vegna kostnaðar við þjónustu við félög sem fluttu af skíðasvæðinu á Hengli.

5.2 Tillögur til framkvæmda á miðlungs tíma (þrír til sex mánuðir)

- 5.2.1. Setja verklagsreglur um hlutverk stjórnar skíðasvæðanna, stjórnenda og þjónustuaðila (ÍTR) í fjármálastjórnun. Skilgreina nákvæmlega hlutverk þjónustuaðila í upplýsingagjöf og ábyrgð á eftirliti.
- 5.2.2. Gera tímaáætlun með skilgreindum dagsetningum um hvenær skuli birta staðlaðar upplýsingar úr rekstri. Skilgreina hverjir eiga að fá slíkar upplýsingar.
- 5.2.3. Stjórnendur fái markvissa þjálfun í fjárhagskerfi (Agresso) SHB og settar verði upp staðlaðar rekstrarskýrslur fyrir þá til að vinna út frá.
- 5.2.4. Skilgreindar verði skýrslur úr launakerfi sem nauðsynlegar eru fyrir stjórnendur og Reykjavíkurborg beðin að setja þær upp sem staðlaðar skýrslur á netinu. Mikilvægt er að skýrslurnar innihaldi upplýsingar um magn greiddra eininga á hverja launategund, kostnað og á hvaða viðfangsefni kostnaðurinn lendir.
- 5.2.5. Skilgreina lykilárangursþætti í starfseminni og setja á þá skýra mælikvarða.
- 5.2.6. Gerð verði starfsáætlun (viðskiptaáætlun) þar sem fram komi lykilstærðir í rekstri, helstu markmið, mælikvarðar og aðgerðaáætlun fyrir viðkomandi tímabil.
- 5.2.7. Starfsdagur verði haldinn með lykilstarfsmönnum þar sem framtíðarsýn og stefna stjórnar er skýrð, hvaða væntingar stjórn hefur til starfsmanna og starfseminnar og hvaða markmið hafa verið sett um einstaka rekstrarþætti.
- 5.2.8. Fjárhagsáætlun verði tekin til endurskoðunar ársfjórðungslega og stjórn þurfi að samþykkja endurskoðaða fjárhagsáætlun ársfjórðungslega.
- 5.2.9. Búnaðar verði til verklagsreglur um meðferð og vörslu tækja og áhalda. Röng meðhöndlun búnaðar kostar mikla fjármuni í viðhaldi og minni endingu þeirra.
- 5.2.10. Skoðað verði sérstaklega hvaða rekstrarþætti mætti bjóða út. Fáir birgjar eru að fá greitt fyrir þjónustu við að troða brekkur, moka bílastæði, eftirlit og viðhald við lyftur og mannvirki og viðhald tækja og áhalda. Fjárhæðir sem um ræðir er í sumum tilvikum fyrir ofan þær fjárhæðir sem kveðið er á um að skuli fara í útboð í reglum um opinber innkaup.

5.3 Tillögur til framkvæmda á löngum tíma (meira en sex mánuðir)

- 5.3.1. Búa til verkalagsreglur um hvaða upplýsingar sveitarfélög eiga fá úr rekstri, hvernig þær eiga að vera framsettar, hver ber ábyrgð á að senda þær og hvenær.
- 5.3.2. Gera verklagsreglur um með hvaða hætti skuli varðveita gögn er varða starfsemi SHB, hvar skuli varðveita þau og hver beri ábyrgð á því. Þannig verði tryggt að allar upplýsingar úr rekstri verði aðgengilegar.
- 5.3.3. Unnin verði almannatengslaáætlun sem byggi á því að efla tengsl við fjölmiðla og lykilaðila í því að fá umfjöllun um skíðasvæðin.
- 5.3.4. Sett verði upp starfsþróunaráætlun fyrir stjórnendur með sérstaka áherslu á rekstur og áætlanagerð.
- 5.3.5. Sett verði skýr markmið í rekstri og þjónustu með skýrum mælikvörðum þannig að unnt verði að meta árangur í starfseminni með markvissum hætti og beita uppbyggilegri gagnrýni.
- 5.3.6. Skrá færni og þekkingu starfsmanna þannig að hún verði fyrirtækinu aðgengilegri og ljóst sé hvaða starfsmenn eru sérstaklega mikilvægir.
- 5.3.7. Skilgreint verði hvað telst fjárfesting og hvað telst rekstur. Þó þetta hafi í sjálfu sér ekki áhrif á sjóðstreymi er fjármögnun af hálfu sveitarfélaganna bundin við framkvæmdir annars vegar og rekstur hins vegar. Til að unnt sé að meta þróun rekstrar og hvort markmið um að áætlanir um framkvæmdir og rekstur séu í samræmi við stöðu hverju sinni er mikilvægt að það sé ekki háð tilviljun hvort hlutir eru gjaldfærðir eða eignfærðir.
- 5.3.8. Setja upp eignaskrá þar sem allir fasta- og lausafjármunir eru skráðir og ástand þeirra kemur skýrt fram. Mikilvægt er að skráin sé uppfærð ársfjórðungslega.
- 5.3.9. Skíðakennsla er að kosta SHB á bilinu 200 þ.kr. – 800 þ.kr. Mjög litlar tekjur koma af þessari starfsemi. Ekki liggur ljóst fyrir hvort hér er um dulda barnavistun að ræða eða raunverulega kennslu. Ef um vistun er að ræða er vert að kanna hvort ekki séu aðrar leiðir færar en dýr kennsla.

6. Fjárhagsáætlun 2007 – 2010

Fjárhagsáætlunin er unnin á grunvelli þeirrar þjónustu sem veitt er nú og miðað er við þær forsendur sem liggja fyrir í upphafi árs 2007. Ekki er gerð tillaga um breytingu á þjónustustigi heldur lagt til að þjónusta verði skilgreind og hvernig bregðast skuli við þegar illa árar í rekstrinum.

Áætlunin var unnin í nánú samstarfi við forstöðumann skíðasvæðanna en að auki komu að áætluninni á lokastigum hennar fjármálastjóri ÍTR og rekstrarstjórn skíðasvæðanna.

6.1. Forsendur

6.1.1. Excel líkan

Áætlunin er unnin í líkani sem hannað hefur verið af Capacent. Áætlunin nær yfir árin 2007 – 2010 og eru fyrstu þrjú árin með áætlaðan rekstrar- og efnahagsreikning og sjóðstreymi niður á mánuði.

Skýrslunni fylgir fjárhagsáætlun í Excel skjali.

6.1.2. Nýtt reikningslíkan

Byggt er á reikningslíkani (sjá viðauka) þar sem áætlað er á vídd 2 í nýju reikningslíkani SHB. Þar er byggt á því að nýta fleiri þætti í bókhaldsstreng SHB en gert hefur verið hingað til en breyting á líkaninu hefur ekki verið sett upp í fjárhagsbókhaldi. Hönnun nýs reikningslíkans er að mestu lokið. Þegar uppsetningu líkansins er lokið er gert ráð fyrir að bókun á vídd 2 (verkefni – viðfangsefni) og vídd 3 (verkpáttur) í bókhaldsstrengnum verði skylduútfylling í bókun.

Byggt er á uppsetningu viðfangsefna sem taka mið af þeim rekstrarþáttum sem mögulegt er að draga saman og líta á sem sjálfstæðar rekstrareiningar. Þessi viðfangsefni eru:

Verkefni	Verkefni texti
100	Fasteignir – rekstur
110	Lyftur – rekstur
111	Lyftur – viðhald
130	Tæki – rekstur
131	Tæki – viðhald
150	Brekkur og svæði
151	Bílastæði
200	Veitingasala
201	Miðasala
202	Skíðaleiga
203	Skíðakennsla
250	Áhaldakaup
300	Markaðsmál
310	Stjórnunarkostnaður
400	Stjórn skíðasvæðanna

Til að greina kostnað betur er sett fram tillaga í viðauka að verkþáttanúmerum fyrir vídd 3 í fjárhagsbókhaldi en ekki er áætlað á þessa verkþætti. Við bókun eru þessi verkþættir hengdir á viðkomandi verkefnanúmer og þannig verður t.d. hægt að fylgjast með

viðhaldskostnaði við lyftur í heild jafnframt því að geta skoðað viðhaldskostnað við einstaka lyftur.

6.2. Stofnefnahagur

Stofnefnahagsreikningur byggir á áætlaðri útkomu árið 2006 frá fjármálastjóra ÍTR sem byggir á áætlaðri rekstrarútkomu forstöðumanns SHB. Fyrningaskrá er sett upp miðað við stofnskrá í efnahagsreikningi í útkomuspá og byggt er á einni heildartölu fyrir hvern fyrningaflokk. Afskriftum er ekki dreift niður á einstaka eignir til einföldunar.

6.3. Sjóðstreymi

Ekki er gert ráð fyrir greiðslu skulda við Reykjavíkurborg og Glitni sem eru í stofnefnahag í þessari áætlun. Litið er á það sem hluta af sérstöku uppgjöri vegna þeirrar stöðu sem er tilkomin frá fyrri árum.

Markmiðið með þessari fjárhagsáætlun er að finna út fjárförf til rekstrar á tímabilinu 2007 – 2010. Auðvelt er að setja inn greiðslur skulda og fjármögnun þeirra í líkanið á síðari stigum þegar líkanið verður notað til að meta heildarfjárförf og stjórnun sjóðstreymis í heild og fjármögnun rekstrar og framkvæmda.

6.4. Forsendur áætlanagerðar

Byggt er á verðlagsforsendum í janúar 2007 og launaforsendum í kjarasamningi Reykjavíkurborgar og Starfsmannafélags Reykjavíkurborgar í janúar 2007.

6.5. Þrjár sviðsmyndir

Fjárhagsáætlunin er unnin miðað við þrjár sviðsmyndir (scenarios), þ.e. líklegt tilfelli, besta tilfelli og versta tilfelli. Hvert ár hefur jafnmikið vægi í spá um sölu korta sem unnin er út frá meðaltali í sölu undanfarinna fjögurra ára.

Áhrif breytinga í tekjum hefur mismikil áhrif á einstaka kostnaðarþætti. Fer það fyrst og fremst eftir því hversu mikill sveigjanleiki er til staðar í viðkomandi rekstrarþætti. Vægi einstakra þátta í forsendum hverrar sviðsmyndar er:

Forsendur fyrir sviðsmyndir	Versta tilfelli	Líklegt tilfelli	Besta tilfelli
Tekjur – almenningur	48%	100%	171%
Tekjur – æfingar	95%	100%	105%
Skíðaleiga	62%	100%	264%
Brettaleiga	62%	100%	164%
Fæðisfé	80%	100%	120%
Auglýsingagerð	30%	100%	120%
Birtingar	90%	100%	130%
Annar kynningarkostnaður	65%	100%	130%
Lyftur - launakostnaður aukafólks	70%	100%	130%
Lyftur - aðkeypt vinna	70%	100%	130%
Lyftur – orka	80%	100%	130%
Lyftur – viðhald	30%	100%	140%
Tæki – eldsneyti	80%	100%	150%
Tæki viðhald -- aðkeypt vinna	50%	100%	100%

Forsendur fyrir sviðsmyndir	Versta tilfelli	Líklegt tilfelli	Besta tilfelli
Brekkur og svæði - aðkeypt vinna	70%	100%	140%
Brekkur og svæði - sérfræðiþjónusta	50%	100%	100%
Brekkur og svæði - sorphreinsun	80%	100%	140%
Brekkur og svæði - snjóflutningur í fjalli	130%	100%	80%
Bílastæði - snjómokstur	70%	100%	120%
Bílastæði - sérfræðiþjónusta	50%	100%	100%
Veitingasala - vörusala	70%	100%	150%
Veitingasala - launakostnaður aukafólks	70%	100%	120%
Veitingasala - aðkeypt vinna	50%	100%	120%
Miðasala - launakostnaður aukafólks	70%	100%	140%
Skíðaleiga - launakostnaður aukafólks	70%	100%	140%
Skíðaleiga - aðkeypt vinna	50%	100%	140%
Endurnýjun áhalda	70%	100%	120%

6.6. Fjárhagsáætlun

Í fjárhagsáætlun árána 2007 – 2010 er áætlað fyrir rekstrartekjum og –gjöldum en ekki er sett fram fjárfestingaáætlun.

Áætlunin er gerð á skíðasvæðin í heild en ekki brotin niður á Bláfjöll og Skálafell. Um er að ræða mikla samlegð í rekstrinum og stjórnendur og fastir starfsmenn sinna viðhaldi og eftirliti jafnt á báðum svæðum eftir þörfum og aðstæðum.

Launakostnaður vegna starfsmanna sem sérstaklega sinna Skálafelli ef til opunar svæðisins kemur er áætlaður:

	2007	2008	2009	2010
Fastir starfsmenn	11.358.000	11.358.000	11.358.000	11.358.000
Aukafólk	3.747.000	3.747.000	3.747.000	3.747.000
Samtals	15.105.000	15.105.000	15.105.000	15.105.000

6.6.1. Tekjur

Tekjuspá byggir á spá um aðsókn sem byggð er á vagnu meðaltali aðsóknar árin 2003 – 2006 sem notað er til að vigta sölu í hverjum mánuði viðkomandi ára og spá þannig fyrir um sölu árið 2007. Árin hafa jafnmikið vægi sbr. töflu. Ekki er lagt mat á fjölda opnunardaga eða hvenær líklegt væri að opið verði en reynt er að nálgast mismunandi aðstæður í rekstri með notkun sviðsmynda.

Söluspá er byggð eftirfarandi vægi milli ára.

Ár	Vægi
2003	25%
2004	25%
2005	25%
2006	25%

6.6.2. Fasteignir – rekstur og viðhald

Undir þessum lið er áætlað fyrir orkukostnaði húsa, viðhaldi og lóðaleigu í Stardal. Einnig er hér áætlað fyrir viðhaldskostnaði við borholudælur.

6.6.3. Lyftur – rekstur

Undir þessum lið er áætlað fyrir rekstri lyftna á þjónustutíma, þ.e. janúar – maí. Er um að ræða launakostnað, aðkeypta vinnu, orkukostnað við lyftur, viðlagatryggingar og aðgönguhlið.

6.6.4. Tæki – rekstur

Undir þessum lið er áætlað fyrir eldsneyti á tæki og leigugreiðslur vegna þeirra.

6.6.5. Brekkur og svæði

Undir þessum lið er áætlað fyrir launakostnaði við troðslu í brekkum, viðhaldi á brekkum, sorphreinsun, snjóflutningi í fjalli og viðhaldi á lýsingu.

6.6.6. Bílastæði

Undir þessum lið er áætlað fyrir snjómokstri á stæðum og akstursleiðum.

6.6.7. Veitingasala og rekstur þjónustuskála

Undir þessum lið er áætlað fyrir launakostnaði við veitingasölu og þjónustu í skála. Gert er ráð fyrir verulegum breytingum á þessum rekstrarþætti í áætluninni þar sem þjónustustigi verði breytt og starfsfólki fækkað.

6.6.8. Miðasala

Undir þessum lið er áætlað fyrir launakostnaði við miðasölu.

6.6.9. Skíðaleiga

Undir þessum lið er áætlað fyrir launakostnaði við skíðaleigu og minniháttar tilfallandi viðhaldi. Í fjárhagsáætluninni er birt greiðsla stofnkostnaðar vegna skíðabúnaðar að fjárhæð 2,5 m.kr. sem forstöðumaður pantaði á síðastliðnu ári. Um er að ræða fjárfestingu og því er þessi fjárhæð ekki inni í rekstraráætlun.

6.6.10. Áhaldakaup

Undir þessum lið er áætlað fyrir minniháttar áhaldakaupum í rekstrinum í heild.

6.6.11. Viðhaldskostnaður

Viðhaldskostnaður lyftna, tækja og brekkna hefur aukist verulega undanfarin ár. Við áætlun viðhaldskostnaðar er horft til þróunar viðhalds á undanförunum árum, uppbyggingar á svæðunum og verðmætisaukningar. Áður fyrr var framkvæmdafé notað til að greiða fyrir ýmiskonar viðhald en það verður að teljast óeðlilegt þar sem stofnfé sveitarfélaganna er grundvöllur eignamyndunar og er fært sem stofnfé á efnahagsreikningi SHB. Því er eðlilegt að líta á aukningu í viðhaldskostnaði lyftna, tækja og brekkna í þessari áætlun sem hluta af fjárveitingum til framkvæmda áður fyrr.

6.6.12. Lyftur - viðhald

Undir þessum lið er áætlað fyrir launakostnaði við viðhald lyftna yfir tímabilið júní – nóvember, aðkeypta vinnu og varahluti vegna viðhalds. Kostnaður vegna varahluta er um helmingur áætlaðs viðhaldskostnaðar.

6.6.13. Tæki - viðhald

Undir þessum lið er áætlað fyrir launakostnaði við viðhald troðara, vélsleða og annarra tækja. Einnig er áætlað fyrir aðkeyptri vinnu, efni og varahlutum.

6.6.14. Markaðskostnaður

Undir þessum lið er áætlað fyrir birtingu auglýsinga en ekki er gert ráð fyrir auglýsingagerð.

6.6.15. Almennur stjórnunarkostnaður

Undir þessum lið er áætlað fyrir launakostnaði framkvæmdastjóra, forstöðumanns, tveggja rekstrarstjóra og tveggja svæðisstjóra í sex mánuði. Auk þess er áætlað fyrir almennum skrifstofukostnaði, símakostnaði, vinnufatnaði og fæðisfé starfsmanna.

6.6.16. Stjórn skíðasvæðanna

Undir þessum lið er áætlað fyrir fundakostnaði stjórnar skíðasvæðanna.

6.6.17. Ófyrirséð

Undir þessum lið er áætlað fyrir ófyrirséðum kostnaði. Rekstur skíðasvæðanna er óstöðugur og er þessi fjárhæð hugsuð sem varasjóður stjórnar til að bregðast við sveiflum í rekstri. Gert er ráð fyrir 3% af rekstrargjöldum.

6.7. Fjárförf

Fjárförf til rekstrar skíðasvæðanna er áætluð:

Ár	Líklegt tilfelli	Besta tilfelli	Versta tilfelli
2007	106 m.kr.	77 m.kr.	120 m.kr.
2008	99 m.kr.	71 m.kr.	114 m.kr.
2009	99 m.kr.	71 m.kr.	114 m.kr.
2010	99 m.kr.	71 m.kr.	114 m.kr.

Í sviðsmyndunum er byggt á eftirfarandi forsendum:

- Líklegt tilfelli byggir á meðaltali kortasölu árána 2003 – 2006.
- Besta tilfelli byggir á aðsókn ársins 2006. Gert er ráð fyrir um 70% hærri tekjum en í líklegu tilfelli og að kostnaður muni hækka mun minna. Gert er ráð fyrir auknum kostnaði m.a. í auka starfsfólki, aukinni orku, aukinni vinnu í fjalli en minni flutningi á snjó (sjá nánar um forsendur sviðsmýnda í töflu á bls. 42 og 43).
- Versta tilfelli byggir á aðsókn ársins 2005. Gert er ráð fyrir um 35% lægri tekjum en í líklegu tilfelli og gert er ráð fyrir að ekki takist að lækka kostnað jafn mikið. Gert er ráð fyrir minni kostnaði m.a. í auka starfsfólki, minni orkukostnaði og auknum kostnaði við flutning á snjó (sjá nánar um forsendur sviðsmýnda í töflu á bls. 42 og 43).

Í sveitarfélögunum sem reka skíðsvæðin búa 210.000 íbúar 1. desember 2006 (skv. Hagstofu Íslands. Árið 2007 er því áætlaður kostnaður skv. líklegasta tilfelli á hvern íbúa í rekstur skíðasvæðanna 504 kr. og eftir það 471 kr.

Hlutur hvers sveitarfélags í fjármögnun rekstrar m.v. íbúafjölda 1. desember 2006

	2007			
	Íbúar	Líklegt tilfelli	Besta tilfelli	Versta tilfelli
Reykjavík	116.446	58.690.587	42.633.728	66.442.174
Kópavogur	27.536	13.878.570	10.081.603	15.711.589
Hafnarfjörður	23.674	11.932.063	8.667.630	13.507.995
Reykjanesbær	11.928	6.011.897	4.367.132	6.805.921
Garðabær	9.529	4.802.764	3.488.800	5.437.091
Mosfellsbær	7.501	3.780.620	2.746.300	4.279.947
Seltjarnarnes	4.467	2.251.437	1.635.478	2.548.797
Grindavíkurbær	2.697	1.359.330	987.438	1.538.864
Sveitarfélagið Álftanes	2.278	1.148.147	834.032	1.299.789
Sandgerði	1.663	838.178	608.865	948.880
Sveitarfélagið Garður	1.486	748.967	544.061	847.887
Sveitarfélagið Vogar	1.106	557.441	404.934	631.065
Bráðabirgðatölur 1 . desember	210.311	106.000.000	77.000.000	120.000.000

Framlag á hvern íbúa 504 366 571

	2008 - 2010 (árlegt framlag)			
	Íbúar	Líklegt tilfelli	Besta tilfelli	Versta tilfelli
Reykjavík	116.446	54.814.793	39.311.619	63.120.065
Kópavogur	27.536	12.962.061	9.296.024	14.926.010
Hafnarfjörður	23.674	11.144.096	7.992.231	12.832.596
Reykjanesbær	11.928	5.614.885	4.026.836	6.465.625
Garðabær	9.529	4.485.600	3.216.945	5.165.236
Mosfellsbær	7.501	3.530.957	2.532.302	4.065.950
Seltjarnarnes	4.467	2.102.757	1.508.038	2.421.357
Grindavíkurbær	2.697	1.269.563	910.494	1.461.921
Sveitarfélagið Álftanes	2.278	1.072.326	769.042	1.234.800
Sandgerði	1.663	782.826	561.421	901.436
Sveitarfélagið Garður	1.486	699.507	501.667	805.493
Sveitarfélagið Vogar	1.106	520.629	373.380	599.512
Bráðabirgðatölur 1 . desember	210.311	99.000.000	71.000.000	114.000.000

Framlag á hvern íbúa 471 338 542

REKSTRARREIKNINGUR		Líklegt tilfelli		Allar fjárhæðir í þúsundum króna			
	Skýr.	Árið 2007	Árið 2008	Árið 2009	Árið 2010		
REKSTRARTEKJUR							
Aðgangseyrir	1	40.393	40.393	40.393	40.393		
Veitingasala	2	4.700	1.900	1.900	1.900		
Skíðaleiga	3	9.805	9.805	9.805	9.805		
Framlög sveitarfélaga	4	0	0	0	0		
Aðrar tekjur	5	12.000	17.000	17.000	17.000		
Heildartekjur		66.898	69.098	69.098	69.098		
REKSTRARGJÖLD:							
Fasteignir - rekstur og viðhald	10	7.427	7.427	7.427	7.427		
Lyftur - rekstur	11	33.876	33.876	33.876	33.876		
Tæki - rekstur	12	12.380	12.140	12.140	12.140		
Brekkur og svæði	13	24.335	24.335	24.335	24.335		
Bílastæði	14	3.200	3.200	3.200	3.200		
Veitingasala og rekstur þjónustuskála - gjöld	15	10.542	6.211	6.211	6.211		
Miðasala	25	4.288	3.008	3.008	3.008		
Skíðaleiga - gjöld	16	2.179	2.179	2.179	2.179		
Skíðakennsla - gjöld	17	0	0	0	0		
Áhaldakaup - gjaldfærð	18	800	800	800	800		
Lyftur - viðhald	19	18.303	18.303	18.303	18.303		
Tæki - viðhald	20	7.786	7.786	7.786	7.786		
Markaðskostnaður	21	1.700	1.700	1.700	1.700		
Stjórnunarkostnaður	22	41.512	42.992	42.992	42.992		
Stjórn skíðasvæða	23	230	230	230	230		
Ófyrirséð	24	4.553	4.636	4.636	4.636		
Fastur rekstrarkostnaður samtals		173.111	168.823	168.823	168.823		
EBITDA		(106.214)	(99.725)	(99.725)	(99.725)		
		-159%	-144%	-144%	-144%		
Afskriftir		43.905	43.905	40.329	38.311		
Rekstrarafkoma án fjármagnsliða (EBIT)		(150.119)	(143.631)	(140.054)	(138.036)		
FJÁRMUNATEKJUR OG (FJÁRMAGNSGJÖLD):							
Vaxtatekjur		0	0	0	0		
Vaxtagjöld		0	0	0	0		
		0	0	0	0		
ÓREGLULEGAR TEKJUR OG (GJÖLD):							
Hagnaður (Tap) af sölu varanl. rekstrarfjármuna		0	0	0	0		
		0	0	0	0		
Rekstrarafkoma fyrir skatta		(150.119)	(143.631)	(140.054)	(138.036)		
Tekjuskattur		0	0	0	0		
HAGNAÐUR (TAP)		(150.119)	(143.631)	(140.054)	(138.036)		

REKSTRARREIKNINGUR		Allar fjárhæðir í þúsundum króna			
	Besta tilfelli	Árið 2007	Árið 2008	Árið 2009	Árið 2010
	Skýr.				
REKSTRARTEKJUR					
Aðgangseyrir	1	69.071	69.071	69.071	69.071
Veitingasala	2	7.050	2.850	2.850	2.850
Skíðaleiga	3	20.161	20.161	20.161	20.161
Framlög sveitarfélaga	4	0	0	0	0
Aðrar tekjur	5	12.000	17.000	17.000	17.000
Heildartekjur		108.282	109.082	109.082	109.082
REKSTRARGJÖLD:					
Fasteignir - rekstur og viðhald	10	7.427	7.427	7.427	7.427
Lyftur - rekstur	11	36.045	36.045	36.045	36.045
Tæki - rekstur	12	14.880	14.640	14.640	14.640
Brekkur og svæði	13	25.795	25.795	25.795	25.795
Bílastæði	14	3.800	3.800	3.800	3.800
Veitingasala og rekstur þjónustuskála - gjöld	15	11.967	6.904	6.904	6.904
Miðasala	25	4.979	3.699	3.699	3.699
Skíðaleiga - gjöld	16	2.914	2.914	2.914	2.915
Skíðakennsla - gjöld	17	0	0	0	0
Áhaldakaup - gjaldfærð	18	960	960	960	960
Lyftur - viðhald	19	18.903	18.903	18.903	18.903
Tæki - viðhald	20	7.786	7.786	7.786	7.786
Markaðskostnaður	21	2.040	2.040	2.040	2.040
Stjórnunarkostnaður	22	42.383	43.814	43.814	43.814
Stjórn skíðasvæða	23	230	230	230	230
Ófyrirséð	24	5.130	5.192	5.192	5.192
Fastur rekstrarkostnaður samtals		185.239	180.149	180.149	180.150
EBITDA		(76.957)	(71.067)	(71.067)	(71.068)
		-71%	-65%	-65%	-65%
Afskriftir		43.905	43.905	40.329	38.311
Rekstrarafkoma án fjármagnsliða (EBIT)		(120.862)	(114.972)	(111.395)	(109.379)
FJÁRMUNATEKJUR OG (FJÁRMAGNSGJÖLD):					
Vaxtatekjur		0	0	0	0
Vaxtagjöld		0	0	0	0
		0	0	0	0
ÓREGLULEGAR TEKJUR OG (GJÖLD):					
Hagnaður (Tap) af sölu varanl. rekstrarfjármuna		0	0	0	0
		0	0	0	0
Rekstrarafkoma fyrir skatta		(120.862)	(114.972)	(111.395)	(109.379)
Tekjuskattur		0	0	0	0
HAGNAÐUR (TAP)		(120.862)	(114.972)	(111.395)	(109.379)

REKSTRARREIKNINGUR		Allar fjárhæðir í þúsundum króna			
	Versta tilfelli	Árið 2007	Árið 2008	Árið 2009	Árið 2010
	Skýr.				
REKSTRARTEKJUR					
Aðgangseyrir	1	19.388	19.388	19.388	19.388
Veitingasala	2	3.290	1.330	1.330	1.330
Skíðaleiga	3	6.078	6.078	6.078	6.079
Framlög sveitarfélaga	4	0	0	0	0
Aðrar tekjur	5	12.000	17.000	17.000	17.000
Heildartekjur		40.756	43.796	43.796	43.797
REKSTRARGJÖLD:					
Fasteignir - rekstur og viðhald	10	7.427	7.427	7.427	7.427
Lyftur - rekstur	11	31.939	31.939	31.939	31.937
Tæki - rekstur	12	11.380	11.140	11.140	11.140
Brekkur og svæði	13	23.115	23.115	23.115	23.115
Bílastæði	14	2.200	2.200	2.200	2.200
Veitingasala og rekstur þjónustuskála - gjöld	15	9.356	5.556	5.556	5.556
Miðasala	25	3.770	2.490	2.490	2.490
Skíðaleiga - gjöld	16	1.628	1.628	1.628	1.627
Skíðakennsla - gjöld	17	0	0	0	0
Áhaldakaup - gjaldfærð	18	560	560	560	560
Lyftur - viðhald	19	17.253	17.253	17.253	17.253
Tæki - viðhald	20	7.486	7.486	7.486	7.486
Markaðskostnaður	21	510	510	510	510
Stjórnunarkostnaður	22	40.641	42.169	42.169	42.169
Stjórn skíðasvæða	23	230	230	230	230
Ófyrirséð	24	4.187	4.281	4.281	4.281
Fastur rekstrarkostnaður samtals		161.682	157.983	157.983	157.980
EBITDA		(120.925)	(114.187)	(114.187)	(114.183)
		-297%	-261%	-261%	-261%
Afskriftir		43.905	43.905	40.329	38.311
Rekstrarafkoma án fjármagnsliða (EBIT)		(164.831)	(158.092)	(154.515)	(152.494)
FJÁRMUNATEKJUR OG (FJÁRMAGNSGJÖLD):					
Vaxtatekjur		0	0	0	0
Vaxtagjöld		0	0	0	0
		0	0	0	0
ÓREGLULEGAR TEKJUR OG (GJÖLD):					
Hagnaður (Tap) af sölu varanl. rekstrarfjármuna		0	0	0	0
		0	0	0	0
Rekstrarafkoma fyrir skatta		(164.831)	(158.092)	(154.515)	(152.494)
Tekjuskattur		0	0	0	0
HAGNAÐUR (TAP)		(164.831)	(158.092)	(154.515)	(152.494)