

Välkomna till rådslag

Utifrån beslut vid det senaste fullmäktigemötet i juni bjuder styrelsen för Svensk Travsport in till ett rådslag. Tanken är att vi har ett öppet och framåtriktat samtal om vår framtida organisation. Vi vill öppna upp för en dialog där det är högt i tak, men samtidigt är strukturerad så att det finns förutsättningar att komma fram till tydliga resultat. Tanken är att vi diskuterar förväntningar på vår organisation och vilka alternativ som möter upp mot dem.

Som grund för rådslaget har vi låtit ta fram ett underlag som beskriver bakgrund, olika organisationsalternativ och möjliga konsekvenser. Det finns också ett bildmaterial som kan användas för att introducera området inför samtal hos varje enskild medlemsorganisation.

Det kan vara värt att kort rekapitulera bakgrunden till varför rådslaget blivit till. Ett antal utredningar har under de senaste femton åren pekat på behovet av att det svenska travet behöver ta tag i sina utvecklingsfrågor och tillväxt. Dessa utredningar finns kort sammanfattade i rådslagsmaterialet. Omregleringen av spelmarknaden har vidare ställt nya krav på uppdatering av styrning och organisering av det svenska travet. Många har pekat på behovet av att utveckla beslutsorganisation, styrning, transparens och lokal förankring.

En utredning av Denninger och Almgren genomfördes under 2019 och pekade på en problematik i besluts- och styrningsfrågor för det svenska travet. Även skatteproblematiken efter omregleringen belystes. Utredningen diskuterades på möten regionalt under hösten 2019, där medlemmarna i Svensk Travsport fick ge återkoppling. Arbetet har därefter fått justerad tonvikt efter direktiv och inspel från Svensk Travsports fullmäktige och förtroenderåd. Vid förtroenderådet i december 2019 beslutades att gå vidare med en fördjupning kring alternativ med inriktning på att använda associationsformen ekonomisk förening som underlag för att formera organisationsalternativ. En analys genomfördes av detta alternativ under början av 2020 och avstämningar genomfördes med samtliga travsällskaps ordföranden och VD:ar samt med BAS-organisationerna. En delrapport redovisades vid förtroenderådet i mars 2020. Där gavs återkopplingen att gå vidare med att genomföra viktiga fördjupningar inom flera viktiga områden.

Under våren 2020 har styrelsen sett ett behov av att säkra att samtliga medlemmar och intressenter är fullt involverade i ett kommande viktigt beslut om framtida organisation. Därför beslutades efter diskussion vid fullmäktige i juni 2020 att låta genomföra ett rådslag.

Svensk Travsport ska genom ytterligare fördjupning fortsätta prövningen av framtida organisatoriska och juridiska modeller och lämna förslag på fortsatt arbetsprocess och Rådslag vid Förtroenderådet i september

Styrelsen för Svensk Travsport bjuder därför in till ett rådslag att genomföras under hösten 2020. Till sist är det medlemmarna och ägarna i Svensk Travsport, dvs travsällskap, BAS-organisationer och travklubbar som avgör framtid och inriktning för all vår verksamhet.

Styrelsen för Svensk Travsport



RÅDSLAG FRAMTIDA ORGANISATION

Underlag för diskussion om framtida organisation



AUGUSTI 2020
SVENSK TRAVSPORT, DOKUMENT RÅDSLAG

Innehållsförteckning

1) Introduktion.....	1
Uppdraget från fullmäktige	2
Disposition.....	2
Varför sker detta rådslag nu?	2
Hur går ett rådslag till?	3
Rådslagets huvudfrågor	4
Kort återkoppling om tidigare organisationsarbeten.....	5
2) Omvärldsförändringar under de senaste åren.....	7
1. Politisk påverkan	7
2. Ekonomisk påverkan	7
3. Social påverkan.....	8
4. Teknologisk påverkan	8
5. Miljöpåverkan	8
6. Juridisk påverkan	8
3) Förväntningar på organisation och verksamhet.....	9
Travets utveckling	9
Tre områden som behöver stärkas.....	10
Travet i Sverige – ett defensivt ekonomiskt nuläge.....	12
Legala krav.....	13
4) Tre principiella organisationsalternativ	15
Alternativ ett – Uppdatering av dagens organisationsmodell	15
Alternativ två – Ekonomisk förening som ägs av travsällskapen.....	17
Alternativ tre – Ekonomisk förening som ägs av hästägare och aktiva.....	19
5) Konsekvenser för respektive alternativ	20
Alternativ ett – Uppdatering av dagens organisationsmodell	20
Alternativ två – Ekonomisk förening som ägs av travsällskapen.....	22
Alternativ tre – Ekonomisk förening som ägs av hästägare och aktiva.....	25
6) Fördjupningar	28
Beslutsgång vid omvandling.....	28
Skatter.....	29
Möjlig vägkarta framåt.....	29
7) Samlad resultat- och balansräkning.....	31
Alternativ ett	31
Alternativ två	33
Alternativ tre	35
Fastighetsvärderingar.....	36

Bilaga 1 – Förslag till ägarmodell	37
Alternativ ett	37
Alternativ två	38
Alternativ tre	39
Bilaga 2 – Beskrivning av ekonomisk förening	40
Bilaga 3 – Exempel på ekonomiska föreningar	41
Lantmännen	41
Södra	41
Rabobank.....	41
Desjardins	41
Bilaga 4 – Förslag till upplägg av lokal workshop	43
Återkoppling till Svensk Travsport	43

1) Introduktion

Omregleringen av den svenska spelmarknaden har satt fokus på frågan om travets organisering. En förändrad konkurrenssituation och förändrade förhållanden för spel har fått konsekvenser för det svenska travet inbegripet travsällskap, klubbar, intresseorganisationer och Svensk Travsport.

Omregleringen har medfört ett antal viktiga konsekvenser för det svenska travet.

- Konkurrenssituationen har utvecklats med en förändrad roll på marknaden för ATG, där andra spelföretag kan börja konkurrera.
- De finansiella flödena mellan ATG, Svensk Travsport och travsällskapen har förändrats. Därmed bör finansieringen bygga på tydliga avtalsförhållanden, och överskott från ATG behöver delas ut i form av vinstutdelningar till Svensk Travsport.
- Tidsförskjutningen i finansiella flöden från ATG har ställt krav på annan finansiering för att driva verksamheten.
- Skattesituationen har förändrats och beskattning genomförs nu enligt ordinarie skattesystem, vilket ställer krav på att intäkter kopplas till relevanta kostnader för respektive affärsverksamhet.
- För det svenska travet innebär omregleringen en förändrad beslutsstruktur. Många beslut som historiskt fattats inom ATG behöver nu tas inom Svensk Travsport i samspel med travsällskapen och BAS-organisationerna.

Omregleringen har även ställt travets styrmodell i fokus. Ett antal tidigare utredningar under de senaste 15 åren har pekat på att styrmodellen behöver utvecklas. Utredningarna noterar behov av att det svenska travet utvecklar effektivare beslutsprocesser som klarar av att möta förväntningar på såväl god förankring som effektivitet och snabbhet. Sammantaget har utredningarna noterat ett behov av att stärka och utveckla organisationen för att travet ska klara av att möta framtidens utmaningar. De frågor som en effektiv styrmodell ska kunna hantera är bland annat:

- Minskande tillströmning av publik samt nedgång i antal aktiva och engagerade. Travet är i behov av att ta kraftfulla och gemensamma initiativ för att bryta denna utveckling och vända kurvorna åt rätt håll.
- Behov av investeringar i verksamheten. På ett antal olika banor behöver investeringar göras för att möta besökarnas förväntningar samt de krav på säkerhet som ställs. Banorna behöver kunna utvecklas utifrån sina förutsättningar.

Travets styrmodell gör det idag svårt att nå fram till tydliga slutsatser som kan ligga till grund för handlingsplaner att ta tag i frågorna ovan. Många ser ett behov av att stärka beslutskraften så att verksamheten kan utvecklas för att möta förväntningar hos kunder och att skapa tillväxt. Denninger och Almgren beskrev det i sin rapport från 2019 som följande:

”Beslutsmässigheten upplevs som låg. Beslut skjuts upp, blir aldrig fattade eller aldrig genomförda. De beslut som tas landar ofta på minsta gemensamma nämnare. Många utredningar genomförs och många dokument tas fram men ett flertal upplever att processen stannar upp i detta läge. Utredningar samlar damm i bokhyllorna och följs inte upp. Idag saknas helheten och genomförandekraften. Besluta och genomför. Sedan gäller att följa besluten eller förklara varför dessa inte går att genomföra.

Det finns många intresseorganisationer inom travsporten. Utåt är alla eniga om travsportens bästa men inåt finns många separata agendor. Olika intressen har en tendens att blockera

handling. ST- travsällskapen-BAS är tre olika världar med i vissa fall olika ståndpunkter i verksamhetsfrågor. Vid målkonflikter tillsätts utredningar alternativt ett råd med deltagare där diskussionerna fortsätter för att komma framåt. Idag kan vissa grupper obstruera och på det viset stoppa förslag som kan vara bra för flertalet.”

Sammantaget finns ett behov att pröva organisationsmodeller som möter upp mot problematiken ovan. Därför har Svensk Travsports styrelse tagit detta initiativ till ett rådslag.

Svensk Travsports stämma beslutade att låta genomföra ett rådslag i frågan under hösten 2020. Tanken är presentera ett heltäckande beskrivande underlag för travets intressenter och utifrån detta föra en dialog där man kan lyfta fram sina olika perspektiv. Avsikten är att nå fram till slutsatser som kan ligga till grund för att ta fram ett beslutsförslag i frågan för Svensk Travsport och dess medlemmar. Tidigare genomförda utredningar under 2019 och 2020 har tagit fram viktiga analyser och fakta som kan användas i detta sammanhang.

Ett rådslag innebär att man i samtliga delar av organisationen för ett samtal om särskilt viktiga frågor för att kunna skapa en gemensam bild om problematiken och kunna precisera genomarbetade beslutsalternativ. Tanken är att detta samtal förs i strukturerad form i hela organisationen och hos samtliga nyckelintressenter.

Modellen att arbeta med rådslag har med framgång använts i andra medlemsägda organisationer, till exempel stora företagskoncerner som Lantmännen och Södra.

Uppdraget från fullmäktige

Fullmäktige uppdrog den 24 juni 2020 följande:

”Svensk Travsport ska genom ytterligare fördjupning fortsätta prövningen av framtida organisatoriska och juridiska modeller och lämna förslag på fortsatt arbetsprocess och Rådslag vid Förtroenderådet i september”

Svensk Travsports styrelse ansvarar för att genomföra uppdraget. Arbetet drivs i en projektgrupp bestående av Anders Källström, vice ordförande, Maria Croon, VD samt Ulf Hörnberg, vVD.

Disposition

Detta material beskriver bakgrund till varför organisationsfrågan kommit i fokus samt klargör tre principiella organisationsalternativ med förväntade konsekvenser. Materialet avslutas med särskilda avsnitt kring legala frågor, skatter, kommande beslutsgång samt avsnitt kring genomförande av workshops och återkoppling till projektledning. Avslutningsvis redovisas även samlade resultat- och balansräkningar för de tre presenterade alternativen.

Varför sker detta rådslag nu?

Bakgrunden till rådslaget är omregleringen som får konsekvenser för det svenska travet, och även för förutsättningarna att driva verksamheten. Det finns ett behov av att särskilt i detta skede göra en översyn över styrmodell och organisation.

Efter genomförd analys under 2019 och våren 2020 finns ett behov av att föra ett fördjupat samtal om organisationsalternativ hos samtliga travets intressenter. När en sådan dialog genomförts finns förutsättningar att precisera organisationsalternativ inför beslut kring framtida organisation.

Rådslaget gör det möjligt att föra samtal kring möjliga organisationsmodeller och att skapa förutsättningar för återkoppling kring olika organisationsalternativ. Dialogen ska ha högt i tak,

så att olika synpunkter kan komma till tals. Samtidigt är det viktigt att samtliga intressenter kommer med en tydlig återkoppling till Svensk Travsports styrelse.

Hur går ett rådslag till?

Ett rådslag bygger på att samtliga intressenter för en fokuserad dialog kring ett område. För det svenska travet handlar det om alternativ för den framtida organisationen.

Som grundmaterial och stöd finns följande:

- Ett textmaterial (detta dokument) som beskriver bakgrund till varför organisationsfrågan diskuteras nu, där olika alternativ beskrivs och analyseras samt skisserar en arbetsgång som beskriver hur organisationen kan utvecklas.
- Ett presentationsmaterial som kan användas lokalt vid möten i respektive organisation.
- Ett workshopmaterial som kan användas för att sammanställa svar på huvudfrågor som behandlas under workshops hos respektive travintressent.

Tanken är att rådslaget sker i tre huvudsakliga steg:

- 1) Uppstart vid förtroenderådet i september
Presentation av materialet för förtroenderådet. Genomgång av hur man kan genomföra workshops lokalt hos respektive travintressent. Därmed skapas förutsättningar för att stödja genomförandet av lokala workshops hos intressenterna.
- 2) Workshops hos samtliga travintressenter
Workshops genomförs hos samtliga travintressenter. Syftet är att skapa en grund för att bedöma organisationsalternativ och därefter klargöra organisationens syn på alternativen. Ett antal huvudfrågor diskuteras och besvaras. Med fördel kan två workshops genomföras hos varje intressent – dels en workshop för styrelsen, dels en för medlemmarna, samt eventuellt ytterligare andra intressenter lokalt. På så vis kan styrelsen på egen hand sätta sig in i frågan för att därefter kunna agera facilitator under workshopen med medlemmarna. Som stöd för att genomföra alla workshops kan en representant från Svensk Travsports styrelse samt en representant från Svensk Travsports ledning medverka om medlemsorganisationen vill det. Dessa workshops innehåller tre huvudmoment:
 - Presentation av organisationsfrågan och alternativen
 - Dialog i mindre grupper
 - Återkoppling och summering av gemensamma slutsatser

Workshopmaterialet utmynnar i ett antal huvudfrågor som besvaras. Genom att samtliga travintressenter svarar på samma frågor skapas förutsättningar att sammanställa en sammanvägd bild av intressenternas ställning i frågan om valet av framtida organisation.

Slutsatserna från genomförda workshops sammanfattas sedan i ett tydligt format som tillhandahålls av Svensk Travsport.

- 3) Sammanställning av slutsatser inför fortsatt organisationsarbete
Utifrån genomförda workshops sammanställs en sammanfattande dokumentation som beskriver hur travets intressenter ser på de huvudfrågor som diskuterats gällande framtida organisation.

Detta material lägger en grund för formulering av beslutsförslag inför kommande beslutstillfällen i Svensk Travsport och hos respektive medlem i Svensk Travsport.

Rådslaget genomförs under hösten 2020 och är av rådgivande karaktär. Eventuella följande formella beslut sker i senare skede under 2021–2022 hos Svensk Travsport samt hos respektive travintressent (se vidare under tidplan). En mer detaljerad beskrivning av rådslaget presenteras under avsnittet "Bilaga 4 – Förslag till upplägg lokal workshop".

Rådslagets huvudfrågor

Följande huvudfrågor är särskilt angelägna att få svar på under rådslaget.

- 1) Under det senaste året har frågan om travets organisation utretts och varit uppe för diskussion. Vilka skäl ser ni till att det behöver göras en förändring?
 - Marknad – förändrad konkurrenssituation i relation till andra spelföretag
 - Ekonomi – förändrade finansiella flöden inom travet
 - Skatter – ny skattesituation i och med omreglering
 - Beslutsfattande – behov av ett utvecklat beslutsfattande som både är effektivt och väl förankrat
 - Utveckling av verksamhet – behov av att kraftsamla inom viktiga funktioner som affärssamarbeten, marknadsföring, och säkerhet med flera
 - Inflytande – behov av att travintressenterna får ett effektivt inflytande i rätt frågor
- 2) Vilket av de skisserade organisationsalternativen ser ni som bäst för travets framtid? (Organisationsalternativ 1, 2 och 3 beskrivs nedan)
 - Varför?
 - Marknad
 - Ekonomi
 - Skatter
 - Beslutsfattande
 - Utveckling av verksamhet
 - Inflytande
 - Annat?
- 3) Ser ni det som möjligt att gå in i en beslutsprocess vid formella stämmor i denna fråga under 2021 och att avsluta med kvitterande stämmobeslut under 2022?
 - Varför?
 - Varför inte?
- 4) En viktig del i utvecklingen av det svenska travet är att varje bana utvecklas utifrån sina förutsättningar. Vilken position ser ni för er bana i framtiden? I vilket organisations-alternativ kan den bäst utvecklas?
 - Position?
 - Elitbana
 - Tävlingsbana
 - Träningsbana
 - Stark utveckling av hästnäringen
 - Annat?
 - Vilket organisationsalternativ stödjer utvecklingen av er position? (Organisationsalternativ 1,2 och 3 beskrivs nedan)

Kort återkoppling om tidigare organisationsarbeten

Svensk Travsport har tidigare genomfört ett stort antal utredningar som har visat travsportens utvecklingsbehov och pekat på en inriktning för sportens framtid. Problembilden i tidigare utredningar känns igen från det som beskrivs i detta dokument. Gemensamt för tidigare utredningar är att travsportens beslutsstruktur beskrivs som komplex med låg vilja att driva igenom beslut som bidrar till en bättre helhet, till exempel vad gäller investeringar på banor och innovation. Travet har under en längre tid prioriterat löpande kostnader framför investeringar. Det finns ett behov av förbättrat beslutsfattande och genomförande både vad gäller långsiktiga strategiska frågor och operativa förändringar.

Framtidens travsport (2007)

Utredningens uppdrag var att identifiera möjligheter att överföra mer pengar till de aktiva och samtidigt säkra att alla banor kan leva. Utredningen identifierade utmaningar inom ekonomiska området, minskat antal B-tränade hästar, sviktande publikunderlag, allvarliga anläggningsbrister, minskad rekrytering till travsporten och avsaknad av helhetsansvar. Utredningen presenterade åtgärder inom fem områden: (1) intäktsmöjligheter, (2) möjligheter att sänka kostnader, (3) breddverksamhet, (4) organisation för att möta framtidens krav samt (5) fördelning av resurser.

Horisont 2017 (2012)

Utredningen beskriver utmaningar och presenterar ett antal konkreta åtgärder för att anpassa sporten till de snabba förändringar som präglar samhällsutvecklingen. Rapporten tar upp områdena rekrytering av hästägare, avel och uppfödning, travbanan (ett centrum för upplevelser och möten), information & kommunikation, ungdomsverksamhet, kompetensutveckling & beslutsfunktioner samt tävlingssystemet. I utredningen beskrivs travsportens beslutsstruktur som tidskrävande och komplex vilket medverkar till låg förändringsvilja.

Banornas uppdrag (2014)

Utifrån travsportens gemensamma kärnvärden och strategiska plan införs istället en incitamentsdriven fördelningsmodell som fokuserar på marknad, försäljning och utveckling. Sportsliga parametrar får ökad betydelse och travbanornas arbete styrs därmed om med fokus på att rekrytera nya hästägare, aktiva, publik och spelare. Modellen innebär ökade utvecklingsmöjligheter för den enskilda banan och stimulerar till att etablera närmare samverkan banor emellan.

SVENSK TRAVSPORT - Utmaningar och möjligheter (2019)

Syftet var att utreda på vilket sätt organisationen bäst bör rusta sig för att möta de nya förutsättningar som gäller efter att ATG-modellen huvudsakligen avvecklas. Utredningen presenterar också två principiellt olika alternativ till organisation för tävlingsverksamheten.

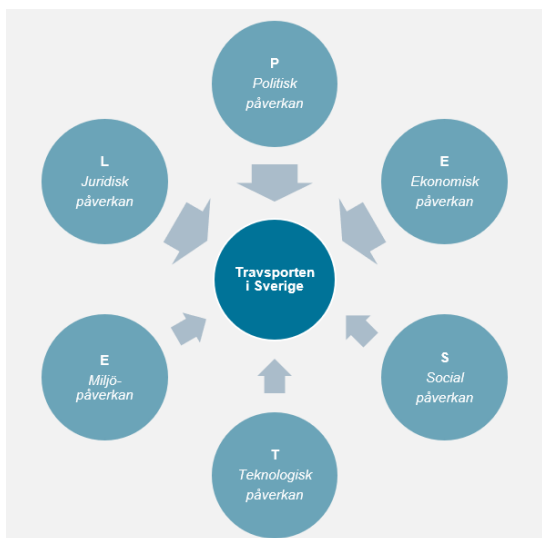
Alternativ A: Tävlingsverksamheten integreras helt i Svensk Travsport ABs organisation.

Alternativ B: en lösning där ett särskilt helägt dotterbolag till Svensk Travsport AB bildas, där tävlingspersonal anställs. Beslut togs på förtroenderådet i december 2019 att inte utveckla dessa modeller vidare. Istället genomfördes ett organisationsarbete som prövade förutsättningarna för att utgå ifrån en organisationslösning med inriktning på ekonomisk förening. Huvudslutsatser från utredningen var:

- Svensk Travsport behöver en organisation som på ett tydligare sätt har uppdraget att arbeta med kommersiellt och finansiellt fokus och hantera det utvidgade ansvaret för ekonomi och tävlingsprogram som ATG hade i 44 år. En organisation som dessutom kan skapa goda förutsättningar för att staten överlämnar ansvaret för ATG till ägarna.
- Svensk Travsport behöver en balansräkning och ett eget kapital som svarar mot det ökade kommersiella ansvaret och som medger handlingsfrihet. Betydande resurser bör dessutom avsättas för investeringar i såväl organisationsutveckling som anläggningar.
- Svensk Travsport behöver en organisation och ett arbetssätt som långsiktigt håller ihop travfamiljen kring frågor som ekonomi och rättigheter.
- Svensk Travsport är i behov av en organisation som förmår hantera sportens historiskt stora utmaningar och som säkerställer att viktiga beslut blir verkställda i en anda där hela sporten medverkar.
- Svensk Travsport bör arbeta med en organisation som minimerar skatteläckage och skatterisker.

2) Omvärldsförändringar under de senaste åren

Utvecklingen i omvärlden går på många plan snabbare än någonsin, med trender och nya beteenden som får stor inverkan för många branscher. Travsporten är inget undantag och utvecklingen skapar såväl utmaningar som möjligheter för vår sport. För att skapa en bra grund för hur travet ska utvecklas i framtiden är det viktigt att diskutera viktiga förändringar i omvärlden. I detta avsnitt analyseras omvärldsförändringar utifrån sex olika dimensioner.



FIGUR 1: OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR SOM PÅVERKAR TRAVET

1. Politisk påverkan

Sedan 1974 har svensk trav- och galoppsport verkat och utvecklats inom ATG-modellen, både verksamhetsmässigt, skattemässigt och administrativt. Detta har möjliggjorts genom en modell där ATG erhållit ensamrätt för vadhållning på hästsport och där hela överskottet tillförts trav- och galoppsporten. Sedan den 1 januari 2019 gäller ett licenssystem där alla som verkar på den svenska spelmarknaden ska ha behörigt tillstånd. Samtidigt införs fri prissättning på spel och det står licensierade spelbolag fritt att använda travets tävlingar utan att behöva ersätta travsporten.

Staten har indikerat att man nogsamt följer Spelmarknadsutredningen, som bland annat omfattar frågan om hästsportens framtida finansiering (marknadsavgiften). Utifrån slutsatser från utredningen kommer staten att adressera synen på sin framtida roll avseende ATG.

2. Ekonomisk påverkan

Konkurrensen på spelmarknaden är hård – allmänhetens syn på spel blir allt mer negativ och spelarbasen minskar. Spelmarknaden som helhet krymper, samtidigt som stora och kapitalstarka aktörer kämpar aggressivt om att få ta del av marknaden. När konkurrensen från andra speltyper ökar finns risken att spelare vänjer sig vid fasta odds, som i grunden är en lågmarginalprodukt. Inom travsporten syns en nedgång globalt, med kraftigt minskade intäkter från spel i viktiga travnationer som Frankrike.

Därtill blir den förändrade skattesituationen synnerligen påtaglig för travsporten. Sedan 1 januari 2019 gäller att ordinarie svensk skattelagstiftning ska tillämpas för det svenska travet.

Coronapandemin har fått stor påverkan för större delen av samhället och osäkerheten är stor. Travet har kunnat driva sin verksamhet, dock utan publik under våren 2020. Detta till

skillnad från de flesta andra publikspor­ter. Det återstår att se vad de långsiktiga konsekvenserna blir för travspor­ten.

3. Social påverkan

Förändringar i den svenska befolkningsstrukturen och demografin fortsätter. Sveriges befolkning växer snabbt och tillväxten sker primärt i stor­stadsregionerna och de större städerna i respektive län. Folkomflyttningen från land till stad har till stor del upphört och räknat i absoluta tal minskar inte längre landsbygdsbefolkningen. Under de senaste åren har även betydande folkökning skett genom flyktinginvandring. Befolkningen i Sverige – likt många andra länder – blir allt äldre och en femtedel av befolkningen är nu över 65 år. Det kommer bli viktigt för travet att fortsatt arbeta med demografin vad gäller medlemmar, aktiva och kunder.

Värderingar, etik och moral fortsätter att vara viktigt i samhället. Exempelvis får djurskyddsfrågor allt större fokus, i synnerhet bland den yngre delen av befolkningen. Även dessa frågor kan i en framtid komma att påverka travet och travet kan komma att behöva möta dessa frågor på ett trovärdigt sätt för att klara generationsväxlingen.

Det kan uppmärksammas att det sker en i flera hänseenden positiv utveckling vad gäller allmänhetens syn på hästägandet och hästföretagandet. Hästspor­ten har fått positiv uppmärksamhet i media och antalet utövare är stort. Det svenska travet har gynnats av att hästverksamheten vuxit i anseende. Travbranschen som sådan har professionaliserats mycket de senaste åren.

4. Teknologisk påverkan

Digitaliseringen förändrar alltjämt konsumtionen av sportspel i allmänhet, med en fortsatt förflyttning från fysiskt spel till online. Kapitalstarka aktörer lägger väsentliga resurser på att utveckla digitala produkter med en stark upplevelse. Kunder inom travet kommer att ställa krav på att det erbjuds en stark digital produkt för hela kedjan – där har den svenska travspor­ten mer att göra.

En annan tydlig förändring syns på mediamarknaden, där broadcast tappar marknadsandelar till förmån för play-tjänster.

5. Miljöpåverkan

Klimat- och hållbarhetsfrågan står högt upp på agendan i stora delar av samhället. Konsument­er ställer allt högre krav på att de tjänster och produkter som konsumeras är hållbara med en liten klimatpåverkan. Även travspor­ten kommer att behöva förhålla sig till detta och positiva och negativa miljöeffekter av travspor­ten bedöms komma att få allt större betydelse i framtiden. Detta gäller till exempel resor, transporter och material.

6. Juridisk påverkan

Spellagstiftningen är fortsatt i fokus även efter omregleringen. Det förekommer en politisk diskussion om eventuellt statliga insatser för att begränsa de negativa skadeverkningarna av spel­ande.

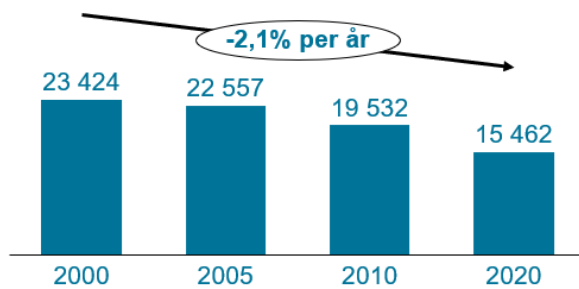
Statligt inflytande i ATG kvarstår även efter omregleringen. Även i den nya marknadssituationen ingår ATG som ett delägt bolag till Svensk Travsport. Staten utser flera/majoriteten av styrelseledamöterna.

3) Förväntningar på organisation och verksamhet

Travets utveckling

Organisationsarbetet för travet bygger på ett tillväxtperspektiv. Travet stärker sin roll i samhället och driver på för att utveckla en marknad som växer. Utvecklingen de senaste åren pekar åt en annan riktning, med en tydlig minskning av såväl antalet licenser som antalet hästar i träning. Det kan dock noteras ett trendbrott 2020, där båda dessa nyckeltal ökar återigen för första gången på 20 år.

Antal hästar (kallblod och varmblod) totalt i träning



FIGUR 2: ANTAL HÄSTAR I TRÄNING

Organisationsmodeller är aldrig ett självändamål utan ett redskap för att stödja utvecklingen av en verksamhet. Under arbetet med organisationsfrågan har projektgruppen skisserat övergripande målbilder för travet, som skulle kunna användas för att peka ut en inriktning. Dessa målbilder finns på övergripande nivå och bör vara länkade till såväl vision som till kvantifierade målbilder vilka finns beskrivna inom Pegasus. Dessa målbilder har även stämts av och diskuterats till exempel vid förtroenderåd. Målbilderna är ännu inte beslutade utan enbart nedtecknade som ett utkast:

1. Travet **växer och får nya aktiva** i form av hästägare, tränare, uppfödare samt **ökad engagerad publik**
2. Travet klarar **generationsskiftet**
3. Banorna **utvecklar sig utifrån uppdrag som kan variera och spegla det lokala behovet**
4. Verksamheten drivs i **sund ekonomisk balans där resurser används effektivt**
5. Travet **investerar för framtiden**
6. Travets aktiva och medarbetare känner **stolthet och framtidstro** och agerar i samverkan för travets utveckling
7. Travet drivs med ett **starkt varumärke i en hållbar affärsmodell**



Tre områden som behöver stärkas

Med målbilden att skapa tillväxt i det svenska travet, vad gäller såväl antal hästar som aktiva, finns det ett antal områden att arbeta med. De utmaningar som detta medför har kategoriserats in i tre huvudområden:

1. Marknad och attraktionskraft – behov av stärkt marknadsfokus

Grunden för utveckling av travet är att alla engagerade känner stolthet och vill bidra till utvecklingen. Detta skapar en grogrund för att medverka i travet som aktiv, travägare eller kund. Genom att de engagerade i travet fungerar som ambassadörer så skapas goda cirklar där attraktionskraften bidrar till rekrytering som i sin tur ytterligare stärker attraktionskraften.

Travet verkar inom underhållningsindustrin – med hög konkurrens från andra sporter och annan underhållning – och behöver ständigt utvecklas och förnyas för att fortsätta att attrahera såväl befintliga som nya kunder till sporten. Travet behöver därför utvecklas utifrån vad marknaden efterfrågar, för att ha förmågan att möta upp nuvarande och framtida kundbehov. Idag finns emellertid tendenser till en ”produktionsinriktning” med otillräckligt fokus på att erbjuda vad olika kundgrupper efterfrågar. Särskilt väsentligt är att de olika travbanorna utvecklas utifrån sina förutsättningar, där det finns möjligheter att utveckla olikhet mellan banorna.

För att utveckla travet framåt behöver därför ett samlat grepp tas med stärkt fokus på marknads- och affärsutveckling, i syfte att utveckla och skapa affärer. Med fördel kan kompetenser inom viktiga nyckelfunktioner stärkas. Särskilt viktigt är kompetensdjup inom affärs- och tjänsteutveckling, marknadsföring, hållbarhet samt kunnande vad gäller att stärka varumärket inom travsporten. Hållbarhetsarbetet kommer att bli än mer väsentligt framöver, där travet jämförs med andra tjänsteföretag och deras hållbarhetsarbete.

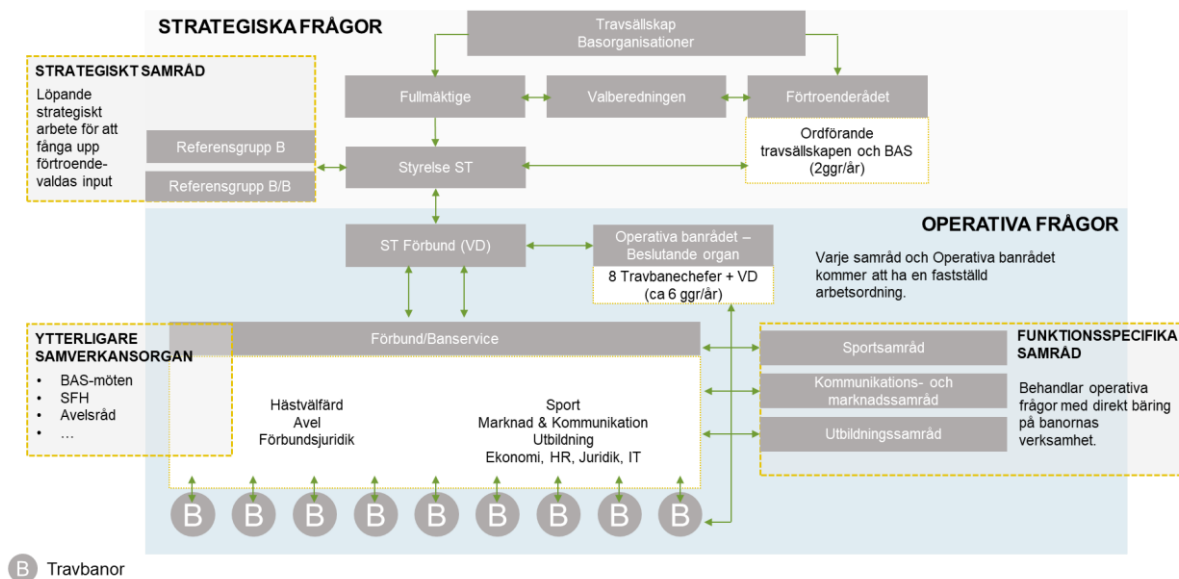
2. Effektivitet – behov av ökad effektivitet i organisationen

Det kan noteras att den samlade ekonomin inom det svenska travet är mer beroende av resurser från ATG. Intäkterna från ATG har blivit allt mer betydelsefulla jämfört med publikintäkter och andra lokala intäkter vid många av banorna.

För att utveckla travsporten är det viktigt att använda de tillgängliga resurserna på rätt sätt. En genomgång av verksamheten visar på möjligheter för mer effektivt resursutnyttjande som stärker värdeskapandet inom hela travet. Det finns förutsättningar att realisera synergier på såväl kostnads- som intäktssidan, exempelvis genom:

- **Minskade inköpskostnader** – effektivisering med samordnade inköp.
- **Förbättrad drift av banor och administration** – effektivisering av drift vid de olika banorna. Samverkan och ökad bench-mark.
- **Minskade finansieringskostnader** – effektivisering av finansiella flöden, transaktioner och kapital.
- **Ökad sponsring och företagssamarbeten** – effektivare försäljning genom exempelvis paketering och samordnat nationellt bemötande av stora företag.
- **Ökade publikintäkter** – stärkt marknadsföring genom samordning av kampanjer och varumärkesarbete.

Dagens strukturmodell innehåller en komplex samordning mellan olika delar av organisationen där viktigt beslutsfattande koordineras i särskilda råd. Vilket leder till politiskt motstånd samt att beslutsfattandet får karaktären av att drivas mot minsta motståndets lag. Dagens faktiska beslutsmodell kan beskrivas i figuren nedan.



FIGUR 3: BESLUTS- OCH SAMVERKANSORDNING

3. Investeringar – prioriterade investeringar för framtiden

Det är vitalt att investera för framtiden och satsa på innovation. Framtidsinvesteringar som möter viktiga kundkrav och olika segment görs dock inte i tillräcklig utsträckning idag. Landets travbanor har betydande investeringsbehov, samtidigt som en stor andel av det samlade investeringsbehovet finns hos banor med begränsad finansiell styrka. Det finns generellt otillräckliga resurser för att ensamt satsa på innovation och utveckling.

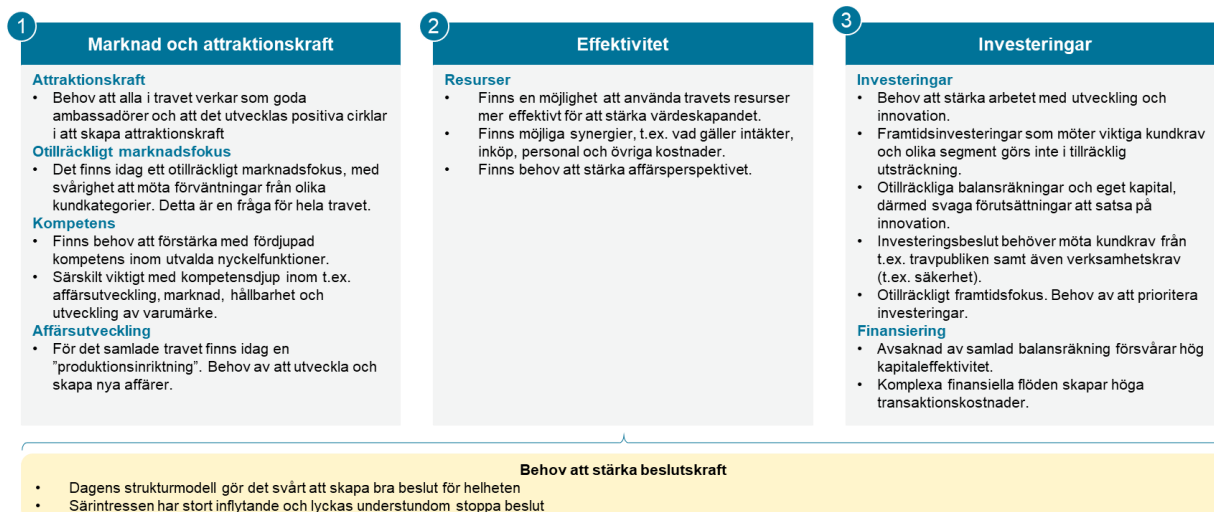
Således behöver förutsättningarna för att genomföra investeringar förbättras och investeringar prioriteras på ett sådant sätt att helheten stärks. Investeringsbeslut bör utgå från kundkrav (från exempelvis travpubliken) samt även verksamhetskrav (till exempel vad gäller säkerhet och andra viktiga frågor). Fördjupning av ekonomi redovisas nedan.

Avsaknaden av samlad balansräkning försvårar hög kapitaleffektivitet och dagens komplexa finansiella flöden skapar höga transaktionskostnader.

Behov att stärka beslutskraft

För att adressera ovanstående utmaningar behöver travet organiseras på ett sätt som möjliggör ett samtidigt effektivt beslutsfattande och ett väl förankrat genomförande av beslut.

Som noterats ovan är beslutsmässigheten låg. Dagens modell gör det svårt att driva igenom beslut som bättre gynnar helheten. Besluten idag tenderar att skjutas upp, aldrig bli fattade eller inte genomföras. En strukturmodell för travet behöver adressera denna problematik.

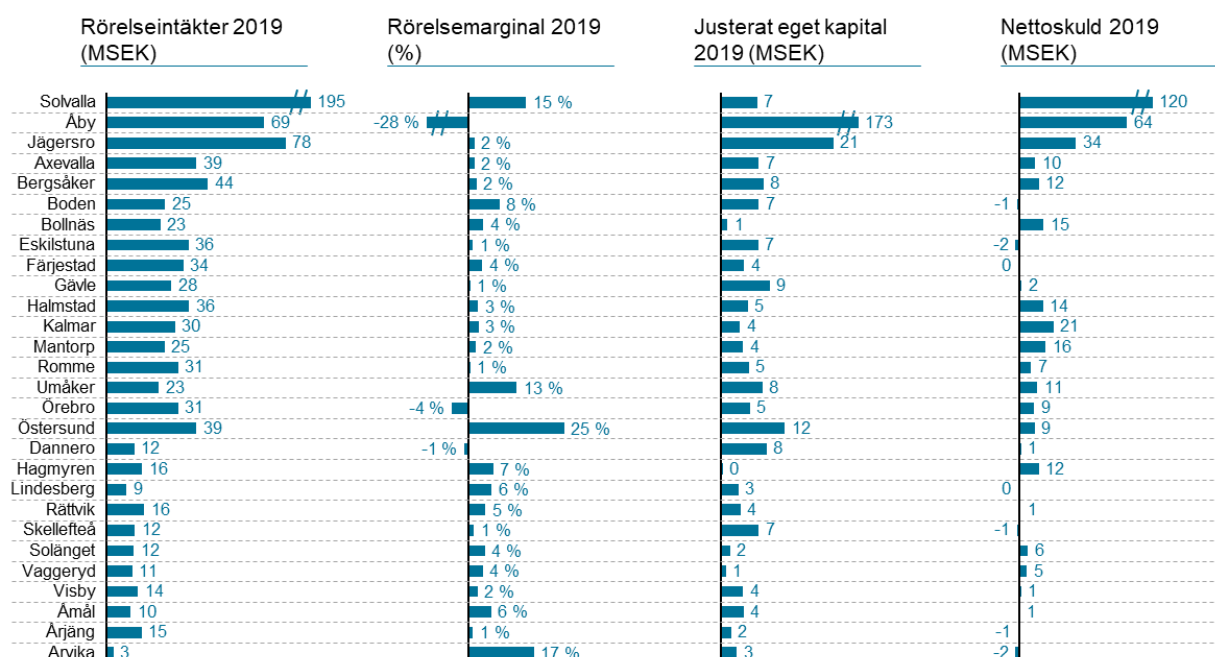


FIGUR 4: OMRÅDEN SOM BEHÖVER STÄRKAS

Travet i Sverige – ett defensivt ekonomiskt nuläge

Det svenska travet har sammantaget ett ekonomiskt riskfyllt och defensivt nuläge med svagt resultat, hög skuldsättning, högt investeringsbehov och begränsade finansieringsmöjligheter.

Med karaktären av ideell förening har inte lönsamhet varit av högsta prioritet. De flesta sällskapen hade föregående år en negativ eller en svagt positiv rörelsemarginal – justerat för vinstmedel blir resultatet lägre. Se finansiella sammanställning för huvuddelen av travsällskapen nedan.



FIGUR 5: FINANSIELLA NYCKELTAL

Travsällskapen har ett omfattande behov av långsiktiga materiella satsningar i framför allt anläggningar – det sammanlagda investeringsbehovet för landets banor bedöms vara åtminstone hundratals miljoner kronor. Därutöver behöver många banor göra större och mer rejäla ombyggnads- och omställningsinvesteringar.

Den svaga lönsamheten gör dock att möjligheten att återinvestera vinst i framtidssatsningar i de flesta fall är mycket begränsad. Vidare har travsällskapen en hög skuldsättning i förhållande till såväl lönsamhet som de investeringsbehov som föreligger.

Vid en analys av travbanornas finansiella styrka går det att konstatera att mer än hälften av landets banor har svårt att genomföra investeringsplaner (Svensk Travsport). En konsekvens blir att flera av landets travbanor inte har möjlighet att genomföra de investeringar som krävs för att möta de förutsättningar som nu råder samt vara konkurrenskraftiga framåt.

Legala krav

Det finns även ett antal legala frågor som behöver lyftas i detta sammanhang. Omregleringen ställer ju särskilda krav på att tydliggöra och säkra den legala strukturen. Svensk Travsport drivs idag som en ideell förening vilket medför vissa begränsningar vad gäller styrning av dotterbolag. Det är inte heller i lagen reglerat hur finansiella underskott ska hanteras.

Att notera är att Svensk Travsport fungerar som en koncern med hel- och delägda bolag. Koncernstrukturen behöver utvecklas för att möta upp mot de krav som ställs på koncerner.

Vidare får den förändrade skattesituationen med dagens modell stora konsekvenser för affärsrelationen mellan STAB (Svensk Travsports dotterbolag STAB) och sällskapen.

Från 2019 gäller att det är den ordinarie svenska skattelagstiftningen som ska tillämpas för det svenska travet. Det innebär att det behöver finnas en tydlighet i alla led att skattepliktiga intäkter ska relateras till tydliga kostnader för intäkternas förvärvande. Oklarheter kring detta förhållande riskerar att medföra att skattebelastningar uppstår i olika delar av det svenska travet. För att skapa tillräcklig tydlighet i detta krävs att det finns affärs- och marknadsmässiga avtal mellan ST/STAB och travsällskapen.

Vid bibehållen strukturmodell kommer travsällskapens verksamhet att behöva uppdateras. Konkret innebär det att en marknadsmodell kommer behöva tillämpas, där sällskapen får ta ett mycket tydligare ekonomiskt och verksamhetsutvecklande ansvar. Det får två viktiga konsekvenser för travsällskapens verksamhet. Dels innebär det att tjänster kommer att marknadsprissättas, dels innebär det att förlusttäckning ej blir möjligt framgent. Det kommer att bli svårt för Svensk Travsport att stödja ekonomiskt eller finansiellt svaga travsällskap.

Idag finns ett samlat ekonomiskt underskott som behöver åtgärdas. Samtidigt finns ett betydande investeringsbehov. Det gör att kraven ökar på lokala intäkter eller kostnadsminskningar för att möjliggöra framtidssatsningar.

Det innebär att sällskapen kommer att behöva ta ett tydligare ekonomiskt ansvar för att öka lönsamheten och nå balans i ekonomin. Principiellt behöver alltså sällskapen genomföra någon eller en kombination av följande:

1. Insatser för att stärka intäktssidan genom ökat fokus på lokal affärsutveckling
2. Insatser för att effektivisera den lokala verksamheten och reducera kostnadsmassan



FIGUR 6: BEHOV AV ANPASSNING AV DAGENS MODELL

4) Tre principiella organisationsalternativ

Utifrån omvärldsanalys och målbild för framtiden har tre organisatoriska huvudalternativ för framtiden skisserats.

Det första alternativet handlar om en uppdatering av dagens organisation. Alternativ två och tre är förslag på utvecklade organisationsmodeller som bygger på att det svenska travet organiseras inom ramen för en ekonomisk förening. Samtliga tre alternativ beskrivs nedan. Efter beskrivningarna av respektive organisationsmodell följer även en analys av viktiga konsekvenser för respektive alternativ.

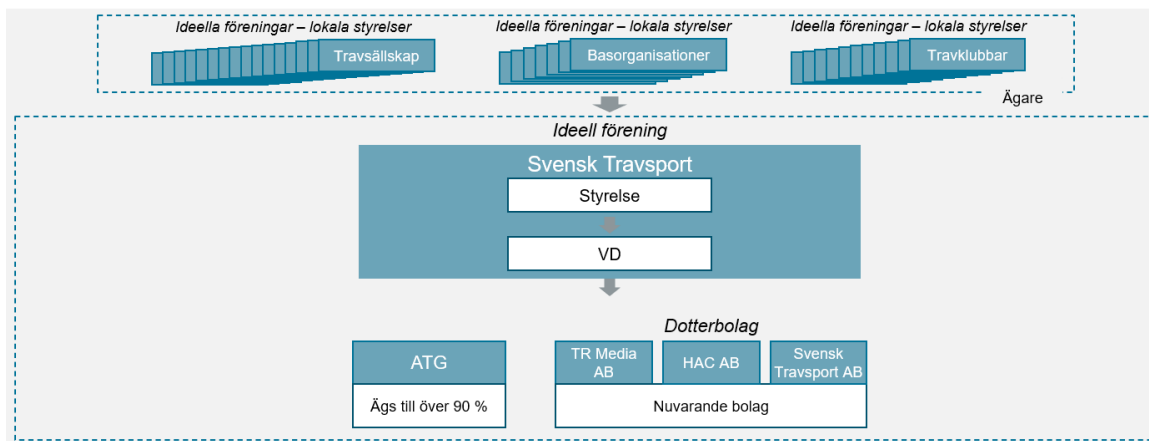
I sammanhanget kan noteras att det under flera år drivits ett arbete med att uppdatera föreningskoden som är de ekonomiska föreningarnas motsvarighet till bolagskoden. Föreningskoden finns nu i en utvecklad version, och används av huvuddelen av de större ekonomiska föreningskoncernerna inom livsmedel, handel, skog, bank, försäkring, tjänster samt andra relevanta branscher. I det fall att det svenska travet väljer att organisera sig inom ramen för en ekonomisk förening utgör denna kod en viktig och relevant referenspunkt vid utveckling av organisation och styrningsmodell. Svensk Kooperation svarar för koden och dess utveckling.

Alternativ ett – Uppdatering av dagens organisationsmodell

Alternativ ett innebär att Svensk Travsport utgår ifrån dagens organisation och säkrar att den fungerar som det är tänkt efter de förtydliganden som skett vid omregleringen. Det handlar om att travet lämnat bidragsekonomin och skapat tydliga affärsmässiga avtal mellan travets olika organisationer. Väsentligt är att samtliga organisationer fullt ut följer denna marknadsmodell och att avtalen inte frångås. Ägarorganisationen förblir densamma som tidigare, dvs att Svensk Travsport ägs av 33 travsällskap, 7 BAS-organisationer och 37 travklubbar (se specifikation medlemmar i bilaga 1).

I alternativ ett kvarstår fullmäktige i nuvarande modell vilket innebär att fullmäktige är Svensk Travsport högsta beslutande organ som utser styrelsen och lägger fast styrande principer och färdriktning. Nuvarande intressenter kvarstår som medlemmar. Rösterna i fullmäktige fördelas initialt efter dagens modell (vilket sammanhänger med antalet tävlingsdagar föregående år). Över tid bör en ny fullmäktigefördelning skapas, där styrelsen ej har platser i fullmäktige. Förtroenderådet finns kvar som rådgivande organ för Svensk Travsports styrelse.

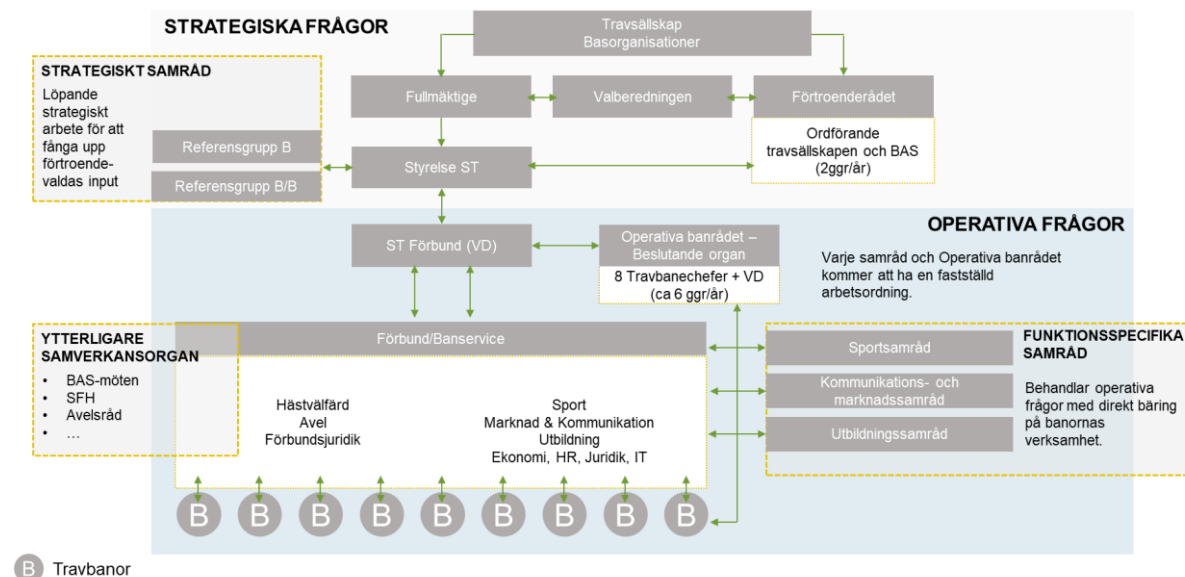
I figuren visas affärsorganisationen för alternativ ett.



FIGUR 7. SVENSK TRAVSPORTS AFFÄRSORGANISATION FÖR ALTERNATIV ETT.

Modellen bygger på att relationerna mellan Svensk Travsport, travsällskapen, ATG och BAS-organisationer har tydliggjorts. De avtal som tagits fram vad gäller relationerna mellan Svensk Travsport, ATG och travsällskapen måste fullföljas fullt ut. Avtalen är nödvändiga för att hantera den skatteproblematik som uppstått i och med omregleringen.

I praktiken sker samordning och beslutsfattande inom ramen för en styrmodell som sammanfattas i bilden nedan.



FIGUR 8: BESLUTS- OCH SAMVERKANSORDNING

Svensk Travsports styrelse har ett helhetsansvar för att samarbetet mellan Svensk Travsport, travsällskapen samt BAS-organisationerna fungerar effektivt, där centrala funktioner används för att stödja travsällskapens verksamhet. I detta ansvar ingår att Svensk Travsport ansvarar för en marknadsbaserad avtalsmodell. Svensk Travsport fattar även beslut om samtliga tävlingsdagens förläggning. Detta är områden som ATG tidigare ansvarade för. I en uppdatering av nuvarande modell är det viktigt att identifiera nya fördelningsnycklar för finansieringen av travbanorna. Modellen med antalet tävlingsdagar behöver ses över.

Finansiering av verksamheten sker till väsentlig del genom att medel överförs från ATG till Svensk Travsport via koncernbidrag. Detta är möjligt genom att Svensk Travsport äger mer än 90 % av ATG. Eftersom koncernbidragen kommer i efterskott finansieras Svensk Travsport med koncernlån från ATG. Koncernlånen behövs eftersom modellen har ändrats från förskottsarrangemang till efterskottsarrangemang i och med omregleringen. Koncernlånen ska ges under affärsmässiga villkor och räknas av mot koncernbidrag i samband med bokslut efter verksamhetsårets slut. Därutöver sker finansiering även genom löpande intäkter från ljud- och bildrättigheter. Travbanorna tar del av finansiella ersättningar via avtalsmodellen.

Alternativ två – Ekonomisk förening som ägs av travsällskapen

Detta alternativ utgör en större organisatorisk förändring och beskrivs därför relativt utförligt i texten nedan.

I alternativ två samlas travbanorna samt Svensk Travsports verksamhet i en koncern där moderföretaget är en ekonomisk förening. Svensk Travsport omvandlas från en ideell förening till en ekonomisk förening som ägs av travsällskapen och travklubbarna.

I detta alternativ är travsällskap och travklubbar ägare av den ekonomiska föreningen. BAS-organisationer föreslås få ett inflytande i andra former där de medverkar i strategiska frågor om travets roll och utveckling inom förtroenderådet. BAS-organisationer får utse särskilda ledamöter i förtroenderådet. Dessa ledamöter har full yttrande-, förslags- och beslutsrätt i detta rådgivande organ.

Detta innebär att Svensk Travsport och verksamheten vid banorna fortsatt ägs av travets intressenter.

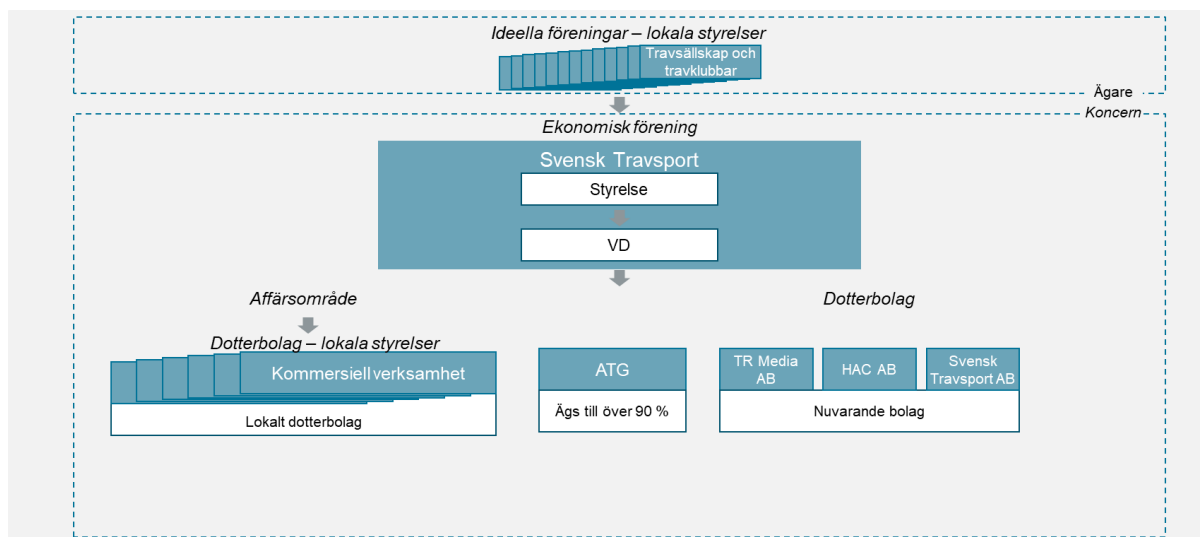
Ägarfördelningen i den ekonomiska föreningen avgörs baserat på medlemmarnas affärsvolym och insatt kapital. Ägarförhållandet för den ekonomiska föreningen bör spegla såväl sportslig aktivitet som det faktum att sällskapen bidrar med att överföra ett stort kapital i form av fastigheter. Sportsvolym och kapital lägger grunden för utveckling av värdeskapande. Flera skisserade förslag till ägarfördelning framgår av bilaga 1.

I alternativ två sker ägarstyrning genom fullmäktige som är ägarnas representation vid stämman i Svensk Travsport. Ägarna tillsätter ägardirektiv och kapitalplan upprättas för Svensk Travsport. Ägarmodellen blir styrande för fördelningen av antalet fullmäktige vid stämman. Ägarmodellen tillämpas fullt ut för de banor som tillför sina banor och sin kommersiella verksamhet till Svensk Travsport.

Fullmäktigefördelning baseras på ägarfördelningen. Varje travsällskap erhåller minst en fullmäktige, därutöver ytterligare en fullmäktige för varje hel procent ägande. Det är vidare viktigt att ägarfördelningen blir balanserad och inte domineras av ett fåtal. I motsvarande andra konstellationer är det inte ovanligt att man anger ett tak för ett högsta ägarinflytande. Ett sådant tak syftar till att skapa balans och att säkra att samtliga medverkande medlemmar kan komma till tals på beslutsarenor. Exempel på möjliga fördelningar redovisas i bilaga 1.

All kommersiell verksamhet, vilket inkluderar tränings- och tävlingsverksamhet, samlas inom ramen för en ekonomisk förening, inklusive nuvarande dotterbolag. För respektive travbana skapas ett dotterbolag som driver all verksamhet vid banorna med lokal ledning och lokal styrelse. Därmed säkras lokalt engagemang. All kommersiell verksamhet vilket inkluderar tävlingsverksamhet, restauranger och helägda fastigheter som idag ägs av travsällskapen samlas i dotterbolag som ägs av den ekonomiska föreningen. Travsällskapens fastigheter överläts från sällskapen till de lokala dotterbolagen. Travsällskapen erhåller ägande i den ekonomiska föreningen som compensation.

I figuren visas affärsorganisationen för Svensk Travsport i alternativ två.



FIGUR 9. SVENSK TRAVSPORTS AFFÄRSORGANISATION I ALTERNATIV TVÅ.

I detta alternativ kan Svensk Travsport svara för helhetsfrågor och tillsammans med travbanorna svara för utveckling av den kommersiella verksamheten i det svenska travet. På nationell nivå finns samlade resurser för affärsutveckling, marknad, ekonomistyrning, hållbarhet med mera. De lokala travsällskapen kan i detta alternativ fokusera på den ideella verksamheten.

Travsällskapen får i detta alternativ tre principiella uppgifter:

1. Att vara ägare till Svensk Travsport ekonomisk förening
2. Att ansvara för ideell verksamhet inom sällskapen
3. Att ge förslag på bemanning till lokala styrelser för banor

Varje sällskap kan principiellt formera sin egen verksamhet men två grundbultar föreslås som viktiga moment för sällskapen i den ideella verksamheten. För det första föreslås sällskapen ha som uppdrag att främja travsporten och det svenska travet. Sällskapen tar därmed en ledande roll i att driva ett ökat intresse för travet och tillväxt inom den svenska travsporten. För det andra föreslås sällskapen ha följande viktiga roller i den ideella verksamheten: sprida den positiva bilden av det svenska travet, öka intresset för travsport, rekrytera medlemmar och fungera som träffpunkt för det svenska travet.

I respektive lokalt dotterbolag rapporterar VD till sin styrelse i alla frågor. I den lokala styrelsen är en representant från Svensk Travsports koncernledning ledamot för att säkra koppling till den nationella ledningen. I normalfallet är VD i lokalt dotterbolag även adjungerad till styrelsemöten för det lokala travsällskapet.

Varje bana drivs i ett avgränsat dotterbolag, som följs upp på rörelseresultat och resultat efter finansnetto. Varje dotterbolag drivs med förväntan om positivt resultat. Det resultat som skapas i respektive dotterbolag avses i första hand återinvesteras i bolaget.

Alternativ tre – Ekonomisk förening som ägs av hästägare och aktiva

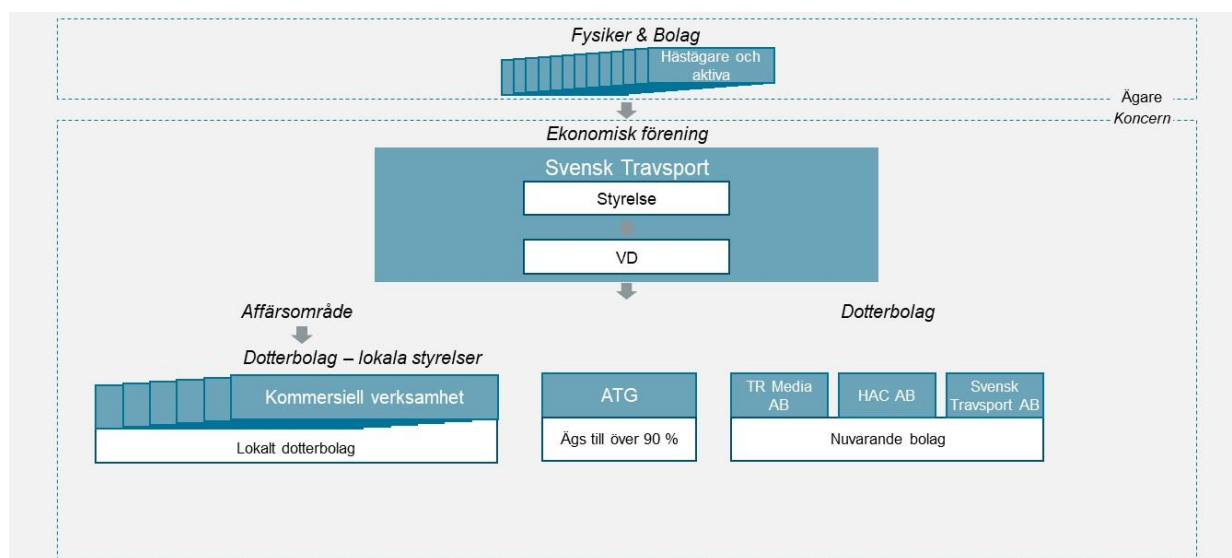
I alternativ tre samlas travbanorna samt Svensk Travsports verksamhet i en koncern där moderföretaget är en ekonomisk förening som fortsatt ägs av travets intressenter. Den ekonomiska föreningen ägs av hästägare och aktiva som direktäger föreningen. Svensk Travsport omvandlas från en ideell förening till en ekonomisk förening precis som i alternativ två.

Travsällskapen, BAS-organisationer och travklubbar utgår som ägare till Svensk Travsport. Travsällskapen överför sin kommersiella verksamhet, banor, fastigheter relaterade till banor samt huvuddelen av sitt kapital till den ekonomiska föreningen. Travsällskapen kan också fusioneras in i den ekonomiska föreningen. I de fall travsällskapen väljer att gå med i detta alternativ men vill kvarstå som juridiska personer driver man fortsatt sin ideella verksamhet.

Aktiva och hästägare tillför ett insatskapital som stegvis kan tillföras till föreningen. Detta i linje med att ekonomiska föreningar i många fall har en modell där man successivt över tid tillför insatskapital genom att hela eller en del av vinstutdelningen återförs till föreningen genom insatsamortering. Grundinsatsen för medlemmar föreslås vara 10 000 kronor.

Ägarmodellen bygger på att hästägare och aktiva tillför insatskapital där en medlem är lika med en röst. Nuvarande bandistrikt används för att möjliggöra en representativ modell för fullmäktigefördelning. Exempel på medlemsantal per distrikt beskrivs i bilaga 1. Exemplet bygger på att sammantaget 15 000 aktiva och hästägare väljer att gå in som medlemmar i den ekonomiska föreningen. Bedömningen är att det idag finns cirka 20 000 hästägare, inklusive delägare. Därtill kommer alla aktiva.

Styrning, beslutsfattande och finansiering är densamma som i alternativ två. I figur 10 visas affärsorganisationen för Svensk Travsport i alternativ tre.



FIGUR 10. SVENSK TRAVSPORTS AFFÄRSORGANISATION I ALTERNATIV TRE.

5) Konsekvenser för respektive alternativ

I detta avsnitt bedöms möjliga konsekvenser för de tre organisationsalternativen. Konsekvenser har identifierats inom sju aspekter för respektive alternativ: verksamheten, beslutsfattande, koncernstyrning, finans, ägarstyrning, lokal förankring och synergier. Dessutom finns en grov ekonomisk sammanställning för respektive alternativ. Viktiga konsekvenser analyseras inom följande områden:

- Verksamheten
- Beslutsfattande
- Koncernstyrning
- Finans
- Ägarstyrning
- Lokal förankring
- Synergier

TABELL 1. SAMMANSTÄLLNING AV KONSEKVENSER FÖR DE TRE ALTERNATIVEN.

	Alternativ 1 En utveckling av dagens organisationsmodell	Alternativ 2 Ekonomisk förening som ägs av travsällskapen	Alternativ 3 Ekonomisk förening som ägs av aktiva och hästägare
Verksamheten	Svårigheter att skapa effektivitet genom samordning och best practice	Möjligheter till effektivitet genom samordning och lokal utveckling i särskilda bolag för banorna Utveckling utifrån banornas uppdrag	Möjligheter till effektivitet genom samordning och lokal utveckling i särskilda bolag för banorna Utveckling utifrån banornas uppdrag
Beslutsfattande	Komplexa beslutsprocesser	Koordinerade beslutsprocesser i en koncern	Koordinerade beslutsprocesser i en koncern
Koncernstyrning	Federativ modell	Koncernmodell	Koncernmodell
Finans	Begränsade förutsättning för investeringar	Begränsade synergier Samlad balansräkning Möjlighet till prioriterade investeringar	Begränsade synergier Samlad balansräkning Möjlighet till prioriterade investeringar
Ägarstyrning	Behöver utvecklas genom ägardirektiv och kapitalplaner	Utgår från genomarbetade ägardirektiv och kapitalplaner Sällskapen får en nyckelroll i detta arbete	Utgår från genomarbetade ägardirektiv och kapitalplaner Distriktsorganisationen får en nyckelroll i detta arbete
Lokal förankring	Stark lokal koppling	Behov för sällskapen att tydliggöra sin nya roll	Behov att utveckla lokal förankring i den ekonomiska föreningens distriktsorganisation

Alternativ ett – Uppdatering av dagens organisationsmodell

Alternativ ett innebär en uppdatering av nuvarande organisation. Grundstrukturen med Svensk Travsport och travsällskapen som ideella föreningar kvarstår. Travsällskapen bygger sin struktur på en modell där förtroendevalda styrelseledamöter och andra tar ett stort ansvar för att utveckla lokal anpassning och lokalt engagemang.

Uppdateringen i denna modell består främst i att tydliga avtalsförhållanden säkerställs kring verksamheten mellan Svensk Travsport och travsällskapen. Avtalsförhållandena blir också avgörande för den ersättningen som travsällskapen erhåller från Svensk Travsport.

Alternativet kännetecknas av utmaningar kopplade till finansiering av banor och investeringar för framtiden. Flera utmaningar som Svensk Travsport brottats med tidigare kvarstår, såsom komplexa och långsamma beslutsvägar samt en komplex rollfördelning. Detta innebär att

den federativa modellen kvarstår där lokal förankring sker i travsällskapen. Alternativet innebär mindre förändringar som påverkar organisationen.

Verksamheten

I alternativ ett kommer verksamheten för Svensk Travsport, travsällskapen, travbanorna och BAS-organisationer i grunden vara densamma som i nuläget. Därmed kommer dagens styrkor och utmaningar i verksamheten att kvarstå i stor utsträckning. Travsällskapen har fullt ansvar för driften vid travbanorna.

Rollfördelningen mellan Svensk Travsport, sällskapen och BAS-organisationer utgör idag ett komplext samspel och verksamheten saknar i betydande grad tydliga och gemensamma processer. Med hjälp av långtgående och fastlagda processer, rollfördelning och ansvarsområden kan verksamheten effektiviseras.

Innan omregleringen hade ATG ansvaret för att kunna fatta såväl viktiga strategiska beslut om gemensamma satsningar och fördela resurserna. I det nya läget behöver Svensk Travsport stärka förmågan att fatta gemensamma beslut. Därutöver behöver organisationen hitta en väg framåt i att med gemensam kraft möta de strategiska utmaningar som organisationen står inför.

På samma sätt finns behov att stärka förmågan att möta olika nationella affärspartners med ett samlat koncept och erbjudande. Särskilt finns ett behov att arbeta aktivt med affärsutveckling och nya affärsmöjligheter.

Beslutsfattande

Tidigare utredningar visar att travsportens beslutsfunktioner är ineffektiva och att beslutsmässigheten är låg. En förklaring till detta är den komplexitet som finns inom travet i och med det stora antalet intresseorganisationer. Den federativa modellen kräver ett avancerat samspel mellan Svensk Travsport och travsällskapen för verksamheten ska fungera på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Intressenterna är eniga om travsportens bästa men det finns många separata agendor. Dagens strukturmodell gör det svårt att skapa bra beslut för helheten eftersom det finns särintressen som har stort inflytande och som i vissa fall stoppar beslut.

Koncernstyrning

Den samlade styrningen av tävlingsverksamheten sker i huvudsaklig utsträckning inom ramen för ett antal olika samrådsorgan där Svensk Travsport, travsällskap och BAS-organisationer samordnar såväl tävlingsverksamhet som kommersiell verksamhet och marknadsföring.

För att fungera som en aktiv koncern och ägare av dotterbolagen, särskilt ATG, behöver Svensk Travsport stärkas inom koncernstyrning. Svensk Travsports fullmäktige kommer fortsatt att vara det högsta beslutande organ som utser styrelsen och lägger fast styrande principer och färdriktning.

Finans

Ekonomi

I denna uppdaterade modell kommer travbanorna att få ett tydligare ekonomiskt och operativt ansvar. Marknadsmodellen innebär att tjänster marknadsprissätts samtidigt som det inte blir möjligt att erhålla förlusttäckning i framtiden. Precis som tidigare kommer travsällskapen ha ett fortsatt arbete att säkra överskott i verksamheten.

Intäkterna från spelen kan komma att minska i och med marknadsprissättning och avveckling av förlusttäckning. Ett antal av sällskapen kan behöva öka lokala intäkter från exempelvis sponsring och restaurangverksamhet, samt även arbeta med att reducera kostnader.

Investeringar

Idag är investeringsbehovet högt i förhållande till skuldsättningen, framför allt gällande banornas anläggningar. De flesta travsällskapen har små resurser, personellt såväl som ekonomiskt.

I den uppdaterade modellen kvarstår att de flesta av balansräkningarna är otillräckliga, vilket medför begränsade förutsättningar att genomföra nödvändiga investeringar. Medel varken fonderas eller avsätts av sporten centralt för kommande investeringar idag. Det råder otillräckligt framtidsfokus inom Svensk Travsport och det finns ett behov av att prioritera investeringar.

Ägarstyrning

I modellen har Svensk Travsport fortsatt en komplex ägarbild vilket kräver omfattande processer för att aktivt driva ägarstyrning. Samma förhållande gäller för travsällskapen. Det saknas processer för att klargöra gemensamma ägaruppdrag och kapitalplaner.

Lokal förankring

Den lokala förankringen är idag stark och förväntas förbli densamma i alternativ ett. Travsällskapen företräder travet i sitt geografiska område och har en stark lokal förankring. Samtidigt tar BAS-organisationer en viktig roll för att fånga upp olika intressegruppers frågor inom travet. Det är viktigt att i framtiden bevara det lokala engagemanget.

Sammanfattning resultat- och balansräkning

Finns redovisat i kapitel 7.

Synergier

En utveckling av dagens organisation enligt ovan skapar per se inga synergier. Det innebär att det inte skapas några väsentliga kostnads- eller intäktsfördelar som följd av alternativet. Inte heller skapas nya möjligheter att genomföra prioriterade investeringar som direkt följd.

Bedömningen är dock att det går att genomföra insatser för att minska kostnadsmassan genom effektiviseringar, exempelvis genom förbättrat inköp etcetera. Effekten av sådana insatser är relativt begränsade och bedöms till låga tvåsiffriga miljonbelopp.

Alternativ två – Ekonomisk förening som ägs av travsällskapen

Alternativ två kännetecknas av att det svenska travet samlas inom en ekonomisk förening, vilket innebär ett gemensamt ansvar för helheten. Vilket leder till möjligheter att fokusera och effektivisera verksamheten. Verksamheten vid respektive bana drivs som ett lokalt dotterbolag. Beslutsfattande, styrning av verksamheten och finansiering underlättas av denna omstrukturering samtidigt som en samlad nationell organisation kan ge skalfördelar.

I alternativ två går det svenska travet in i en större förändring vilket i sig är en krävande process. Denna modell är ny för travet och ställer krav på att man utvecklar nya modeller och metoder för att skapa lokalt engagemang hos aktiva och hästägare. Modellen innebär även möjligheter att driva utveckling i de lokala dotterbolagsstyrelserna.

Verksamheten

Verksamheten vid banorna sköts vid detta alternativ av lokala dotterbolag till Svensk Travsport. När tävlingsverksamheten överförs till Svensk Travsport sker en förändring för

travsällskapen där fokusering sker mot den ideella verksamheten, medan den kommersiella verksamheten övergår till den ekonomiska föreningen.

Travsällskapen får istället dels en ägarroll, dels ett ansvar för den ideella verksamheten. Travsällskapen kan fullt ut fokusera på att verka för att stärka varumärket "det svenska travet", att öka intresset för travet och att attrahera nya medlemmar till travet. Travsällskapen får en viktig nyckelroll som ambassadörer för det svenska travet.

BAS-organisationernas verksamhet förblir densamma, samtidigt som de utgår som ägare till Svensk Travsport. För travklubbarna kvarstår verksamheten som tidigare.

Beslutsfattande

Det lokala bolaget ansvarar för lokal affärsverksamhet och sin bana. Därmed finns lokal affärsmässig beslutskraft. Samtidigt skapas förutsättningar för att hantera koncernmässig koordination.

I varje lokalt dotterbolag rapporterar VD till sin styrelse i alla frågor. I den lokala styrelsen är Svensk Travsports koncernledning representerad av en ledamot, för att säkra koppling till den nationella ledningen. I normalfallet är även VD i lokalt dotterbolag adjungerad till styrelsemöten för det lokala travsällskapet.

Koncernstyrning

Den samlade styrningen av tävlingsverksamheten sker inom ramen för koncernsamordning där koncernledningen skapar förutsättning för ett samarbete där respektive bana kan utvecklas utifrån sina förutsättningar.

För att fungera som en aktiv koncern och ägare av dotterbolagen, samt ATG, behöver Svensk Travsport stärkas inom koncernstyrning. Svensk Travsports fullmäktige kommer fortsatt att vara det högsta beslutande organ som utser styrelsen och lägger fast styrande principer och färdriktning.

Finans

Ekonomi

En samlad finansiell kontroll sker inom ramen för klassisk koncernsamordning. Respektive dotterbolag följs upp på omsättning, kostnader och rörelseresultat. Koncernledning och dotterbolags styrelse har en nyckelroll i att driva detta.

Investeringar

Genom att samla den kommersiella verksamheten inom en koncern finns förutsättningar att arbeta mer effektivt med finansiering och att fokusera investeringar där de får störst effekt. Genom en samlad balansräkning kan finansiella resurser användas för att skapa förmåga till prioriterade satsningar. Det innebär dock inte att samtliga önskade investeringar kan genomföras i närtid.

Pågående förädlingsplaner som drivs vid flera banor förutsätts kunna genomföras inom ramen för detta alternativ.

Ägarstyrning

Den ekonomiska föreningen ägs av travets intressenter som har full kontroll över ägarstyrningen. I alternativ två finns det inga andra externa ägare som ställer krav på verksamheten. Ägarstyrningen utvecklas genom ägardirektiv och kapitalplan. Ägarstyrning sker genom fullmäktige som är sällskapens representanter vid stämman i Svensk Travsport ekonomiska förening.

Ägarstyrningen i Svensk Travsport blir ännu mer viktig. Detta eftersom banorna utgör dotterbolag. Det är särskilt angeläget att klargöra tydliga ägaruppdrag för respektive dotterbolag.

Lokal förankring

I och med att banorna ägs gemensamt inom Svensk Travsport ställs särskilda krav på att utveckla den lokala särarten. Dels för att banorna fortsatt ska kunna möta sin lokala marknad, dels för att travsällskapen fortsatt ska kunna fungera i sin roll att svara för förankringen hos medlemmarna.

De lokala bolagen behöver ha en styrelsebemanning som fullt ut garanterar en kunskap om lokala förhållanden och lokal marknad för att inte förlora den lokala förankringen som finns inom det svenska travet. Den verksamhet som sker vid banorna kommer att drivas i egna bolag med lokal ledning och lokal styrelse för att säkra lokalt engagemang.

Sammanfattning av resultat- och balansräkning

Finns redovisat i kapitel 7.

Synergier

Synergier är inte huvudmotivet till att bygga en ekonomisk föreningsmodell. Trots detta har en försiktig genomgång gjorts av möjliga synergier som skulle kunna realiseras inom ramen för denna modell.

Bedömningen är att ett samgående kan skapa synergier inom såväl intäkter som kostnader. Utöver det kan ett samgående skapa ett ökat investeringsutrymme genom en gemensam balansräkning och tydliggörandet av dolda värden. Möjliga synergier har sammanställts under följande tre rubriker: kostnader, intäkter och investeringar.

Kostnadssynergier

Bedömda kostnadssynergier uppgår till 20–50 MSEK. Kostnadssynergier har identifierats inom följande områden:

- **Inköp** – effektivisering genom samordnade inköp. Väsentliga kostnadsposter med effektiviseringspotential är bland annat elavgifter, försäkringar med mera.
- **Fastigheter** – effektiviserad fastighetsförvaltning genom benchmarking
- **Drift av banor och administration** – effektivisering och professionalisering av driften vid de olika banorna.
- **Finansieringskostnader** – möjlighet att bli effektivare i den totala krediten genom effektivisering av finansiella flöden, transaktioner och kapital.
- **Restaurang** – lönsamhetsförbättrande åtgärder

Intäktssynergier

Bedömda intäktssynergier uppgår till 30–70 MSEK. Intäktssynergier har identifierats inom följande områden:

- **Samordnade företagssamarbeten** – paketering och nationellt bemödande av nationella företag
- **Tävlingsverksamhet, publikintäkter** – ökning av andel betalande kunder vid de större evenemangen och satsningar genom samordnad marknadsföring
- **Nya tjänster** – utveckling av nya tjänster, till exempel försäljning av sportdata och immateriella rättigheter

Investeringar

Flera banor har idag svårt att genomföra investeringsplaner – en ny struktur innebär förutsättningar för några eller flera av dem att genomföra investeringarna genom:

1. Samlad balansräkning
2. Tydliggörande av dolda värden

En samlad balansräkning ger förutsättningar att genomföra prioriterade investeringar.

Alternativ tre – Ekonomisk förening som ägs av hästägare och aktiva

Alternativ tre tros i flera avseenden få liknande konsekvenser som alternativ två, varför vissa av resonemangen nedan kan kännas igen från föregående avsnitt.

Alternativ tre kännetecknas även det av att det svenska travet samlas inom en koncern och därigenom samlar, fokuserar arbetet och tillsammans effektiviserar många processer. Samtidigt drivs verksamheten vid banorna i lokala dotterbolag.

Ett samgående kan leda till effektivare och tydligare processer för beslutsfattande, styrning och finansiering. Alternativ tre innebär en tydlig modell där aktiva och hästägare direktäger Svensk Travsport med dotterbolag. De får därmed ett mer direkt inflytande i verksamheten. Utmaningen för alternativet är att travsällskapen tappar sin roll som ägare och intressent i det svenska travet.

Verksamheten

Verksamheten vid banorna sköts vid detta alternativ av lokala dotterbolag till Svensk Travsport. Tävlingsverksamheten och den kommersiella verksamheten överförs till Svensk Travsport.

Travsällskapen får en helt annan roll. De upphör att vara ägare till såväl travbanor och tävlingsverksamhet som till Svensk Travsport. De får istället ett huvudansvar för den ideella verksamheten. Travsällskapen kan fullt ut fokusera på att verka för att stärka varumärket ”det svenska travet”, att öka intresset för travet och att attrahera nya medlemmar till travet. Travsällskapen får en viktig nyckelroll som ambassadörer för det svenska travet.

En möjlighet är också att travsällskapen upphör eller fusioneras med Svensk Travsport eller så kvarstår de och driver den ideella verksamheten i samverkan med banan och Svensk Travsport.

Beslutsfattande

Det lokala bolaget ansvarar för lokal affärsverksamhet och för sin bana. Därmed finns lokal affärsmässig beslutskraft. Samtidigt skapas förutsättningar för att hantera koncernmässig koordination.

I varje lokalt dotterbolag rapporterar VD till sin styrelse i alla frågor. I den lokala styrelsen är Svensk Travsports koncernledning representerad av en ledamot, för att säkra koppling till den nationella ledningen. Lokala representanter i dotterbolag för respektive bana nomineras inte av travsällskap utan istället av lokal ägarorganisation för den ekonomiska föreningen.

Koncernstyrning

Den samlade styrningen av tävlingsverksamheten sker inom ramen för koncernsamordning där koncernledningen skapar förutsättning för ett samarbete där respektive bana får tävlingar utifrån sina förutsättningar.

För att fungera som en aktiv koncern och ägare av dotterbolagen, samt ATG, behöver Svensk Travsport stärkas inom koncernstyrning. Svensk Travsports fullmäktige kommer

fortsatt att vara det högsta beslutande organ som utser styrelsen och lägger fast styrande principer och färdriktning.

Finans

Ekonomi

En samlad finansiell kontroll sker inom ramen för klassisk koncernsamordning. Respektive dotterbolag följs upp på omsättning, kostnader och rörelseresultat. Koncernledning samt dotterbolagens styrelser har en nyckelroll i att driva detta.

Investeringar

Genom att samla den kommersiella verksamheten inom en koncern finns förutsättningar att arbeta mer effektivt med finansiering och att fokusera investeringar där de får störst effekt. Med en samlad balansräkning kan finansiella resurser användas för att skapa förmåga till prioriterade satsningar. Det innebär dock inte att samtliga önskade investeringar kan genomföras i närtid.

Ägarstyrning

Ägarstyrningen utgår från aktiva och hästägare och har därmed i grunden en tydlig ägarmodell. Den ekonomiska föreningen ägs således av travets intressenter som har full kontroll över ägarstyrningen. I alternativ tre finns det inga andra externa ägare som ställer krav på verksamheten. Ägarstyrningen utvecklas genom ägardirektiv och kapitalplan.

Ägarstyrningen följer en klassisk modell för ekonomiska föreningar. En regional uppdelning sker av medlemskåren, enligt nuvarande bandistrikt. Se bilaga 1. Respektive distrikt väljer ombud till stämman beroende på antalet medlemmar i distriktet. Stämman fattar beslut om bokslut, ansvarsfrihet, styrelseval och andra sedvanliga stämmofrågor.

Koncernstyrelsen har att utveckla och driva koncernen utifrån fastställt ägaruppdrag från stämman. Ägarstyrningen i Svensk Travsport blir ännu mer viktig. Detta eftersom banorna utgör dotterbolag. Det är särskilt angeläget att klargöra tydliga ägaruppdrag för respektive dotterbolag.

Lokal förankring

I och med att banorna ägs gemensamt inom Svensk Travsport ställs särskilda krav på att utveckla den lokala förankringen. Detta för att banorna fortsatt ska kunna möta sin lokala marknad.

De lokala bolagen behöver ha en styrelsebemanning som fullt ut garanterar kunskap om lokala förhållanden och lokal marknad för att inte förlora den lokala förankringen. Den verksamhet som sker vid banorna kommer att drivas i egna bolag med lokal ledning och lokal styrelse för att säkra lokalt engagemang.

När travsällskapen upphör att vara ägare finns det behov av andra initiativ för att utveckla den lokala förankringen. Distrikten i den ekonomiska föreningen får en nyckelroll i att möta medlemmar lokalt och fungera som ambassadörer för föreningen lokalt.

Sammanfattning av resultat- och balansräkning

Finns redovisat i kapitel 7.

Synergier

Synergier är inte huvudmotivet till att bygga en ekonomisk föreningsmodell. Trots detta har en försiktig genomgång gjorts av möjliga synergier som skulle kunna realiseras inom ramen för denna modell.

Bedömningen är att ett samgående kan skapa synergier inom såväl intäkter som kostnader. Utöver det kan ett samgående skapa ett ökat investeringsutrymme genom en gemensam balansräkning och tydliggörandet av dolda värden. Möjliga synergier har sammanställts under följande tre rubriker: kostnader, intäkter och investeringar.

Alternativet innebär en tydlig och transparent styrmodell vilket ger förutsättningar till ett samlat beslutsfattande där ansvarsfördelning kan tydliggöras mellan nationell nivå och lokal nivå för banverksamheten.

Kostnadssynergier

Bedömda kostnadssynergier uppgår till 20–50 MSEK. Kostnadssynergier har identifierats inom följande områden:

- **Inköp** – effektivisering genom samordnade inköp. Väsentliga kostnadsposter med effektiviseringspotential är bland annat elavgifter, försäkringar med mera.
- **Fastigheter** – effektiviserad fastighetsförvaltning genom benchmarking
- **Drift av banor och administration** – effektivisering och professionalisering av driften vid de olika banorna.
- **Finansieringskostnader** – möjlighet att bli effektivare i den totala krediten genom effektivisering av finansiella flöden, transaktioner och kapital.
- **Restaurang** – lönsamhetsförbättrande åtgärder

Intäktssynergier

Bedömda intäktssynergier uppgår till 30–70 MSEK. Intäktssynergier har identifierats inom följande områden:

- **Samordnade företagssamarbeten** – paketering och nationellt bemödande av nationella företag
- **Tävlingsverksamhet, publikintäkter** – ökning av andel betalande kunder vid de större evenemangen och satsningar genom samordnad marknadsföring
- **Nya tjänster** – utveckling av nya tjänster, till exempel försäljning av sportdata och immateriella rättigheter

Investeringar

Flera banor har idag svårt att genomföra investeringsplaner – en ny struktur innebär förutsättningar för några eller flera av dem att genomföra investeringarna genom:

1. Samlad balansräkning
2. Tydliggörande av dolda värden

En samlad balansräkning ger förutsättningar att genomföra prioriterade investeringar.

6) Fördjupningar

Beslutsgång vid omvandling

Tanken med rådslaget är att det ska ligga till grund för en kommande beslutsprocess om uppdaterad organisation. Det innebär att återkopplingarna från samtliga intressenter sammanställs och bedöms av Svensk Travsports styrelse som underlag för att bedöma olika beslutsalternativ.

Sammanställningen av de samlade återkopplingarna bör efter redigering och säkring göras tillgänglig för samtliga av travets intressenter. Det är viktigt att processen är transparent och öppen. Den fortsatta beslutsprocessen kommer att ha olika karaktär om man väljer att gå vidare med alternativ ett jämfört med alternativ två eller tre. Styrelsen för Svensk Travsport har, på basis av vad sammanställningen från rådslaget ger vid handen, att föra en dialog på förtroenderådet kring vilket alternativ man går vidare med.

Fortsatt beslutsprocess utifrån alternativ ett:

Förtroenderådet förordar att gå vidare med alternativ ett. Det innebär att beslutsgången fokuserar på att ta fram ett paket av samarbetsavtal mellan Svensk Travsport och travsällskapen. Från det läge som gäller idag finns ett behov av att förtydliga samarbetsmodellen inom travet på ett antal punkter. I dessa samarbetsavtal klagörs affärsgränssnitt och affärsrelationer inom ett antal områden.

Befintliga avtal mellan Svensk Travsport och samtliga travsällskap behöver säkras. Dessa samarbetsavtal bygger på styrelsebeslut i såväl travsällskap som i Svensk Travsport. För att stärka legitimiteten i den valda modellen kan man med fördel fatta ett konfirmerande beslut vid Svensk Travsports stämma.

Alternativ ett ställer även höga krav på att vidareutveckla och uppdatera den federativa styrmodell som idag gäller för travet.

Efter omregleringen är det naturligt att inleda samtal med staten om dess framtida roll avseende ATG.

Fortsatt beslutsprocess utifrån alternativ två eller tre:

Förtroenderådet förordar att gå vidare med alternativ två eller tre. Här väntar en mer omfattande beslutsprocess. Styrelsen har i dessa alternativ att låta förbereda ett beslutsunderlag där en nationell ekonomisk förening för det svenska travet – "Svensk Travsport ek för" bildas och att verksamhet överförs från respektive travsällskap till den ekonomiska föreningen. Därutöver överförs verksamhet och bolag från Svensk Travsport ideell förening till den ekonomiska föreningen. Ägarfördelning för den ekonomiska föreningen framgår av respektive alternativ.

Efter omregleringen är det naturligt att inleda samtal med staten om dess framtida roll avseende ATG.

Att notera är att beslutsprocessen i dessa alternativ behöver ske i flera distinkta steg.

- 1) Först sker ett beslutsfattande på Svensk Travsports stämma där organisationen kan fatta beslut om att möjliggöra att genomföra alternativ två eller tre. Detta beslut öppnar upp för övriga av travets intressenter att gå med i det presenterade förslaget. Beslutsförslaget bör tydliggöra vilka krav som ställs på medverkan i förslaget för att det ska vara giltigt. T.ex. kan krävas att ett visst antal av sällskapen väljer att

medverka i förslaget. Beslutsförslaget bör även klargöra vad som händer med de travsällskap som inte väljer att medverka.

- 2) Därefter sker ett beslutsfattande hos respektive travintressent, rörande huruvida man avser att medverka till det presenterade alternativet (två eller tre). Notera att det för travsällskapen handlar om beslut i form av verksamhetsöverlåtelse och stadgeförändring, vilket ställer krav på stämmobeslut. I normalfallet stämmobeslut vid två tillfällen för travsällskapen.
- 3) Efter genomförda stämmor hos travsällskapen och travintressenter sker ytterligare en stämma hos Svensk Travsport där det kan fattas beslut om att formera den ekonomiska föreningen enligt förslaget som beslutats om under punkt 1. Detta bygger på att tillräcklig uppslutning nåtts hos de olika travintressenterna.

Modellen bygger således på att ett betydande antal av travsällskapen valt att aktivt medverka. De travsällskap som väljer att avstå från att medverka i alternativ två eller tre lämnar sin ägarroll och sitt ägarinflytande för Svensk Travsport. Travsällskap som väljer att stå utanför kan istället samverka med Svensk Travsport som samarbetspartners. Detta kräver dock särskilda avtal, och det skapar ytterligare komplexitet om flera sällskap vill pröva denna variant.

Aktiv ägarstyrning utvecklas utifrån respektive ägarmodell. I alternativ två skapas en aktiv ägarstyrning från travsällskapen. I alternativ tre skapas en aktiv ägarstyrning från aktiva och hästägare som utgör ägarkåren.

BAS-organisationerna har en viktig roll i det svenska travet. Oavsett organisationsalternativ är det väsentligt att BAS-organisationerna fortsätter att utvecklas. Detta är en nyckelfråga för att främja tillväxten i det svenska travet. I alternativ ett kommer BAS-organisationerna att behöva utveckla sin roll som medlemmar i Svensk Travsport. I alternativ två och tre handlar det istället om att utvecklas som viktiga kravställare på travets utveckling. Detta sker i väsentlig grad genom medverkan på förtroenderådet i Svensk Travsport.

Skatter

En översiktlig genomgång av skatter för de tre alternativen har genomförts. Dels har en granskning gjorts av skattesituationen där den nya organisationen är på plats, dels har bedömningar av skatter vid ombildningen genomförts.

För alternativ ett gäller att vanlig inkomstbeskattning är genomförd efter omregleringen. Avdrag kommer att kunna ske av relevanta kostnader. Inga extra skatteavbränningar sker beroende på organisationsstrukturen, detta givet en tydlig marknads- och avtalsmodell.

På motsvarande sätt kan i alternativ två och tre relevanta kostnader relateras till intäkter.

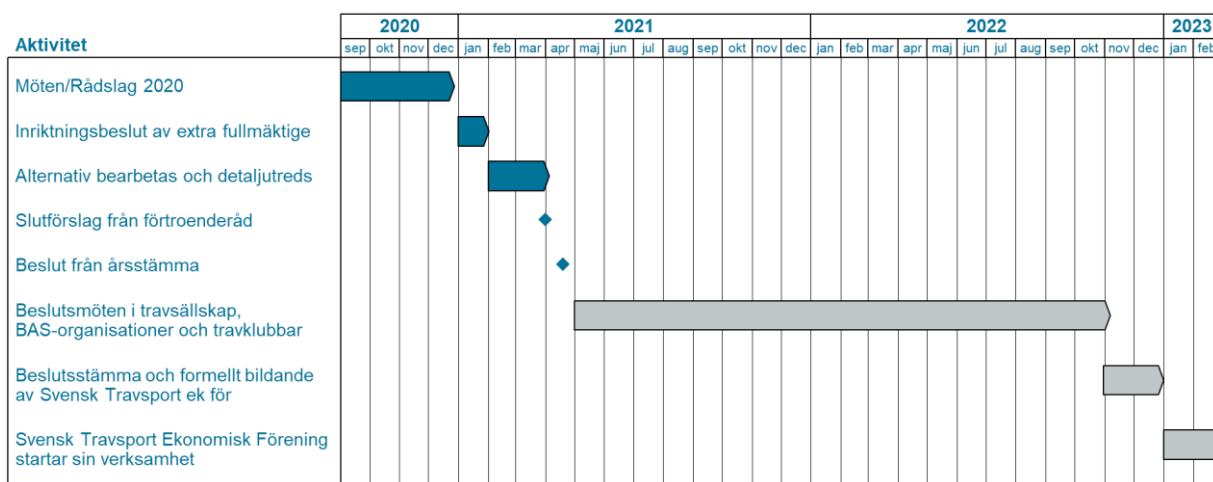
Inga betydande skatteeffekter sker vid själva ombildningen i alternativ ett. Vid alternativ två bedöms kapitalskatter vid ombildningen att kunna undvikas. Vid alternativ tre finns risker för kapitalbeskattning vid ombildning. För alternativ två och tre uppstår skatter när fastigheter överförs till ny juridisk person. Dessa skatter kan undvikas därest fastigheterna ägs av särskilda dotterbolag, eller om fastighetsregleringar sker.

Möjlig vägkarta framåt

Om travet väljer att gå vidare med alternativ två eller tre väntar en mer komplex beslutsprocess. Den finns sammanfattad i figur 11 nedan. (för alternativ ett väntar en enklare beslutsprocess)

Väggkartan inleds med möten/rådslag 2020. Alla delar av travsporten skall ges möjligheter att grundligt diskutera, lämna synpunkter och resonera kring alternativen/scenarierna för ägarmodeller. I januari 2021 ska ett extra fullmäktige fatta ett inriktningsbeslut kring något av alternativen. Det alternativet kommer sedan att bearbetas och utredas i detalj. Efter det kommer styrelsen att lämna sig slutförslag. Detta följs av att Svensk Travsport årsstämma tar beslut för att fastställa former, tidsplan och förutsättningar för den ekonomiska föreningen.

Vid ett förordande av alternativ två eller tre följer en serie av besluts- och fusionsmöten i Travsverige. Under 2021 och 2022 hålls i så fall beslutsstämmor i Svensk Travsport och travsällskap samt beslutsmöten i BAS-organisationer och travklubbar. Detta som grund för bildandet av Svensk Travsport ekonomisk förening. Svensk Travsport Ekonomisk förening startar sin verksamhet år 2023. Allt detta under förutsättning att medlemmarna vid rådslaget har förordat alternativ två eller tre.



FIGUR 11. MÖJLIG VÄGGKARTA FRAMÅT VID ALTERNATIV TVÅ ELLER TRE

7) Samlad resultat- och balansräkning

Alternativ ett

I alternativ ett sammanförs en samlad resultat- och balansräkning för ST-koncernen inklusive ATG. Resultat- och balansräkning redovisas nedan. Sammanställningarna bygger på bokförda värden.

Resultaträkning

Proforma Resultaträkning, alternativ ett

MSEK

Nettoomsättning

ATG - netto spelintäkter	5 156
Travsällskap	0
TR Media	109
Övriga	217
Summa Nettoomsättning	5 481
Rörelsekostnader	-5 215
Avskrivningar	-197
Rörelseresultat/EBIT	70
Finansiella poster	-7
Resultat efter finansnetto	63
Bokslutsdispositioner	0
Resultat före skatt	63
Skatt	-343
Minoritetens andel	-119
Årets resultat	-399

Balansräkning

Proforma Balansräkning, alternativ ett

MSEK

Tillgångar	2019
Immateriella anläggningstillgångar	994
Materiella, finansiella anläggningstillgångar	781
Summa anläggningstillgångar	1 775
Kortfristiga fordringar	421
Likvida medel	770
Summa omsättningstillgångar	1 191
Summa tillgångar	2 966
Skulder och eget kapital	
Eget kapital	134
Minoritetsintresse	119
Långfristiga skulder, avsättningar	1 376
Kortfristiga skulder	1 337
Summa skulder och eget kapital	2 966

Alternativ två

I alternativ två sammanförs en grov samlad resultat- och balansräkning för ST-koncernen, samtliga travsällskap inklusive dotterbolag samt ATG. Sammanställningen utgår ifrån bokförda värden. Inga justeringar har gjorts för eventuella övervärden. Inga synergier har noterats i denna sammanställning. Behöver också noteras att travsällskapens dotterbolag inte har medräknats i konsolideringen. Det innebär att vissa fastigheter och restauranger inte är medräknade i sammanslagningarna.

Resultaträkning

Proforma Resultaträkning, ek för alternativ två – koncern

MSEK

Nettoomsättning

ATG - netto spelintäkter	5 156
Travsällskap	304
TR Media	109
Övriga	92
Summa Nettoomsättning	5 661

Rörelsekostnader	-5 309
Avskrivningar	-247
Rörelseresultat/EBIT	105

Finansiella poster	10
Resultat efter finansnetto	116

Bokslutsdispositioner	-25
Resultat före skatt	91

Skatt	-345
Minoritetens andel	-119
Årets resultat	-373

Balansräkning

Proforma Balansräkning ek för alternativ två – koncern

MSEK

Tillgångar	2019
Immateriella anläggningstillgångar	994
Materiella, finansiella anläggningstillgångar	1 498
Summa anläggningstillgångar	2 492
Kortfristiga fordringar	541
Likvida medel	768
Summa omsättningstillgångar	1 309
Summa tillgångar	3 801
Skulder och eget kapital	
Eget kapital	313
Minoritetsintresse	119
Långfristiga skulder, avsättningar	1 780
Kortfristiga skulder	1 589
Summa skulder och eget kapital	3 801

Alternativ tre

I alternativ tre sammanförs en grov samlad resultat- och balansräkning för ST-koncernen, samtliga travsällskap inklusive dotterbolag samt ATG. Sammanställningen utgår ifrån bokförda värden. Inga justeringar har gjorts för eventuella övervärden. Resultaträkning är identisk med alternativ 2. Inga synergier har noterats i denna sammanställning. I balansräkningen har tillförts bedömt insatskapital från 15 000 potentiella medlemmar. Behöver också noteras att travsällskapens dotterbolag inte har medräknats i konsolideringen. Det innebär att vissa fastigheter och restauranger inte är medräknade i sammanslagningarna.

Resultaträkning

Proforma Resultaträkning, ek för alternativ tre – koncern

MSEK

Nettoomsättning

ATG - netto spelintäkter	5 156
Travsällskap	304
TR Media	109
Övriga	92
Summa Nettoomsättning	5 661

Rörelsekostnader	-5 309
Avskrivningar	-247
Rörelseresultat/EBIT	105

Finansiella poster	10
Resultat efter finansnetto	116

Bokslutsdispositioner	-25
Resultat före skatt	91

Skatt	-345
Minoritetens andel	-119
Årets resultat	-373

Balansräkning

Proforma Balansräkning ek för alternativ tre – koncern

MSEK

Tillgångar	2019
Immateriella anläggningstillgångar	994
Materiella, finansiella anläggningstillgångar	1 498
Summa anläggningstillgångar	2 492

Kortfristiga fordringar	541
Likvida medel	918
Summa omsättningstillgångar	1 459
Summa tillgångar	3 951

Skulder och eget kapital

Eget kapital	463
Minoritetsintresse	119

Långfristiga skulder, avsättningar	1 780
Kortfristiga skulder	1 589
Summa skulder och eget kapital	3 951

Fastighetsvärderingar

Extern fastighetsvärdering har genomförts av travsällskapens fastigheter. En försiktig bedömning av marknadsvärdet ger vid handen ett värde på 3 mdr kr.

Bilaga 1 – Förslag till ägarmodell

Alternativ ett

Fullmäktigefördelning utgår ifrån nuvarande fördelning. Se tabell.

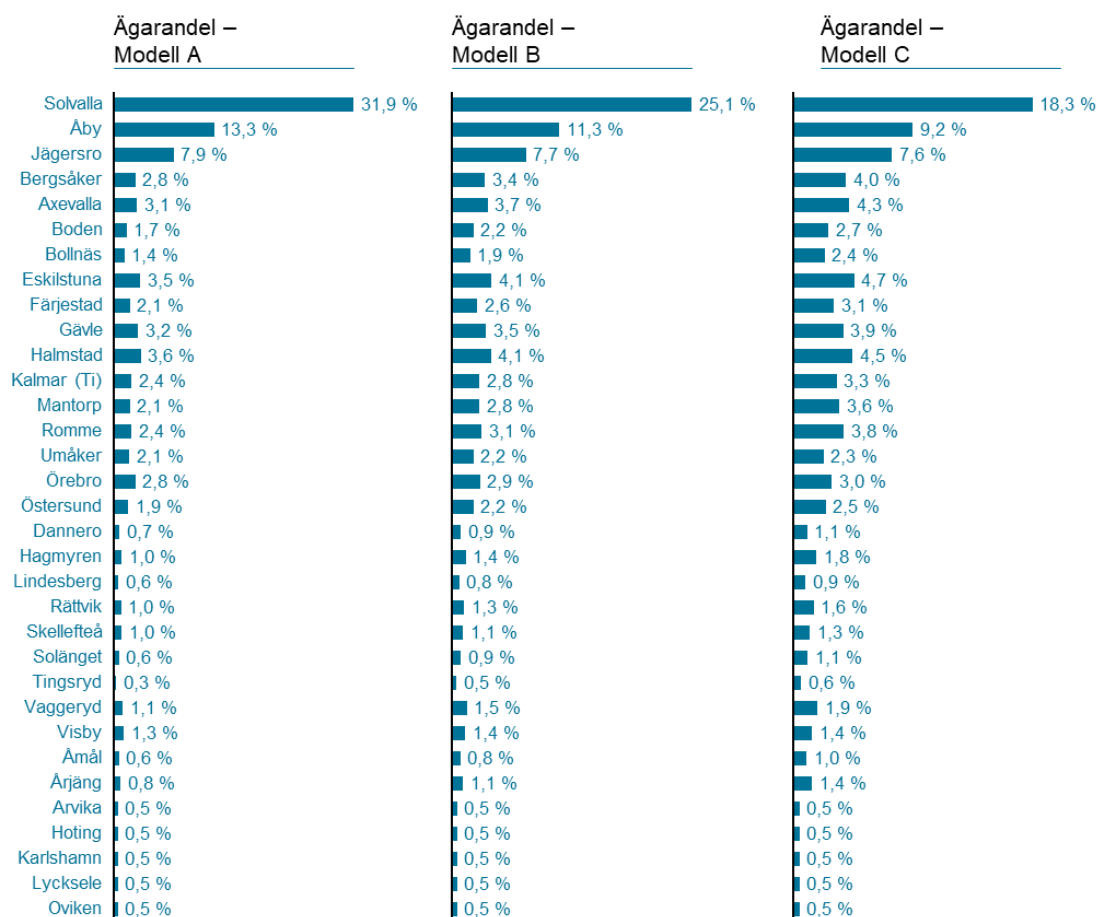
	Antal fullmäktige	Antal röster	Totolopp 2019 (ej B-lopp)	
Arvika	1	10		36
Axevalla	4	40		392
Bergsåker	5	50		421
Boden	4	40		318
Bollnäs	4	40		313
Dannero	2	20		140
Eskilstuna	4	40		394
Färjestad	4	40		345
Gävle	4	40		337
Hagmyren	3	30		213
Halmstad	4	40		363
Hoting	1	10		30
Jägersro	6	60		514
Kalmar (inkl Ti)	4	40		320
Karlshamn	1	10		18
Lindesberg	2	20		114
Lycksele	1	10		27
Mantorp	4	40		305
Oviken	1	10		27
Romme	5	50		463
Rättvik	3	30		217
Skellefteå	2	20		138
Solvalla	9	90		891
Solänget	2	20		113
Umåker	3	30		244
Vaggeryd	2	20		119
Visby	2	20		167
Åby	6	60		562
Åmål	1	10		94
Ärjäng	2	20		171
Örebro	4	40		323
Östersund	3	30		249
Summa röster		1030		
ASVT	5	50		
BTR	5	50		
Travhästägarna	5	50		
Sleipner	5	50		
STaR	5	50		
TR	5	50		
SPTF	5	50		
Summa röster		350		
Varje styrelseledamot i ST	6	10		
Summa röster		60		
Travklubbar		2		
Summa röster				

Över tid sker en anpassning där styrelsens platser i fullmäktige tas bort (Svensk Travsports styrelseledamöter behåller närvaro- och yttranderätt på stämman, dock ej rösträtt i sin egenskap av styrelseledamöter i Svensk Travsport). Annan fördelning än tävlingsdagar kan övervägas.

Alternativ två

I alternativ två baseras ägarfördelningen på såväl spel- och sportvolym som kapital. Nedan tre alternativ för detta skisserats.

- **Modell A:** 50 % spel/sportvolym, 50 % eget kapital + marknadsvärde fastigheter
- **Modell B:** 70 % spel/sportvolym, 30 % eget kapital + marknadsvärde fastigheter
- **Modell C:** 90 % spel/sportvolym, 10 % eget kapital + marknadsvärde fastigheter



FIGUR 12: EXEMPEL ÄGARFÖRDELNING

Ägarandelar för Arvika, Hoting, Karlshamn, Lycksele och Oviken har schematiskt approximerats till 0,5 % vardera.

Fullmäktigefördelning baseras på ägarfördelningen. Varje travsällskap erhåller minst en fullmäktige, därutöver ytterligare en fullmäktige för varje hel procent ägande. Det är möjligt att sätta ett tak så att ingen ägare får mer än viss andel av det totala antalet fullmäktige. Ägarfördelningen behöver kompletteras med travklubbar.

Alternativ tre

Fullmäktigefördelning baseras på antalet medlemmar per distrikt. Det innebär att varje distrikt får en fullmäktige per påbörjat 100 medlemmar. Se vidare nedanstående tabell.

Banregion	Unika hästagarföreträdare	Antal fullmäktige
Axevalla	417	5
Bergsåker	364	4
Boden	278	4
Bollnäs	289	4
Dannero	166	2
Eskilstuna	356	4
Färjestad	315	4
Gävle	343	4
Hagmyren	181	2
Halmstad	298	3
Jägersro	533	6
Kalmar/Tingsryd	391	4
Lindesberg	96	1
Mantorp	241	3
Romme	428	5
Rättvik	187	2
Skellefteå	161	2
Solvalla	1 143	12
Solänget	119	2
Umåker	252	3
Vaggeryd	98	1
Visby	188	2
Åby	508	6
Åmål	101	2
Årjäng	204	3
Örebro	288	3
Östersund	296	3
Totalt	8 241	96

Sammanställningen ovan avser unika hästagarföreträdare. Totalt antal hästägare bedöms till cirka 20 000, inklusive delägare. Därtill kommer alla aktiva som också ges möjlighet till medlemskap.

Bilaga 2 – Beskrivning av ekonomisk förening

Ekonomisk förening är en legalt definierad associationsform, alltså en företagsform. En ekonomisk förening definieras i lagen enligt följande:

”En förening som har till syfte att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilken medlemmarna deltar antingen som konsumenter eller andra förbrukare, som leverantörer, med egen arbetsinsats, genom att begagna föreningens tjänster eller på annat liknande sätt.”

En ekonomisk förening kan också främja andra intressen är rent ekonomiska, så länge som det ekonomiska intresset dominerar. I en ekonomisk förening är ägarna både nyttjare/affärspartner och kapitalägare.

En ekonomisk förening är formellt öppen för alla som vill verka för dess syften. Det går att reglera möjligheten att gå in som medlem genom utformning av stadgarna. Varje medlem har i regel en röst i föreningen. Både fysiska och juridiska personer kan bli medlemmar i föreningen och det regleras i stadgarna.

Ägarna står för riskkapitalet i en ekonomisk förening, där varje medlem ofta ska betala en insats till föreningen och eventuellt en årlig medlemsavgift. I många fall har man en modell där riskkapitalet betalas in stegvis, där en del av vinsten går till att stärka egenkapitalet. När medlemmarna lämnar föreningen får denna tillbaka sitt inbetalda insatskapital och eventuellt emitterade insatser.

Vinstutdelning i en ekonomisk förening kan ske på olika sätt och regleras i stadgar och på stämma. Vinstutdelning kan ske i form av ersättning för samhandel (återbäring eller efterlikvid) eller vid kapitalavkastning (ränta på insatskapital). Det är även möjligt att emittera särskilda insatser för att omvandla gemensamt kapital (balanserade vinstmedel) till individuellt kapital.

Varje år hålls föreningsstämman där medlemmarna bestämmer om föreningens angelägenheter. Vid årsstämman har varje medlem en röst, oberoende av insats. Undantag kan göras i föreningens stadgar. Föreningen har en styrelse som utses på föreningsstämman. Föreningens styrelse ska bestå av minst tre personer som företräder föreningen utåt och ansvarar för den löpande verksamheten. Styrelsen har det formella ansvaret och utser VD som har det exekutiva och operativa ansvaret. Styrelseledamöter och företrädare har ansvar för eventuellt skada som man uppsåtligt eller av oaktsamhet orsakar föreningen.

Föreningen kan bilda dotter- och intressebolag. Föreningen kan även välja att organisera verksamheten inom divisioner, affärsområden eller andra avgränsade affärsenheter.

Bilaga 3 – Exempel på ekonomiska föreningar

Inom flera sektorer, t.ex. livsmedel, handel, skog samt finans och försäkring, utgör ekonomiska föreningar en betydande del av företagandet. Exempel på större svenska ekonomiska föreningar är: Arla, Lantmännen, Folksam, Alecta, Länsförsäkringar, KF, Södra, HSB samt Mellanskog. Nedan följer korta beskrivningar av några framgångsrika ekonomiska föreningar.

Lantmännen

Lantmännen var under ett antal decennier en federativ organisation. Ändrade skalekonomiska förutsättningar ledde fram till samgående mellan föreningarna. Steg för steg kom föreningarna att omfatta allt mer onaturliga marknadsområden. Detta ledde fram till en samsyn om att skapa mer effektiva affärsstrukturer, och huvuddelen av föreningarna gick samma med förbundet och dess dotterbolag.

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ som ägs av 20 000 svenska lantbrukare. Deras uppdrag är att bidra till gårdarnas lönsamhet och skapa avkastning på ägarnas kapital i föreningen. Medlemmarna är aktivt engagerade i Lantmännen via distrikt, medlemsmöten, förtroenderåd, motioner och skrivelser.

Södra

Södra ägs av drygt 50 000 skogsägare och all verksamhet i föreningen utgår från medlemmarnas skogsgårdar. Som ägare i Södra har man en röst och kan framföra synpunkter och idéer vid medlemsmöten. Södra främsta uppdrag är att trygga avsättningen av skogsråvara och främja lönsamheten i medlemmarnas skogsbruk. Som medlem kan man även lämna in en motion med förslag för behandling på årsmötet och stämman. Medlemmarna i Södra har fyra olika roller i föreningen: ägare, kund, leverantör och långgivare (finns möjlighet att låta skogslikvider stå kvar i föreningen).

Rabobank

Rabobank är en av de största nederländska universalbankerna och världens största bank inom jordbruks- och livsmedelssektorn. Rabobank ägs av ca 2 miljoner nederländska medlemmar. Det var redan på 1800-talet som ett antal lokala nederländska kooperativa banker började samarbeta och upprätta gemensamma enheter och sedan formerades Rabobank-gruppen när de gemensamma enheterna sammanfördes i en samlad struktur. Rabobank lade sedan om sin styrmodell och övergick till en samlad koncern där medlemmarna gick från att äga lokala banker till att gemensamt äga en bank. Omvandlingen genomfördes på grund av tre huvudskäl: digitalisering som ställer allt högre krav på banken, urbanisering som gör att många lokala samhällen "vuxit ihop" och en ökad andel företagskunder som ökar komplexiteten i affären.

Rabobanks nationella enheter växte genom att utveckla allt mer omfattande stödfunktioner till de lokala bankerna. De gemensamma enheterna har exempelvis utvecklat nya tjänster, IT-system, kundplattformar och HR-funktioner vilket har lett till tydliga stordriftsfördelar. Den gemensamma enheterna ansvarar också för gruppen samlade strategi vilket har lett till en mer balanserad styrning och effektivare beslutsfattande.

Desjardins

Desjardins är Québecks största medlemsägda bank och består av lokala "kassor" och en gemensamt ägd federativ organisation. Fram till 2001 var gruppen en konfederation

bestående av lokala kassor, regionala federationer och en konfederativ organisation för hela verksamheten. Med omläggningen reducerades omfattningen av de centrala enheterna, vilket minskade de operativa kostnaderna och ledde fram till en mer effektiv organisation. Varje lokal kassa är ett självständigt finansiellt kooperativt, vars viktigaste uppgift är att arbeta för medlemmarnas intresse. På den årliga stämman utövar medlemmarna i varje lokal kassa sitt inflytande bl.a. genom att varje medlem, som har en röst var, kan uttrycka sina åsikter, kandidera till olika positioner, medverka i beslutsfattande samt ta del av eventuell utdelning.

Bilaga 4 – Förslag till upplägg av lokal workshop

Förslaget är att varje medlemsorganisation genomför två workshops. Först en med styrelsen för sällskapet. Här fördjupar sig styrelsen i frågeställningarna, vilket gör att man är väl förberedd inför en workshop med medlemmarna. Ett förslag är att en eller två personer i styrelsen agerar processledare och inte deltar i diskussionen. I ett nästa steg genomförs en workshop för medlemmarna i sällskapet. Antalet deltagande blir under dessa workshops betydligt fler och därmed också fler grupper under gruppdiskussionen.

Förslagsvis genomförs dessa lokala workshops i tre distinkta steg:

1. Bakgrund och de tre alternativen presenteras genom att en framtagen PowerPoint går igenom. Presentationen avslutas med frågor.
2. En dialog förs i mindre grupper där varje grupp får svara på rådslagets huvudfrågor.
3. En gemensam dialog där alla närvarande vid mötet sammanfattar sin syn

Travsällskap, BAS-organisationer travklubbar erbjuds stöd från Svensk Travsport när workshops genomförs. En styrelseledamot och en person från ledningen kan vara med och stötta ifall medlemsorganisationen vill det. Deras roll är främst att svara på frågor men kan även bistå under presentationen. Det går också att genomföra rådslaget i helt egen regi.

Återkoppling till Svensk Travsport

När en workshop har genomförts är det varje sällskap, BAS-organisation och travklubb som ansvarar för att sammanfatta resultatet i de formatmallar som är framtagna och skicka in till Svensk Travsport. Under workshopen ska ett antal frågor besvaras, vilka presentas under avsnittet Rådslagets huvudfrågor. Dessa besvaras och sammanställs i de formatmallar som har skickats ut inför workshopen.

Formatmallar med sammanfattning skickas in till Ulf Hörnberg på Svensk Travsport. Därutöver kan även göras en muntlig avstämning via Teams eller telefon med Ulf.