

Svensk Travsport i den nya
spelmarknaden, organisation och
arbetssätt eller

”hur vi skapar en plats i solen”

”Den federativa utredningen”

Agenda

- Bakgrund
- Uppdraget
- Metod
- Observationer
- STs fyra utmaningar
- Analys
- Slutsatser
- Förslag
- Processer för genomförande
- Konsekvensanalys

Bakgrund

Uppdraget är **dels** föranlett av omregleringen av den svenska spelmarknaden där ST/SG fått ett dramatiskt tyngre ekonomiskt och administrativt ansvar **dels** av att det finns ett stort definierat behov av kraftfullt förändringsarbete

- I stort sett allt som före jan 2019 reglerades i det s.k. toto-avtalet **faller nu ansvarsmässigt på ST/SG**. I substans återstår statens kontroll över ATGs bolagsordning, statens majoritet i ATGs styrelse samt finansieringen av HNS
- ST/SG har därmed nu ett tydligare –om än inte helt och fullt, ägaransvar för ATG
- **Skattesituationen i grunden förändrad**
- Stort behov av utveckling/förändring
- Sammantaget står nu ST inför en historisk uppgift; **1923** totalisatorspel legaliseras igen, **1974** bildas ATG och **2019** tar sporten över ansvaret

Bakgrund

-uppdraget

- Hur utveckla STs federativa modell där ideell verksamhet skall kombineras med kommersiell nytta och där legala och skattemässiga krav tillgodoses på bästa sätt?
- Hur definiera och utveckla den gemensamma affären för fördelning av överskott, intäkter från licensrättigheter och koncernbidrag/utdelning från ATG?
- Hur ska frågor kring sportens attraktionskraft, publik, hästägande och anläggningsutveckling operationaliseras och finansieras?

Metod

- Möten/intervjuer med banor, BAS, STs styrelse och ledning, ATGs ledning, aktiva samt experter inom ekonomi, skatt, organisation och juridik
- Genomgång av relevant material
- Analyser med grund i ovanstående

Metod -genomförda möten

- Ca 40 möten, 100 sid. MA, 100 tim
- STs styrelseledamöter individuellt
 - ATGs ledning individuellt
 - Ordförande och vd för Bergsåker, Boden, Dannero, Eskilstuna, Färjestad, Halmstad, Jägersro, Mantorp, Romme/Rättvik, Solvalla och Åby
 - BAS-organisationer; ordförande, GS/VD m.fl. för ASVT, TR, BTR, Hästägarna och Sleipner
 - Några enskilda aktiva (tränare, kuskar)

Metod -genomförda möten

forts.

- Ernst & Young AB
- ERLEGAL Advokat
- Skeppsbron skatt
- Professional Management
- LRF
- LF
- United Minds
- Personal vid STs kansli och kontrakterade konsulter
- Det Norske Travselsskap, DNT

Metod -dokumentation

forts.

- Tidigare utredningar, ST
- Organisationsutredning United Minds
- Policydokument
- Stadgar
- Protokoll
- Avtal
- Skatteutredning Skeppsbron
- Rapporter från Professional Management och ERLEGAL

Fokusområden

1. Arbetsätt
2. Ekonomi & juridik
3. Konsumtion/investering
4. Utbildning och kompetens
5. Rekrytering
6. Bredd-elit
7. Attraktionskraft och publik
8. Tidigare utredningar
9. Horisont 2017

Observationer

-arbetsätt

- Otydliga roller
- Otydliga processer
- Beslut uppskjutna, ej fattade alt. ej genomförda
- Brister i uppföljning av beslut
- Brister i förståelse och dialog mellan ST centralt och banorna. Dock bättre nu än tidigare.
- Benchmark och "best practise" behöver utvecklas

Observationer

-ekonomi & juridik

- ST har ansvar för 15 mdr i omsättning, 2 mdr att fördela, tävlingsdagar samt banornas budget och finansiella ställning
- ST befinner sig därmed i en **helt ny situation av ekonomisk risk**
- Det finns dessutom betydande skatterisker i nuvarande modell (redovisas separat)
- Med det omfattande innehavet av aktier i ST ideell förening finns en påtaglig risk för att ST kan komma att betraktas som oregistrerad ekonomisk förening = ingen möjlighet till koncernbidrag. Denna risk finns även för sällskap med omfattande egen kommersiell varsamhet
- Omregleringen med förändrade roller mellan sporten och ATG ger problem med likviditet och budget för ST. ATG:s underskott för 2018 och andra förändringar beroende på den nya regleringen ger en samlad effekt i ST för 2019 på ca 250 miljoner. Skilsmässor är aldrig gratis

Observationer

-ekonomi & juridik skatterisker

- Sannolikheten för en skatterevision inom 2-5 år är hög
- Det finns betydande skatterisker i nuvarande modell. Enligt avtal bedriver ST AB tävlingsverksamhet för att få avdragsgilla kostnader att matcha mot koncernbidrag från ATG medan sällskapen i praktiken fortfarande arrangerar tävlingarna. Externa experter (Ernst & Young, Skeppsbron, ERLEGAL) ser stora risker i detta arrangemang
- Risken vid ett negativt utfall av en skatterevision uppgår till minst 300 milj. per år. Efter tre år med ev. skattetillägg kan notan från Skatteverket sluta på 1 miljard +
- ST saknar i praktiken balansräkning och därmed rimlig handlingsfrihet att hantera denna eller andra oförutsedda ekonomiska händelser

Observationer

-konsumtion vs investeringar

- Inga medel fonderas eller avsätts centralt för kommande investeringar och/eller sparande
- Från förskott till efterskott skapar ett rullande kapitalbehov för travsporten på 2,2-2,3 miljarder (15 månaders verksamhet) som får täckas med koncernlån i avvaktan på avräkning via koncernbidrag som kan betalas ut först efter ordinarie bolagsstämma
- Just **nu** inga höga krav på nivåhöjningar av medel till aktiva
- Kanske finns nu acceptans för att avsätta medel för investeringar i nödvändig upprustning, kvalitetshöjning och sparande?

Observationer

-utbildning och kompetens

- ST svagt kompetensmässigt rustat för sitt nya uppdrag
- Behov av såväl kompetensväxling som ny
- Stora utbildningsbehov i såväl administration som sport. Projektet med Handels väl emottaget
- Jfr. utbildningskulturen inom ridsport

Observationer

-rekrytering

- Enhetlig modell saknas för nya aktiva efter travskolan
- Bygg en modell som sträcker sig längre
- ST borde ha samlat ansvar för travskolan
- Hästägarrekrytering; samlade krafttag krävs

Observationer

-bredd vs elit

- För dålig möjlighet till intjäning gör att B-tränare och amatörer slutar med travsport
- Sluta omfördela från breddlopp till storlopp
- Utbud och efterfrågan av hästar/tävlingar möts inte idag
- Otydliga incitament resulterar i "lika till alla"
- Digitalisera och förenkla travadministrationen

Observationer -attraktionskraft och publik

- Varierande bild men generellt stor potential för utveckling av event
- Travet tillhör upplevelseindustrin
- Nationellt stöd (t.ex. CRM-system) efterfrågas
- Travet är ännu inte inne i det digitala rummet
- Satsa på eventdagar
- Publiken närmare stallbacken
- Anläggningarna är inte anpassade för moderna event
- Utmaningarna störst i storstäderna

Observationer

-tidigare utredningar

- Trav 90 (beslutad 1989)
- Trav 2000 (1996)
- Trav 2010 (2004)
- Framtidens Travsport (2006)
- Horisont 2017 (2012)
- Pegasus (2016)

Observationer

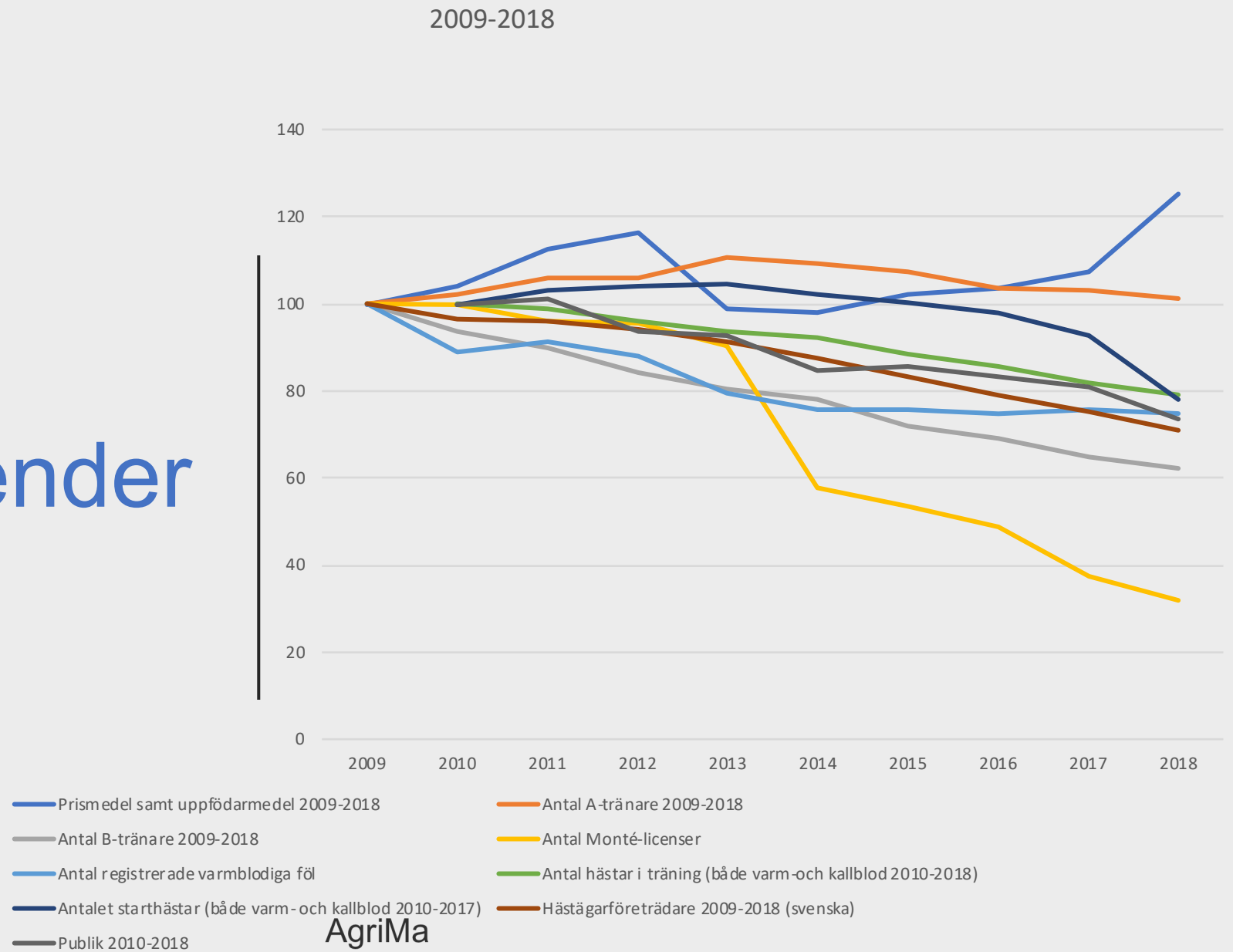
-Horisont 2017

(antagen 31 aug 2012)

Återkommande frågor:

- Travsportens beslutsfunktioner behöver effektiviseras. Ett förändringsarbete inom detta område bör inom en nära framtid initieras av Svensk Travsports styrelse
- Arbetet med att ta fram nya modeller för hästägerrekrytering bör intensifieras
- I samråd med BTR bör Svensk Travsport utveckla ett åtgärdspaket för att öka antalet hästar i B-träning
- På sikt bör travsporten bygga upp databaser (CRM-system) som ger de lokala travsällskapen möjligheter att föra dialog med sina besökare och anpassa sitt utbud efter deras behov och förväntningar
- Samtliga travskolor i landet bör byggas upp till utbildningscentra där all lokal utbildning kring travet finns samlad

Trender



STs fyra utmaningar

ST står sannolikt inför sina största utmaningar någonsin, vad avser:

- kommersiellt och finansiellt ansvar för en koncern med 15 mdr i omsättning inklusive hantering av kommersiella risker och ansvar för koncernens samlade balansräkning
- att bli en trovärdig aktör/leverantör på den omreglerade spelmarknaden
- fullt ansvar för tävlingskalendern och sportens "ekonomiska blodomlopp" och därmed ersätta den roll ATG hade i den gamla regleringen
- nationellt ansvar för nödvändig organisations- och verksamhetsutveckling inom sport, utbildning och rekrytering, banor och publik, innovation

Analys

- Nuvarande organisation och arbetssätt är inte anpassat för att hantera det ansvar som följer med en omfattande kommersiell verksamhet och ett stort ekonomiskt ansvar för sporten
- Nuvarande organisation och arbetssätt exponerar skattemässiga och juridiska risker
- Nuvarande organisation och arbetssätt främjar inte genomförande av nödvändiga åtgärder som konfirmeras i såväl flera tidigare utredningar som av denna utredning
- Nuvarande organisation och arbetssätt riskerar att fördröja statens exit ur ATG
- Just nu står ett fönster öppet för förändringar

Fem Slutsatser

-Varför ny organisation
och arbetssätt?

Jo, därför att:

- ST behöver en organisation som kan hantera det nya ansvaret och den nya rollen där ST i praktiken tar över det ansvar och den roll ATG haft i 44 år
- ST måste ha en egen balansräkning som inte bara består av skulder och medger rimlig handelsfrihet
- ST är i behov av ett arbetssätt och en organisation som säkrar kopplingen mellan övergripande beslut och verkställighet
- ST måste kunna hantera potentiella skatterisker genom att klargöra gränsen mellan ideellt och kommersiellt och organisera verksamheten så att skatterisker och skatteläckage minimeras
- Svensk travsport är i behov av en organisation som långsiktigt håller ihop trav-familjen kring frågor som ekonomi och rättigheter

Förslag

-kriterier för en ny organisation

- En organisation som skapar förutsättningar för att ST blir **en stark och kompetent ägare** till en omfattande affärsverksamhet
- En organisation som **minimerar skatterisker** och skatteläckage
- En organisation som **medger fortsatt starkt lokalt inflytande över sporten** i respektive område
- En organisation som **medger att sällskap kan fortsätta utveckla egen verksamhet** vid sidan av travet
- En organisation som kan samla sportens intressen
- En organisation med **handlingsförmåga**
- En **kostnadseffektiv** organisation

Förslag -övergripande

- STs fullmäktige är högsta beslutande organ. Utser styrelsen och lägger fast styrande principer och färdriktning
- STs styrelse har helhetsansvar för verksamheten, såväl ideell som kommersiell. Förtroenderådet är fortsatt rådgivande
- Av skattemässiga skäl görs en tydlig uppdelning mellan ideell och kommersiell verksamhet. Behöver utredas ytterligare
- För att tydliggöra ansvar, roller och befogenheter utarbetas ett övergripande avtal "familjekontrakt" för hela verksamheten, såväl den ideella som den kommersiella. Beslut om detta kontrakt fattas av STs fullmäktige

Förslag -ideellt

Av skatteskal, såväl moms som inkomstskatt, är det angeläget att tydliggöra vad som är ideell verksamhet

Den ideella delen kan t.ex. omfatta delar av utbildning och rekrytering, BAS-organisationernas verksamhet, HNS, SHF och delar av sällskapens lokala arbete

- Travsällskapen utgör med sin starka lokala förankring fortsatt ryggraden i svensk travsport
- Travets BAS-organisationer spelar en fortsatt viktig roll för att fånga upp och driva olika intressegruppers frågor inom travfamiljen
- HNS med sitt fokus på utbildning/utveckling för hela hästbranschen och med ett ökat inflytande från ST (staten ej längre i styrelsen) som finansierar HNS
- Stiftelsen Häst Forskning (SHF)
- Andra insatser som syftar till att stärka travsportens attraktionskraft

Förslag

-kommersiellt alternativ A

Ekonomiskt "sluten modell" föreslås, där intäkter och kostnader hanteras i eller mellan juridiska personer där möjlighet att hantera koncernbidrag föreligger:

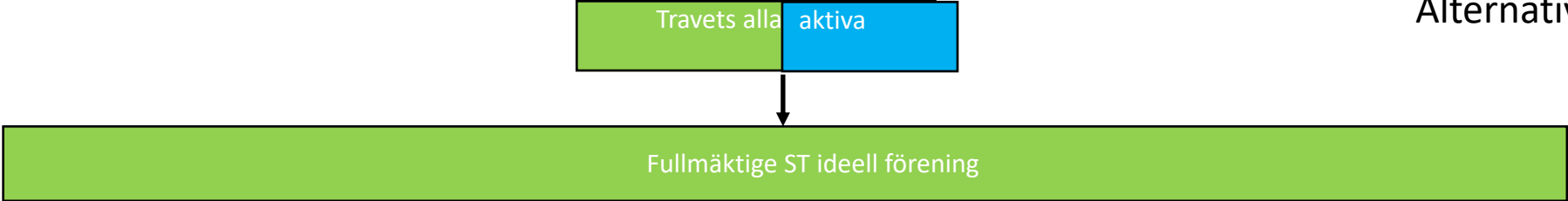
- All affärsverksamhet samlas under ST AB. Alla aktieinnehav samlas i ST AB
- Banorna tävlingsverksamhet **samlas i ST AB**
- All personal som berör tävlingar knyts till ST AB. Förutsätter ett integrerat arbetssätt. Inga chefsbefattningar kan tillsättas vid bana av ST AB utan samförstånd med berört sällskap
- **Travsällskapen hyr ut anläggningarna** till ST AB. Avtal som reglerar detta krävs för t.ex. sportsliga frågor, lokala sponsorer, restauranger, icke-trav-evenemang, banunderhåll, investeringar, vem äger vad, rättigheter
- I avtal med ST AB ges **sällskapen avgörande inflytande** över den sportsliga verksamheten vid banan (i princip som nu)

Förslag

-kommersiellt alternativ B

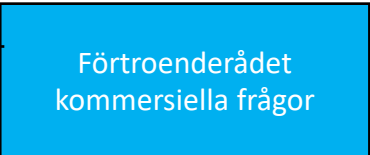
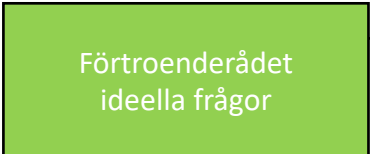
- All affärsverksamhet, **utom banorna**, samlas under ST AB
- Ett nytt bolag "ST Bana AB" bildas. Banorna blir driftsställen i ST Bana
- ST Bana ägs till 100% av ST AB. **Sällskapen garanteras inflytande i styrelsen** och via referensorgan (jfr. Banrådet)
- All personal som berör tävlingar anställs i ST Bana. Förutsätter ett integrerat arbetssätt. Inga chefsbefattningar kan tillsättas vid bana av ST Bana utan samförstånd med berört sällskap
- För sporten strategisk utvecklingsverksamhet samlas i ST Bana
- Travsällskapen hyr ut anläggningarna till ST Bana. Avtal som reglerar detta krävs för t.ex. sportsliga frågor, lokala sponsorer, restauranger, icke-trav-evenemang, banunderhåll, investeringar, vem äger vad, rättigheter
- I avtal med ST AB ges sällskapen stort/avgörande inflytande över den sportsliga verksamheten vid banan⁸

Alternativ A



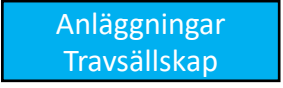
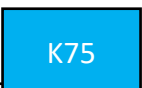
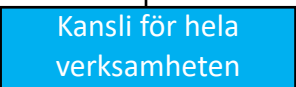
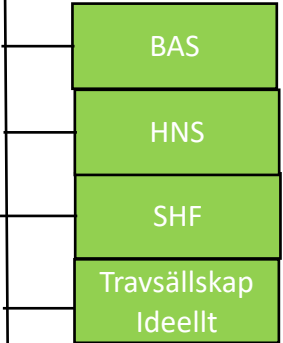
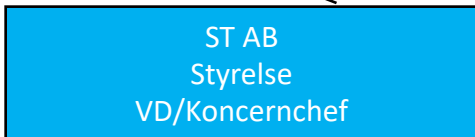
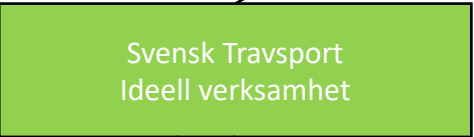
Avtal ideell verksamhet

Avtal kommersiell verksamhet

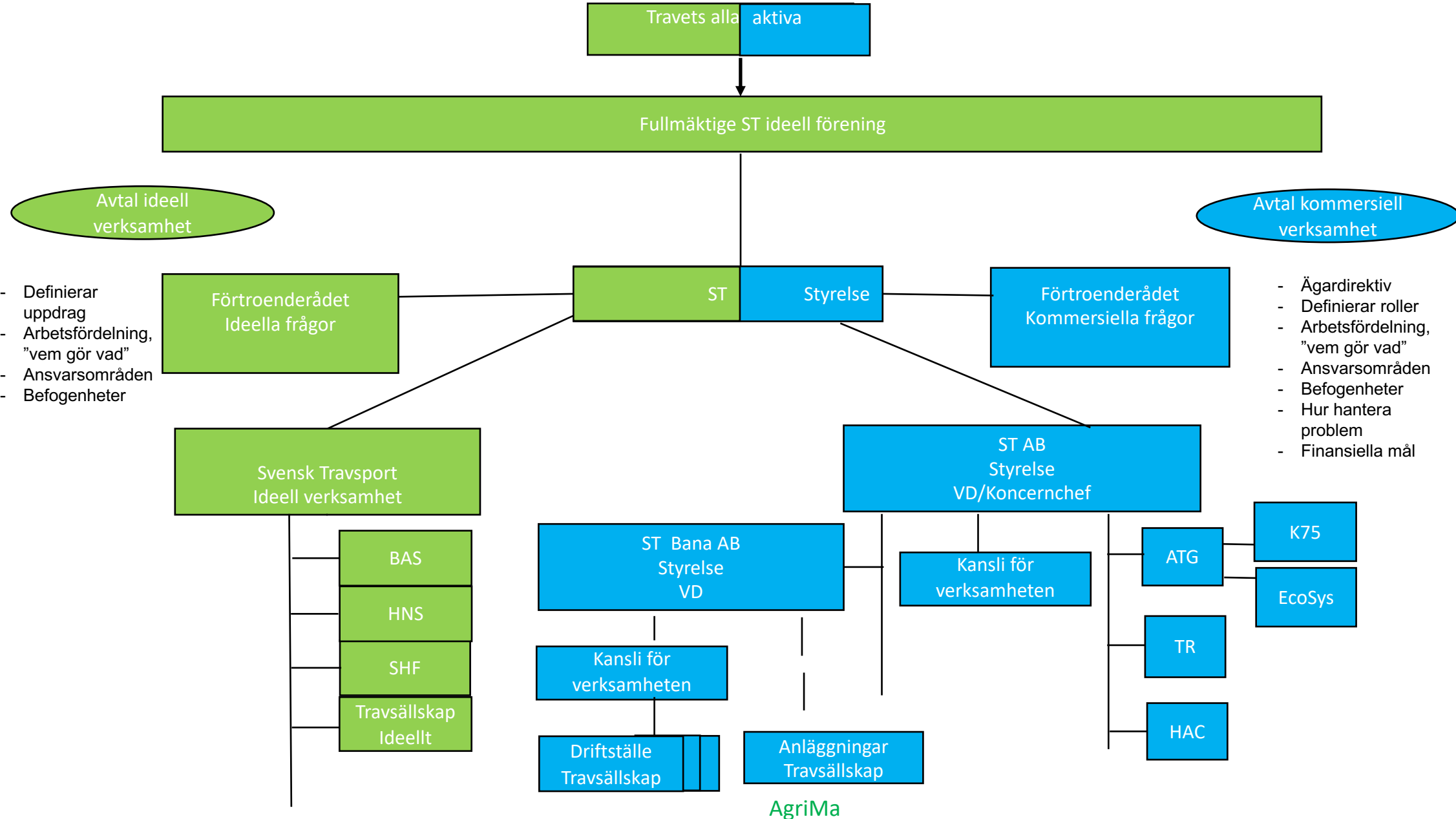


- Definierar uppdrag
- Arbetsfördelning, "vem gör vad"
- Ansvarsområden
- Befogenheter

- Ägardirektiv
- Definierar roller
- Arbetsfördelning, "vem gör vad"
- Ansvarsområden
- Befogenheter
- Hur hantera problem
- Finansiella mål



Alternativ B



Utredningen har presenterat två olika förslag till organisation för ST-familjen. Det kan finnas andra men enligt utredningens uppfattning måste samma kriterier gälla för alternativa förslag:

- En organisation som skapar förutsättningar för att ST blir en stark och kompetent ägare till en omfattande affärsverksamhet
- En organisation som minimerar skatterisker och skatteläckage
- En organisation som medger fortsatt starkt lokalt inflytande över sporten i respektive område
- En organisation som medger att sällskap kan fortsätta utveckla egen verksamhet vid sidan av travet
- En organisation som kan samla sportens intressen
- En organisation med handlingsförmåga
- En kostnadseffektiv organisation

Processer för genomförande

-alla behöver vara med

- I samverkan mellan ST, Banor och BAS tas en gemensam konkret projektplan fram för vad som ska göras. I denna plan preciseras vilka åtgärder som måste vidtas
- Utifrån denna plan upprättas en gemensamt överenskommen sammanställning över "vem-gör-vad" och när

Utredningen förutser att följande aktiviteter bör ingå i genomförandeprojektet. Listan kan behöva kompletteras under projektets gång:

1. Tydliggörande av vad som ska ingå i den ideella respektive kommersiella delen såväl i praktisk verksamhet som i den ekonomiska redovisningen samt upprättande av "familjekontakt" för såväl ideell som kommersiell verksamhet
2. Översyn av STs stadgar och Normalstadga för travsällskapen
3. Fastställande av rättighetsfrågan i den nya organisationsstrukturen
4. Framtagning av modell för avtal mellan ST AB alt. ST Bana och travsällskapen
5. Reda ut arbetsrättsliga konsekvenser av den nya organisationsstrukturen (förändringar av anställningar, anställningsvillkor, arbetsmiljöansvar etc.)
6. Utarbetande av ägardirektiv och finansiella mål för "nya ST"
7. Hantera formalia (bolagsbildningar, justeringar i bolagsordningar, avtal etc) i anslutning till bildandet av "nya" ST AB alt. ST Bana
8. Utarbetande av kompetensutvecklingsplan för medarbetare och förtroendevalda
9. Utvecklingsinsatser för ledningsgrupper, förtroendevalda för tydliggörande av uppdrag, rollfördelning, samverkansformer etc. ("familjekontraktet")
10. Identifiering, utveckling och implementering av huvudprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser

Konsekvensanalys -om inte...

- ST får svårt att hantera sin roll som huvudägare av omfattande affärsverksamhet
- Därmed också svårt att fylla det vacuum som uppstått efter de uppgifter ATG lämnat
- Betydande risker för skatteläckage, såväl nationellt som lokalt
- Nödvändiga reformer, effektivisering och organisationsutveckling försvåras
- Stor risk för splittring av "familjen" (jrf. Tyskland, Italien, Holland)
- ST riskerar därmed att bli en svagare part som aktör på en konkurrensutsatt marknad
- Statens exit ur ATG fördröjs alt. händer inte

Frågor att diskutera

- Klargörande frågor om ev. oklarheter
- Fördelar och nackdelar
- Medskick inför den fortsatta processen