

# Frågor att besvara när dokumentet diskuteras

Detta dokument utgör ett underlag för fördjupad dialog och analys av framtida organisation för det svenska travet inom ett rådslag 2.0.

Inför en genomgång och analys av dokumentet så föreligger särskilt tre väsentliga nyckelfrågor

- A) Vilket av alternativ 1,2 eller 3 anser ni är bäst för framtiden för det svenska travet? Dvs tillgodoser ägaransvar, inflytande, delaktighet och ett sammanhållet Svenskt Travsport?
- B) Vilka är era huvudskäl för det alternativ ni förespråkar?
- C) Utifrån det alternativ (1,2 eller 3) ni förespråkar; vad anser ni bör fördjupas/förtydligas i den kommande processen?

Dokumenterade remissvar från era diskussioner inom rådslag 2.0 lämnas senast 19 maj 2021 Svaren mailas till Ulf Hörnberg, Svensk Travsport



# Svensk Travsport – analys organisationsmodeller

Januari 2021

# Inledning och bakgrund

- Omregleringen av den svenska spelmarknaden har satt fokus på frågan om travets organisering. Efter genomförd analys under 2019 och våren 2020 presenterades tre olika organisationsmodeller där förändringsalternativen utgår från associationsformen ekonomisk förening.
- Under hösten 2020 genomfördes rådslag och lokala samtal kring möjliga organisationsalternativ – vid flera möten under rådslaget har modeller med olika bolagslösningar lyfts fram från deltagarna.
- Detta dokument har tagits fram i avsikt att ställa samman ett material där organisationslösningar, baserade på olika associationsformer, beskrivs, prövas, jämförs och konsekvensanalyseras. Materialet har därmed fångat upp viktiga inspel som kommit från de rådslagsmöten som hållits i travsällskap, BAS-organisationer och travklubbar.
- Dokumentet prövar tre olika organisationsmodeller:
  - **1** – Federation där Svensk Travsports moderföretag drivs i bolagsform
  - **2** – Koncernmodell baserad på ekonomisk förening, där Svensk Travsport med dotterbolag formeras i en koncern tillsammans med verksamhet och fastigheter i travsällskapen.
  - **3** – Modell med separat rättighetsbolag
- Detta dokument innehåller beskrivningar och konsekvensanalyser av de tre modellerna. Särskilt har uppmärksammats logik för respektive modell, ägarstyrning, koncernstyrning, organisationsmodell, ekonomiska flöden samt konsekvensanalys.



# Det svensk travet är i behov av ett tillväxtperspektiv för att vända den negativa utvecklingen

## Travets utveckling de senaste åren

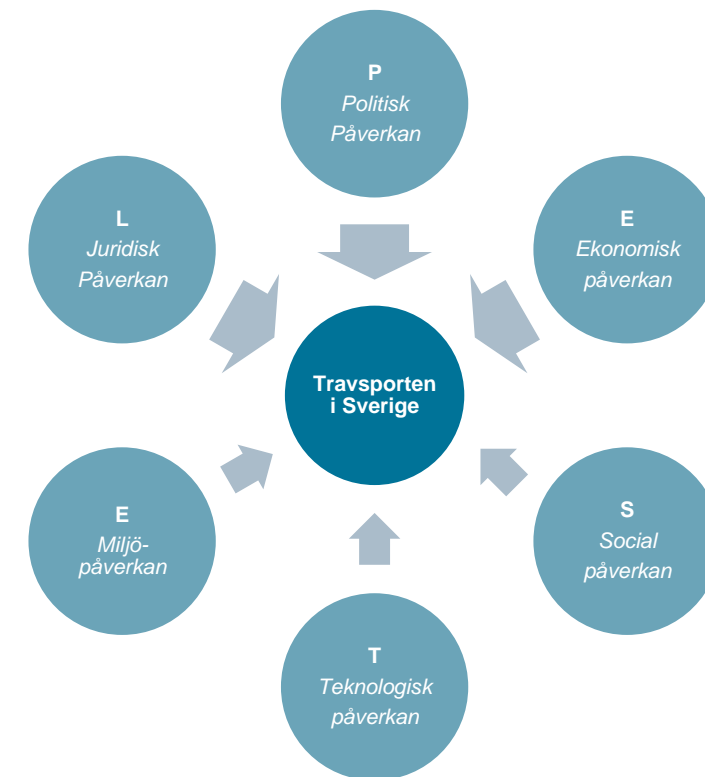
- Under en längre period har en tydlig minskning av såväl antalet licenser som antalet hästar i träning kunnat konstaterats. Det kan dock noteras ett trendbrott 2020, där båda dessa nyckeltal ökar återigen för första gången på 20 år.
- Det sker även en väsentlig minskning av publikalen inom travsporten – år 2019 var totalpubliken knappt 1 miljon, innebärande en nedgång med drygt 30 % sedan 2010.
- Omregleringen av den svenska spelmarknaden har satt fokus på frågan om travets styrmodell. En förändrad konkurrenssituation och förändrade förhållanden för spel har fått konsekvenser för det svenska travet inbegripet travsällskap, klubbar, intresseorganisationer och Svensk Travsport.

Travet är i behov av att ta kraftfulla och gemensamma initiativ för att bryta denna utveckling och vända kurvorna åt rätt håll

# Det finns väsentliga omvärldsfaktorer som påverkar travsporten i Sverige



Omvärldsfaktor	Beskrivning
<i>Politisk påverkan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Spelomreglering</b> – sedan 2019-01-01 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 lopp utan att behöva ersätta travsporten.</li> </ul>
<i>Ekonomisk påverkan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förändrad <b>skattesituation</b>. Sedan 2019-01-01 gäller att ordinarie svensk skattelagstiftning ska tillämpas för det svenska travet.</li> <li>• Sportspel vs totalisator – risk för ändrad balans då spelarna vänjer sig vid fasta odds. Fasta odds är i grunden en lågmarginalprodukt.</li> <li>• Finansiella flöden – ändrade förutsättningar för ATG:s speciella situation</li> <li>• Ändrad konkurrenssituation gällande intäktsströmmar</li> <li>• Nedgång i näringen globalt</li> <li>• Coronapandemin – konsekvenser?</li> </ul>
<i>Social påverkan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografi – <b>förändrad åldersstruktur</b> påverkar travsporten på olika sätt. Viktigt att fånga upp samtliga väsentliga befolkningsströmmar.</li> <li>• Synen på djur – <b>djurrättsfrågor</b> kan i en framtid komma att påverka travet</li> <li>• Positiv syn på hästföretagandet</li> </ul>
<i>Teknologisk påverkan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Digitalisering</b> har förändrat konsumtionen av sporten och spelen</li> <li>• Förändrad mediakonsumtion</li> </ul>
<i>Miljö-påverkan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hållbarhet – <b>hållbarhetsfrågan</b> är högt upp på agendan. Positiva och negativa miljöeffekter av travsporten kommer få allt större betydelse i framtiden och hållbarhetsfrågor generellt är viktiga för trovärdigheten</li> </ul>
<i>Juridisk påverkan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statligt inflytande i ATG kvarstår även efter omregleringen</li> </ul>



Not: sammanfattning av tidigare omvärldsanalyser genomförda inom det svenska travet.

# Grovt skisserad målbild för det svenska travets framtid

Travet **växer och får nya aktiva** i form av hästägare, tränare, uppfödare samt **ökad engagerad publik**

Travet **klarar generationsskiftet**

Banorna **utvecklar sig utifrån uppdrag** som kan variera och spegla det lokala behovet

Verksamheten drivs i **sund ekonomisk balans** där resurser används effektivt

Travet **investerar för framtiden**

Travets aktiva och medarbetare känner **stolthet och framtidstro** och agerar i samverkan för travets utveckling

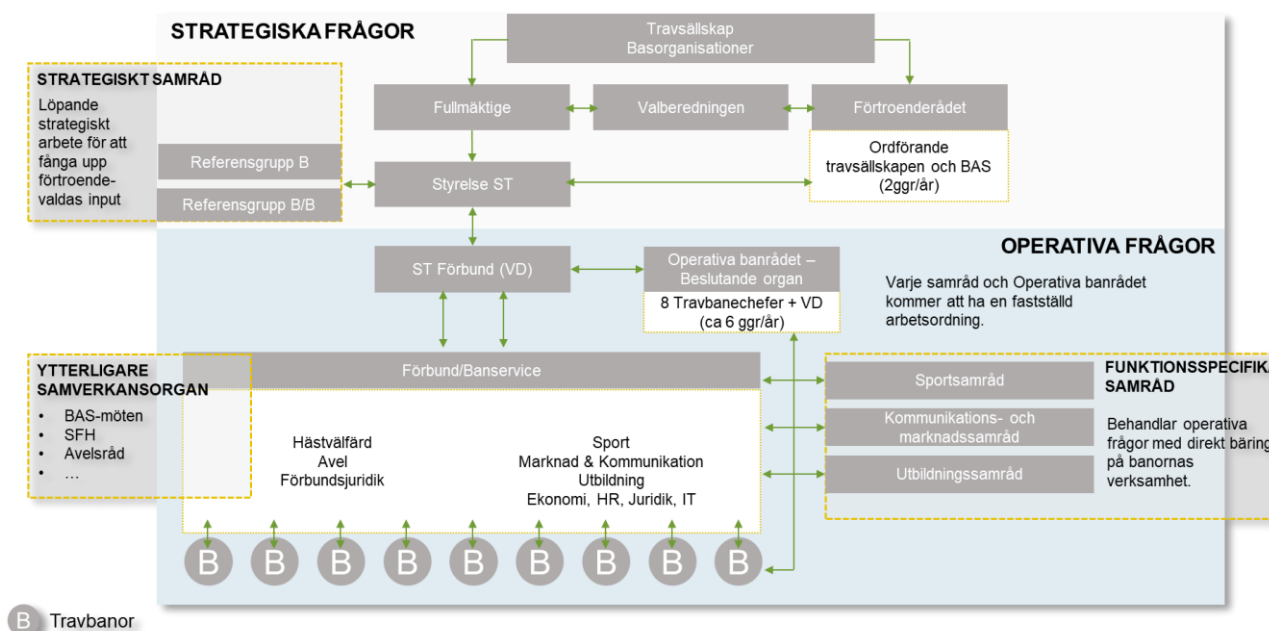
Travet drivs med ett **starkt varumärke i en hållbar affärsmodell**

# Nuvarande organisation och problembild

# Det svenska travet har behov av att stärka beslutskraften



- Det finns ett behov av förbättrat beslutsfattande och genomförande både vad gäller långsiktiga strategiska frågor och operativa förändringar.
- Brist på samlade och strategiska ägardirektiv och otydlighet kring vilka beslut som fattas var medför att många personer och organisationer på olika sätt är inblandade i operativa beslut
- Dagens strukturmodell innehåller en komplex samordning mellan olika delar av organisationen där viktigt beslutsfattande koordineras i särskilda råd.
- STs medlemmar har delvis skiftande målbilder vilket leder fram-till svårigheter att nå fram till en gemensam syn kring hur ägarna kan ta ansvar för helheten.
- Det leder till politiskt motstånd samt att beslutsfattandet får karaktären av att drivas mot minsta motståndets lag.
- Dagens modell gör det svårt att driva igenom beslut som gynnar helheten. Besluten idag tenderar att skjutas upp, aldrig bli fattade eller inte genomföras. En strukturmodell för travet behöver adressera denna problematik.
- Dagens faktiska beslutsmodell kan beskrivas i figuren till höger





# Tre områden inom travet som kräver uppmärksamhet idag

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

1

## Marknad

### Otillräckligt marknadsfokus

- Det finns idag ett otillräckligt marknadsfokus, med svårighet att möta förväntningar från olika kundkategorier. Detta är en fråga för hela travet.

### Kompetens

- Finns behov att förstärka med fördjupad kompetens inom utvalda nyckelfunktioner.
- Särskilt viktigt med kompetensdjup inom t.ex. affärsutveckling, marknad och säkerhet.

### Affärsutveckling

- För det samlade travet finns idag en produktionsinriktning. Behov av att utveckla och skapa nya affärer.

2

## Effektivitet

### Resurser

- Finns en möjlighet att använda travets resurser mer effektivt för att stärka värdeskapandet.
- Finns möjliga synergier, t.ex. vad gäller intäkter, inköp, personal och övriga kostnader.
- Finns behov att stärka affärsperspektivet.

3

## Investeringar\*

### Investeringar

- Mycket omfattande uppdämt underhållsbehov
- Behov att stärka arbetet med utveckling och innovation.
- Framtidsinvesteringar som möter kundkrav och olika segment görs inte i tillräcklig utsträckning.
- Otillräckliga balansräkningar och eget kapital, därmed svaga förutsättningar att satsa på innovation.
- Investeringsbeslut behöver möta kundkrav från t.ex. travpubliken samt även objektiva verksamhetskrav
- Otillräckligt framtidsfokus. Behov av att prioritera investeringar.

### Finansiering

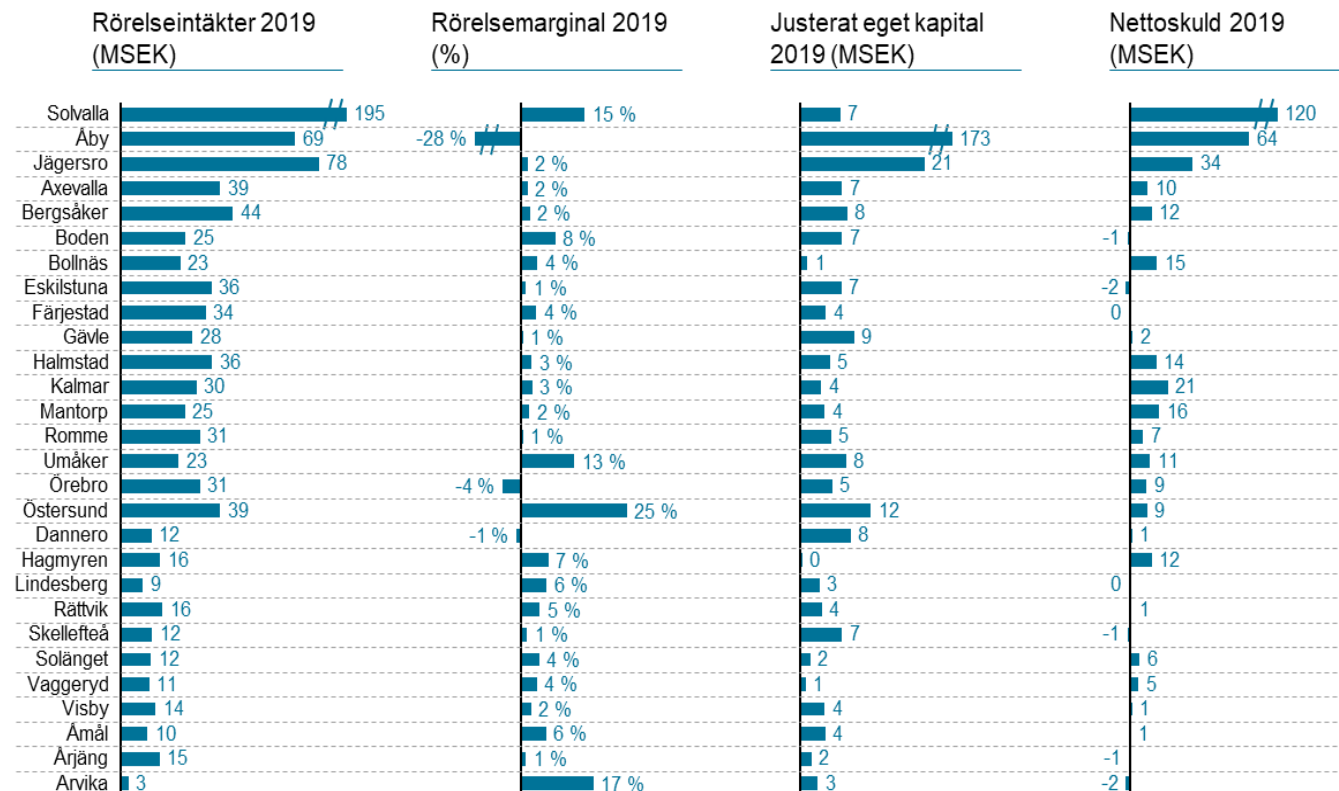
- Avsaknad av samlad balansräkning försvårar hög kapitaleffektivitet.
- Komplexa finansiella flöden skapar höga transaktionskostnader.

### Behov att stärka beslutskraft

Dagens strukturmodell gör det svårt att skapa bra beslut för helheten  
Särintressen har stort inflytande och lyckas understundom stoppa beslut

## Sammantaget ett ekonomiskt riskfyllt och defensivt nuläge med svagt resultat, hög skuldsättning och begränsade finansieringsmöjligheter

- Med karaktären av ideell förening har inte lönsamhet varit av högsta prioritet. De flesta sällskapen hade 2019 en negativ eller en svagt positiv rörelsemarginal – justerat för vinstmedel blir resultatet lägre. Se finansiella sammanställning för huvuddelen av travsällskapen nedan.
- 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.



# STYRNING OCH ÄGANDE AV ATG

AVTAL

## AVTAL SG/ST – STATEN

- Regeringen beslutar om ändring av bolagsordning
  - Aktier kan endast säljas till aktieägare
    - Regionalt ansvar
  - -Utdelning ska främja trav/galoppsporten
    - -HNS

ÄGANDE

SG  
<10%

ST  
>90%

STATEN  
0%

STYRELSE

1 REPR

4 REPR

6 REPR (varav en ordförande)

ATG  
STYRELSE

ATG

# Svensk Travsport och ATG



ATG bildades 1974 och i den statliga propositionen som låg till grunden fastslogs att centralförbunden skulle vara ägare till bolaget. Efter omregleringen 2019 ligger ägandet fortsatt fast, dock att Svensk Travsport ökat sitt ägande marginellt till att gå över 90 %.

På nationell nivå finns en stark koppling mellan ägandet av ATG och rättigheten till spel på hästar.

ATG är således ett dotterbolag till Svensk Travsport. Svensk Travsport äger idag över 90 % och galoppsporten har en minoritetsandel motsvarande under 10 %.

Avtalet med staten fastlägger vidare att regeringen beslutar om ändring av bolagsordningen. Enligt nuvarande avtal har regeringen en majoritet av styrelseplatserna. Vidare kan aktierna endast säljas till nuvarande aktieägare.

Modellen är fastlagd för att säkra ett ansvarsfullt ägande och en ansvarsfull ägarstyrning. Staten har ett intresse av att en fortsatt ansvarsfull modell gäller.

Det kan noteras att det i dagens näringsliv är mycket ovanligt, eller unikt, att statens har rätt att utse styrelseledamöter i ett bolag som ägs av privata aktörer.

Om Svensk Travsport vill initiera en förändring av ägarstyrningen av ATG, är det väsentligt att en föreslagen modell verkar för en ansvarsfull lösning som ligger i linje med statsmakternas intentioner.

# 1. Federation där moderföretaget i Svensk Travsport drivs i bolagsform

# Federation där moderföretaget i Svensk Travsport drivs i bolagsform – omvandling från ideell förening till aktiebolag

- Modellen bygger på en utvecklad variant av förslag 1 i rådslagsmaterialet.
- Modellen innebär att moderföretaget Svensk Travsport som idag är en ideell förening, omvandlas till ett aktiebolag. Aktiebolaget är fortsatt ägare till de dotterbolag som idag finns i Svensk Travsport. Bolaget driver kommersiell verksamhet i samverkan med travsällskapen. Det konkreta gränssnittet mellan Svensk Travsport och travsällskapen ligger nära dagens modell, men mindre anpassningar görs för att möta upp mot krav som ställs utifrån ett skatteperspektiv.
- Travsällskapen och BAS-organisationerna är ägare till bolaget.
- BAS-organisationernas medlemmar kan fortsatt även vara medlemmar i travsällskapen.
- En ideell förening bildas och ansvarar för de intressefrågor, näringspolitik och ideell verksamhet som idag drivs inom Svensk Travsport. Travsällskap, BAS-organisationer och travklubbar är medlemmar i föreningen.
- Travsällskapen har fortsatt ansvar för sin verksamhet, arrangemang och banor.
- Formellt är Svensk Travsport AB (precis som nu) tävlingsarrangör
- Samarbetsformer och beslutsfattande utvecklas inom den samlade organisationen för att möjliggöra effektiv samordning av kommersiell verksamhet och tävlingsverksamhet, samt möjliggör effektivt resursutnyttjande och effektivitet och för att adressera/hantera för hela travsporten gemensamma och viktiga framtidsfrågor
  
- Modellen utgör en utveckling av modell 1 som presenterades i rådslaget. Där den kommersiella organisationen utvecklats i och med att moderföretaget Svensk Travsport bolagiserats.



# Jämförelse nuvarande organisation vs moderföretag i bolagsform



	Nuvarande organisation	Moderföretag i bolagsform
Verksamhet i travsällskap	Tävlingsverksamhet Kommersiell verksamhet Fastigheter Ideell verksamhet	Tävlingsverksamhet Kommersiell verksamhet Fastigheter Ideell verksamhet
Associationsform travsällskap	Ideell förening	Ideell förening. Viss verksamhet kan drivas i dotterbolagsform. Då möjliggörs uppskrivning av aktier i Svensk Travsport
Verksamhet i Svensk Travsport	Intressefrågor Kommersiell verksamhet Tävlingsarrangör Dotterbolag	Intressefrågor Kommersiell verksamhet Tävlingsarrangör Dotterbolag
Associationsform Svensk Travsport	Ideell förening med dotterbolag STAB drivs i bolagsform och svarar för all kommersiell verksamhet. Men STAB är idag ett dotterbolag till en ideell förening	*) Aktiebolag med dotterbolag driver kommersiell verksamhet, ledning, stab och support. Inkl nuvarande bemanning och balansräkning. Detta bolag fungerar som moderbolag till dotterbolag inom ST *) Ideell förening som svarar för intressefrågor
Ägande av Svensk Travsport	Nuvarande fullmäktigefördelning	*) Travsällskapen och BAS-organisationerna ägare av bolagskoncernen Svensk Travsport. *) Travsällskap, BAS-organisationer och travklubbar är medlemmar i den ideella föreningen Svensk Travsport

# Federation där Svensk Travsport drivs i bolagsform – logik

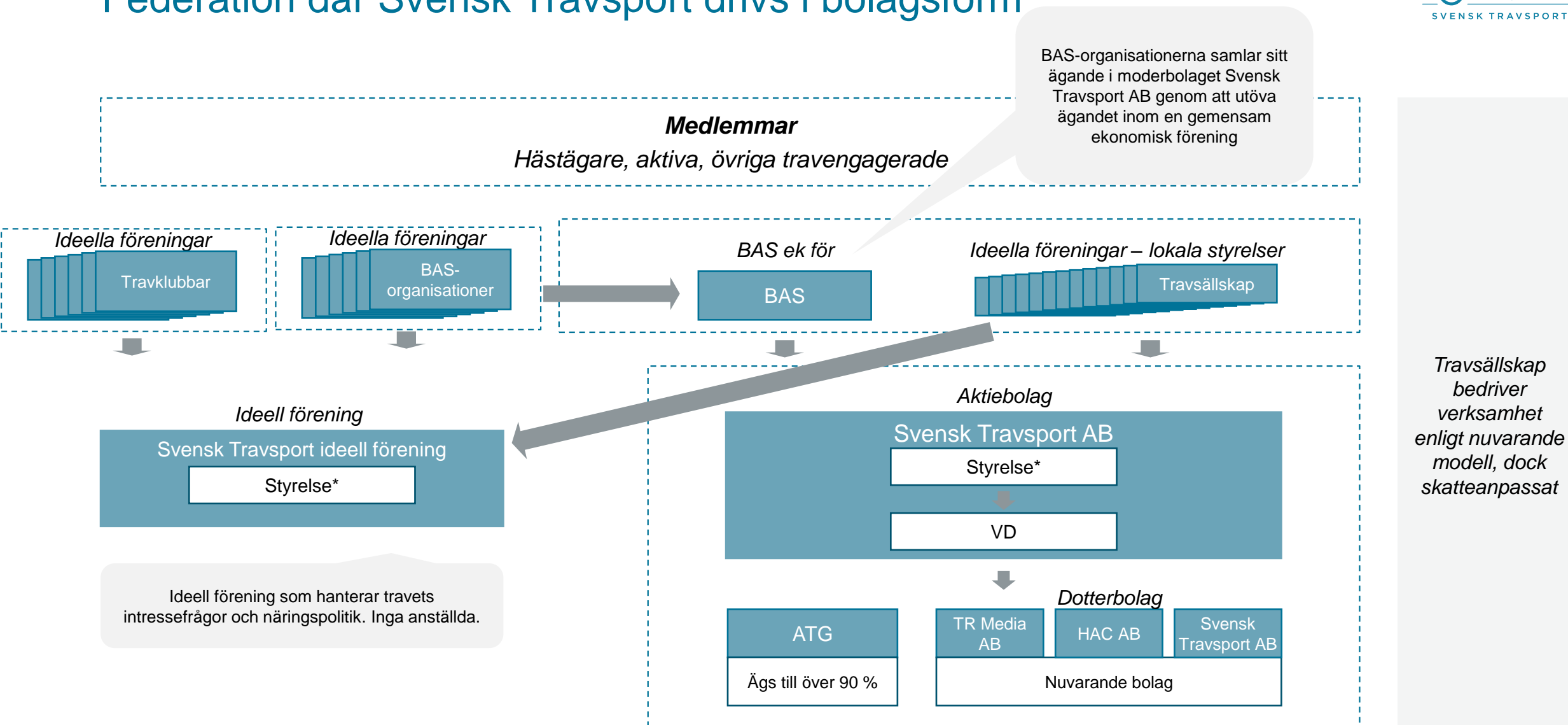


- I denna modell sker en mer begränsad förändring av den nuvarande modellen där travbanorna fortsatt ägs av respektive travsällskap, som bedriver verksamhet på samma sätt som idag.
- Moderföretaget inom Svensk Travsport drivs i bolagsform vilket tydliggör att det handlar om affärsmässig verksamhet.
- Modellen påminner om Länsförsäkringars bolagsstyrning. Erfarenheter från denna grupp kan användas för att arbeta fram en mer effektiv beslutsstruktur.
- Skillnaden i sak är att möjligheterna att förbättra kapitalsituationen för Svensk Travsport stärks. I en bolagsmodell kan Svensk Travsport uppdatera värdet på ATG och därmed skapa en mer robust soliditet. (förtydligande skulle kunna göras att aktierna idag ligger i Svensk Travsport ideell förening)
- Skapar förutsättningar för att föra samtal med staten om att staten lämnar sina styrelseplatser i ATG
- Med denna modell kvarstår flera av de frågor som det svenska travet behöver skapa lösningar på:
  - I praktiken kommer ett fortsatt intensivt samarbete ske mellan Svensk Travsport och travsällskapen – initiativ behöver tas för att skapa en effektiv dialog och beslutsfattande
  - Fortsatt samordning mellan olika delar av organisationen – även här behövs initiativ
  - Utmaningar med ett effektivt resursutnyttjande som stärker värdeskapandet inom hela travet – behov av ökad samordning
  - Avsaknad av samlad balansräkning försvårar hög kapitaleffektivitet och dagens komplexa finansiella flöden skapar höga transaktionskostnader. Det är möjligt att stärka travsällskapens balansräkningar genom att skriva upp värdet på aktierna i Svensk Travsport AB. Detta kan ske om aktierna ägs av ett bolag ägt av respektive travsällskap. Därmed skapas förutsättningar att stärka soliditeten i respektive travsällskap
- Bedömningen är att skatteproblematiken kan hanteras via den avtalsmodell som utarbetats.





# Federation där Svensk Travsport drivs i bolagsform



\*) Bemanning med samma personer i styrelserna för Svensk Travsport AB och Svensk Travsport ideell förening

# Uppdelning i ideell förening respektive affärskoncernen



- Avsikten med bolagiseringen är att skapa en kraftfull satsning på den kommersiella verksamheten, och att skapa förutsättningar för framtidssatsningar och effektivt beslutsfattande om affärerna. I och med bolagiseringen skapas en starkare balansräkning i och med att aktierna i ATG kan skrivas upp
- Samtidigt finns det idag viss verksamhet inom Svensk Travsport som idag mer handlar om klassisk verksamhet inom en ideell förening.
- Det kan finnas en logik i att behandla denna typ av verksamhet separat i en egen självständig juridisk person. En särskild nyskapad ideell förening på riksnivå.
- Verksamheten kan delas upp enligt följande
- Svensk Travsport AB omfattar:
  - Kommersiell verksamhet som det fungerar idag
  - Tävlingsverksamhet
  - Alla dotterbolag
  - All stödverksamhet
  - Koncernledning
  - Staber som stödjer affärsverksamheten
  - Alla externa affärssamarbeten och väsentliga avtal
- Svensk Travsport ideell förening omfattar
  - Intressebevakningsfrågor och näringspolitik
  - Travets ideella verksamhet som drivs på nationell nivå.
  - Utbildning av förtroendevalda inom federationen
  - Rekryteringsfrågor
  - Ev annan verksamhet av ideell art som bättre drivs inom ramen för en förening
- Med fördel kan all personal vara anställd av bolaget, och att någon/några personer hyrs ut till den ideella föreningen. Tillgångs- och skuldmassan i den nuvarande koncernbalansräkningen förs till bolaget Svensk Travsport AB. Bolaget och föreningen har personunion i styrelsen. All personal på förbundet är idag anställda i STAB
- Det är naturligt att den nationella ideella föreningen är öppen för samtliga av travets intressenter. Dvs travsällskap, BAS-organisationer, och travklubbar.

# Travsällskapen och BAS-organisationerna

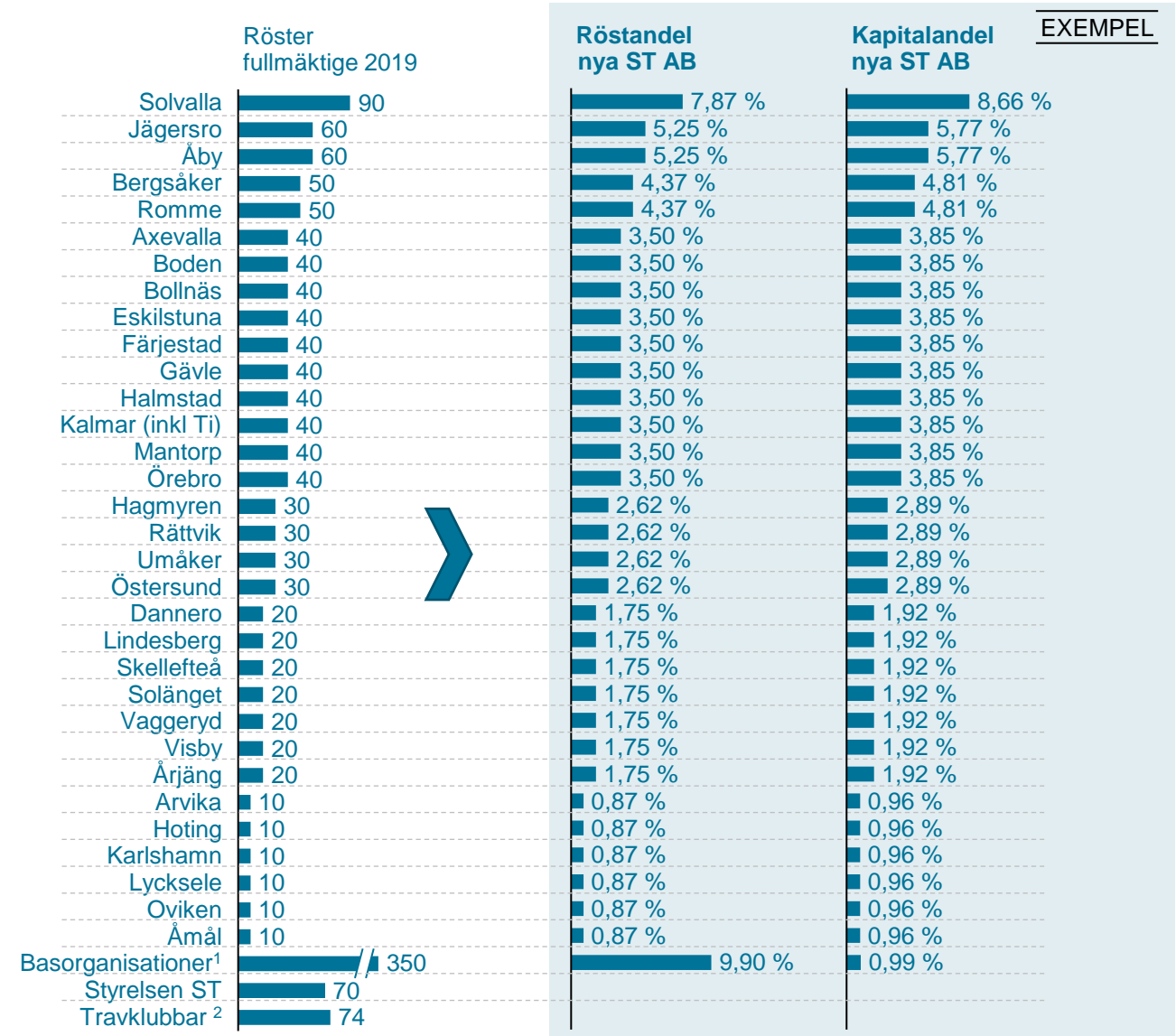


- En ägarmodell föreslås enligt följande
- Travsällskapen och BAS-organisationerna blir ägare till Svensk Travsport AB. Därmed tydliggörs ägarsituationen för det gemensamma bolaget. Travsällskapen kvarstår som ideella föreningar, men kan välja att driva viss verksamhet i bolagsform, där det är lämpligt och önskvärt. Det gäller t ex fastigheter, restaurangverksamhet och annan avgränsad kommersiell verksamhet. Om aktierna i Svensk Travsport AB placeras i dotterbolag till resp travsällskap finns möjlighet att genomföra uppskrivning av aktier.
- BAS-organisationerna har fortsatt en viktig roll för det svenska travet. Det är naturligt att BAS-organisationernas medlemmar i större utsträckning än idag går in som medlemmar i travsällskapen. Därmed får man också ett starkt inflytande i travsällskapen och bidrar till att stärka den lokala/regionala förankringen. Detta är en fråga som diskuterats intensivt under rådslagen. BAS-organisationerna blir även ägare i Svensk Travsport AB. För att skapa tydlighet i ägarstyrningen föreslås att BAS-organisationerna samverkar i sin ägarroll, genom en gemensam ägarförening BAS ek för som bildas av de nuvarande BAS-organisationerna.
- Förslaget med en ägarförening för BAS är att det därmed skapas en tydlighet i ägarstyrningen och att BAS-organisationerna samlat kan framföra sin syn i väsentliga ägarfrågor.
- Ett förslag till ägarfördelning finns redovisat i bild 20. Där framgår att detta förslag innebär en uppdelning i A- resp B-aktier. Där travsällskapen erhåller röstsvaga aktier, medan BAS erhåller röststarka aktier. Det innebär att BAS kan erhålla ett starkt ägarinflytande till en mindre ägarandel i kapital. Ingen ägare erhåller röster eller kapital på över 10 %. (maximal skillnad i rösträtt enligt dagens svenska lagstiftning är förhållandet 1 till 10.
- BAS-organisationernas medlemmar inbjudes även att gå in som medlemmar i travsällskapen och får därmed ett inflytande i sällskapen. Det innebär att olika travintressenter kan föra fram sin syn som ägare på den lokala nivån. Samma modell gäller även travklubbar.
- Den nationella ideella föreningen samlar alla travets intressenter och fungerar som en öppen förening för att driva travets frågor policymässigt och mot externa aktörer och statsmakten. Den nationella föreningen ansvarar även för den nationella ideella verksamheten.
- Sammantaget ger denna ägarmodell en tydlighet vad gäller
  - Ägarstyrningen av Svensk Travsport (se bild 21 - förslag på hur ägarstyrningen kan tydliggöras och förstärkas)
  - Inflytandet på lokal och nationell nivå tillvaratar samtliga väsentliga travintressenters åsikter
  - Fokusering på intressefrågor i den nationella intresseföreningen.

# Ägarmodell

## Ägarmodell

- Huvudmodellen innebär att travsällskapen och BAS-organisationerna blir ägare till ST AB, BAS-organisationernas och travklubbarnas medlemmar blir även i högre utsträckning än idag medlemmar i travsällskapen. Travsällskapen äger fortsatt fastigheter i form av banor och övrigt.
- En utgångspunkt för travsällskapens ägarandel i bolaget är dagens fördelning av röster i fullmäktige för travsällskapen
- Ingen ägare når över 10 % i ägande enligt matematisk modell till höger.
- Travsällskapen erhåller röstsvaga aktier, medan BAS-organisationerna erhåller röststarka aktier. Med denna modell kan sällskapen inneha aktier som kan användas som underlag för att ta externa lån, medan BAS-organisationerna fortsatt har ett betydande inflytande.
- Det finns flera särskilt viktiga områden som behöver adresseras vad gäller ägarmodell:
  - Viktig med en fördelning som är baserad på flera år, för att undvika att antal lopp innevarande år blir styrande för antal aktier
  - Behov av konsortialavtal för att säkra att inga externa aktörer kommer in som ägare. Aktier i Svensk Travsport AB ska kunna avyttras inom ramen för hembud inom ägakretsen. Värdet på aktierna vid försäljning regleras i konsortialavtalet.
  - Behov att säkra hur fördelning av aktier går till om en ägare väljer att sälja.



# Ägarstyrning och koncernstyrning



## ÄGARSTYRNING

- Travsällskapen har fortsatt styrning av sin egen verksamhet utifrån dagens modell. De får fler nya medlemmar när BAS-organisationernas medlemmar uppmanas att bli medlemmar lokalt.
- Travsällskapen och BAS är ägare till Svensk Travsport AB, som driver nuvarande centrala funktioner och dotterbolag. Konsortialavtal för att säkra att aktier inte kan säljas till utomstående.
- Ägarfördelning behöver fastställas. Grundläget att utgå från nuvarande fördelning och inflytande inom Svensk Travsport.
- Travsällskapen erhåller röstsvaga aktier, vilket ger ett betydande innehav räknat i kapital. Detta lägger grunden för att använda aktierna för att vid behov använda det som säkerhet för externa lån.
- BAS erhåller röststarka aktier vilket ger underlag för ett väsentligt ägarinflytande.
- Ägarna är ansvariga för att ta fram ägardirektiv och kapitalplan för Svensk Travsport AB. Vinster kan utdelas till ägarna eller återinvesteras i bolaget. Ägarna ansvarar för att det nationella bolaget har en rimlig soliditet.
- Samtliga travets intressenter kan bli medlemmar i den nationella ideella föreningen som svarar för intressefrågor och nationell ideell verksamhet.

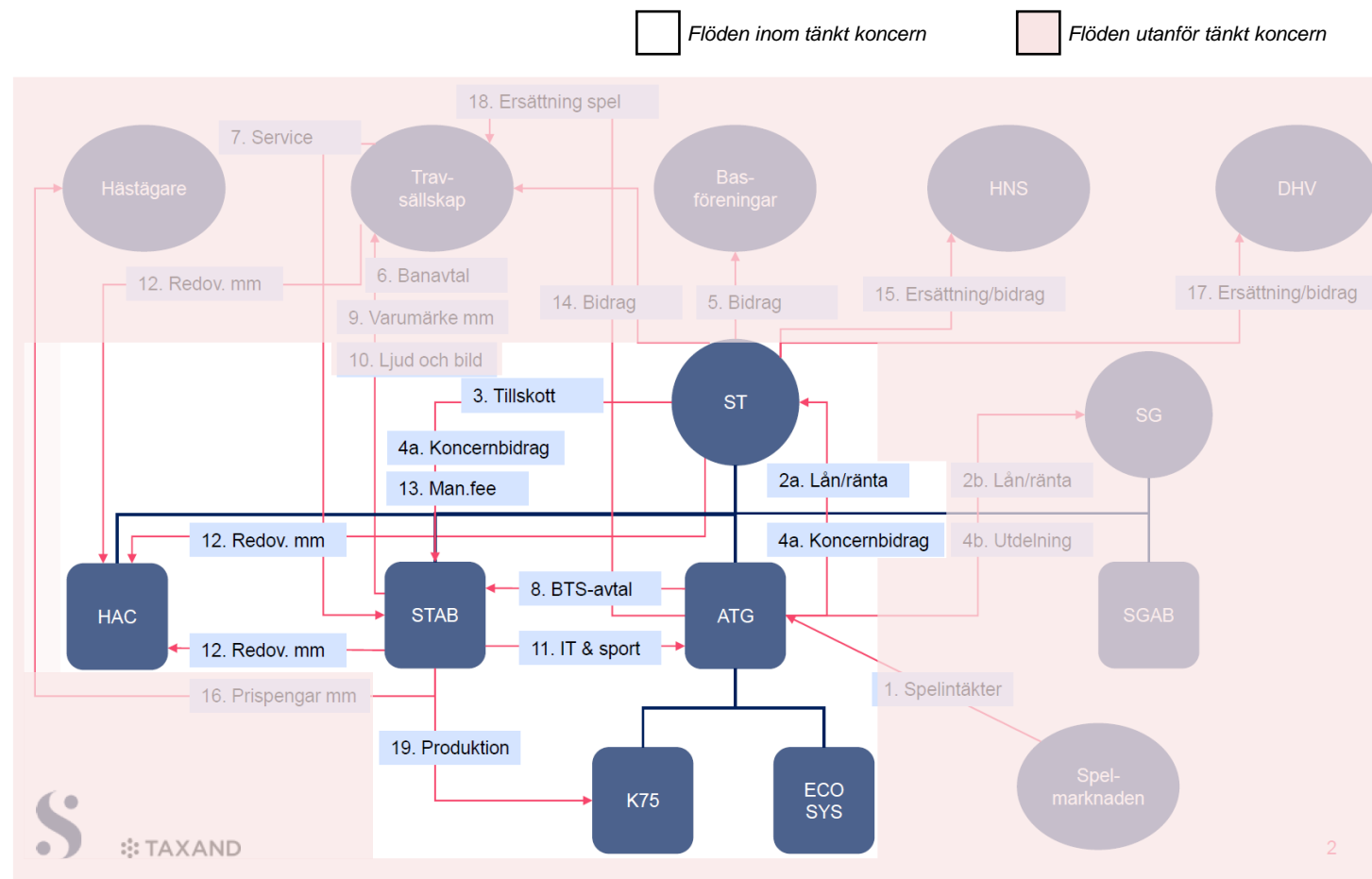
## KONCERNSTYRNING

- Svensk Travsports ledning kan driva koncernsamordning inom nuvarande verksamhet och nuvarande dotterbolag, inklusive ATG.
- Finns behov att arbeta fram en förstärkt och effektiv samordning av den kommersiella verksamheten.
- För att få synergier på plats krävs aktiv samverkan mellan Svensk Travsport, ATG och travsällskapen.
- Beslutsstrukturen kan behöva uppdateras för att få till en stärkt effektivitet.
- Det finns ingen samlad balansräkning för hela travet. Därför behöver varje sällskap ansvara för att relevanta satsningar och investeringar kan genomföras på deras respektive banor. Det finns en möjlighet att skriva upp värdet på aktierna i ST AB om travsällskapen väljer att låta äga dessa inom ramen för egna helägda dotterbolag.

# Ekonomiska flöden

## EKONOMISKA FLÖDEN

- Modellen innebär flöden enligt dagens modell, med betydande ekonomiska transaktioner till organisationer utanför Svensk Travsport-koncernen.
- I synnerhet finns det betydande ekonomiska transaktioner mellan
  - STAB och respektive travsällskap
- I praktiken kommer ett fortsatt samarbete ske mellan Svensk Travsport och travsällskapen – det kommer fortsatt att vara ett viktigt arbete att få till fungerande avtal och tillämpa dessa för att säkra fungerande skattesituation
- Kvarstående väsentliga flöden som ligger utanför den nya ST-koncernen finns mellan travsällskapen och ST-koncernen
  - Banavtal (6), Varumärke (9), Ljud och bild (10), Bidrag travsällskap (14), Ersättning spel (18) och redovisning (12)
- Därutöver prispengar till hästägarna (16)



# Förstärkt ägarstyrning inom en federation där Svensk Travsport drivs i bolagsform



- Svensk Travsport tecknar ett **samverkansavtal** med samtliga travsällskap. Avtalet omfattar kommersiell verksamhet och tävlingsverksamhet som drivs i såväl den nationella koncernen som i travsällskapen och i förekommande fall även deras dotterbolag.
- Samverkansavtalet klargör formerna för hur tävlingsverksamhet och kommersiell verksamhet drivs i samspel mellan sällskap och ST-koncernen.
- Stärkt inriktning om att beslutsfattande i federationen sker i koncensusformat
- Samverkansavtalet klargör även ägarstyrningen av ST-koncernen. Klargör hur man arbetar med ägaruppdrag och kapitalplan.
- Ägarstyrningen utgår från bolagsstämma för ST.
- **Bolagsstämman** hanterar konstitutionella ägarfrågor.
  - Godkänner bokslut och beviljar ansvarsfrihet
  - Hanterar frågor rörande ev kapitalökning eller minskning samt utdelningar
  - Väljer styrelse, revisorer och valberedning
- **Konsortiet** består av ordförande och VD för samtliga sällskap, BAS samt för ST.
  - Konsortiet behandlar särskilt viktiga frågor för travet.
  - Beslutsfattande i koncensusformat
  - Fokus ligger på att bereda frågor inför kommande stämma. Innebärande klargörande dialog rörande ägaruppdrag samt kapitalplan.
  - Konsortiet träffas 2-3 gånger per år
  - Konsortiemötena leds av vald representant från ägarna
- **Ordförandemötet** är ett samrådsorgan där samtliga ordföranden deltar.
  - Ordförandemötet hanterar särskilt viktiga ägarfrågor
  - Ordförandemötet träffas 2-3 gånger per år
  - Ordförandemötet leds av STs ordförande
- **VD-samrådet** är ett samrådsorgan där samtliga VDar eller chefer för travbanor deltar
  - Samrådet är ett forum för att stämma av viktiga affärs- och tävlingsfrågor
  - VD-samrådet träffas 3-4 gånger per år.
  - VD-samrådet leds av STs VD

# Governance, fördjupning



- Ägarna utser vid bolagsstämman en styrelse för Svensk Travsport AB och Svensk Travsport ideell förening.
- I konsortialavtal anges bemanning av styrelse och valberedning för Svensk Travsport
- Styrelse
  - Hela styrelsen har att ta fullt styrelseansvar för hela verksamheten
  - Styrelsen består av 7 personer
  - 4 ledamöter är nominerade av travsällskapen
  - 1 ledamot är nominerad av BAS
  - 2 oberoende ledamöter\*), varav en är ordförande
- Valberedning
  - Valberedningen har att nominera en styrelse som möter upp mot högt ställda förväntningar
  - Valberedningen består av 5 ledamöter
  - 4 ledamöter är nominerade av travsällskapen
  - 1 ledamot är nominerad av BAS.

\*) Med oberoende ledamöter avser ledamöter som inte är nominerade av någon av ägarna.  
Det finns inget hinder för att oberoende ledamöter kan vara medlem i travsällskap eller hos annan intressent



## Frågor som direkt hanteras i modellen

- När Svensk Travsport drivs i bolagsform innebär det förbättrade möjligheter att arbeta med koncernbalansräkningen för nuvarande ST inkl ATG. Nuvarande ackumulerat underskott kan hanteras.
- Fortsatt verksamhet och fastighetsrörelse i travsällskapen lägger grunden för lokal förankring.
- Förändrings- och omställningskostnaderna blir begränsade.
- Frågan om soliditet, kapitalsituation och möjligheter till externa lån i travsällskapen kan hanteras genom uppskrivning av aktier i ST AB under vissa förutsättningar. Det finns även principiellt möjligheter att ST löser in aktier, när bolaget uppnått en position där man är starkt kapitaliserat.

## Frågor som behöver bearbetas och utvecklas

- Behov att arbeta igenom en effektiv operativ organisation för den samlade tävlings- och kommersiella verksamheten (t ex banornas uppdrag och vilken modell som ska ersätta nuvarande gällande kostnadsersättning)
- Kräver särskilt arbete för att realisera synergier inom verksamheten.
- Särskilt arbete med att arbeta fram en effektiv modell för beslutsfattande.
- Särskilt arbete med avtal för att få till en fungerande skattestruktur.
- Begränsade förutsättningar att arbeta med en balansräkning som inkluderar banornas fastigheter, vilket försvårar utvecklingen av en investeringsplan för hela travet. Detta kan delvis hanteras genom uppskrivning av aktier i ST AB under vissa förutsättningar. I så fall behöver bildande av dotterbolag ske i relevanta travsällskap

# Nyckelfrågor för modell 1 - sammanfattning

- Följande frågor är centrala vid genomförandet av modell 1
- Innehåll
  - Modellen bygger på en fortsatt federativ modell. Kräver ett effektivt samspel för att bygga effektiv verksamhet och utvecklingsåtgärder
  - Kräver ett genomarbetat arbetssätt för att kunna driva ett effektivt beslutsfattande inom ett federativt ramverk. Enligt det förslag som presenterats
  - Skatteproblematiken hanteras i en avtalsmodell.
  - I den federativa modellen finns fortsatt begränsade förutsättningar att hantera behovet av utvecklingsinvesteringar för banorna. Dock under vissa förutsättningar möjligheter att använda aktierna i ST AB som underlag för belåning.
- Genomförande
  - Svensk Travsport ideell förening ombildas till ett aktiebolag som ägs av travsällskapen och BAS. En förutsättning är hög grad av samsyn för att kunna genomföra ombildningen enligt lag. Ägarna behöver komma överens om fördelningen av ägandet i bolaget.
  - Kräver godkännande av staten, vad gäller ägandet av ATG
  - Beslutsprocessen inbegriper beslut på stämmonivå för Svensk Travsport.
  - BAS behöver bilda en gemensam ekonomisk förening för att hantera ägandet i bolaget
  - Begränsad omställning för travsällskapen som i hög grad kan driva verksamheten enligt nuvarande förutsättningar

## 2. Ekonomisk förening - koncernmodell

# Ekonomisk förening – koncernmodell

- Modellen finns beskriven som förslag 2 i rådslagsmaterialet.
- Modellen innebär att Svensk Travsport drivs som en ekonomisk förening med travsällskapen och BAS som ägare. BAS ägande sker i form av en gemensam ekonomisk förening (ägarförening). All kommersiell verksamhet, tävlingsverksamhet samt fastigheter drivs inom ramen för den ekonomiska föreningen.
- Tävlingsverksamhet, kommersiell verksamhet och fastigheter drivs i lokala dotterbolag med lokalt bemannade styrelser, vilket säkrar en lokal förankring.
- Travsällskapen och BAS får en huvudroll som ägare till Svensk Travsport-koncernen
  - Fastställer ägaruppdrag och kapitalplan
  - Utser styrelse och revisorer
  - Nominerar styrelseledamöter i lokalt driftsbolag för respektive bana
  - Travsällskapen driver även den ideella verksamheten lokalt, fungerar som ambassadörer för travsporten.
- BAS-organisationernas medlemmar går in som medlemmar i travsällskapen.
- Modellen kan i ett senare skede på lång sikt vidareutvecklas till det förslag 3 som fanns beskrivet i rådslaget.
  
- Att notera är att denna modell kan genomföras även inom ramen för ett bolag. Detta har kommit upp som ett förslag i flera av rådslagen under hösten.



# Jämförelse mellan nuvarande organisation och koncernmodell



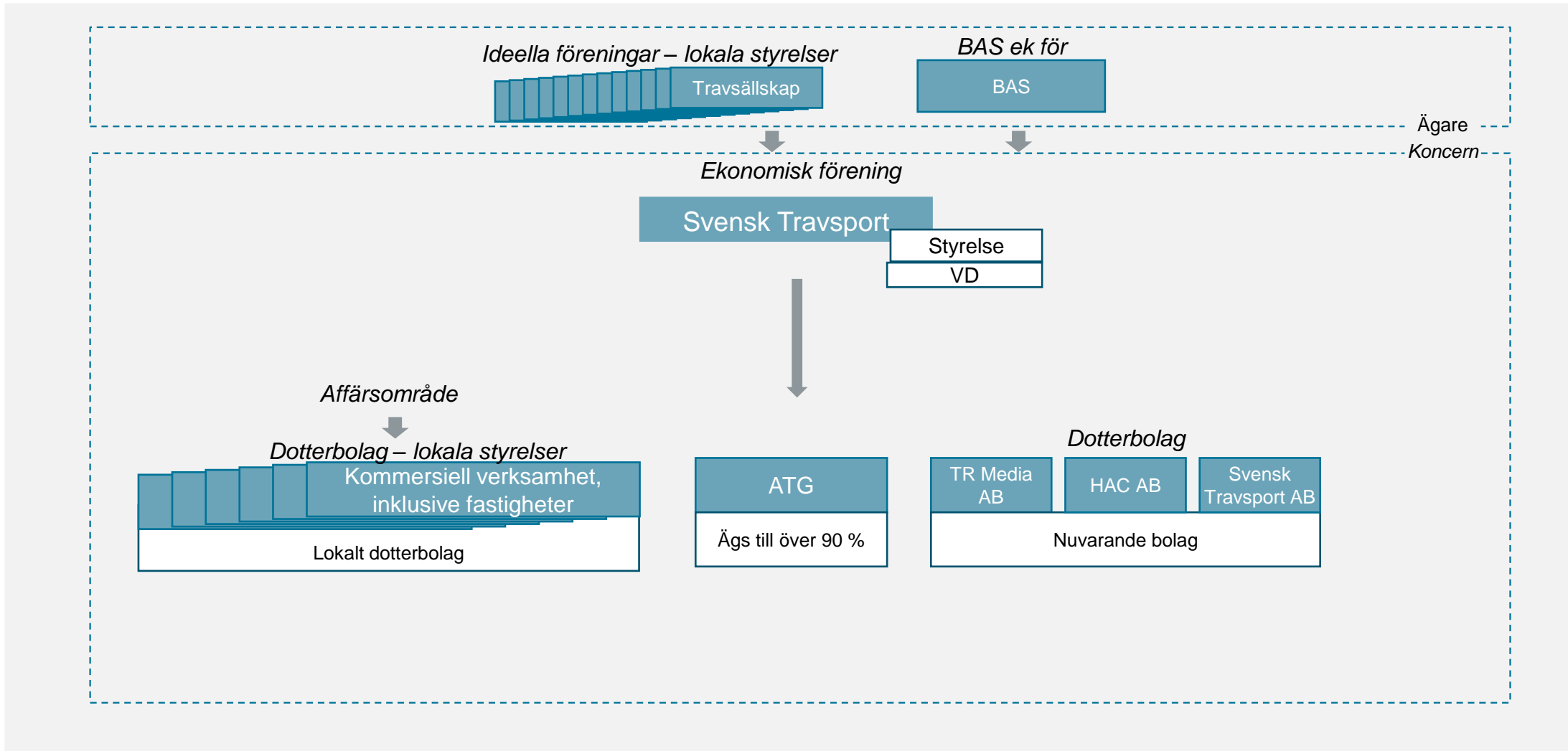
	Nuvarande organisation	Koncernmodell med ekonomisk förening som moderföretag
Verksamhet i travsällskap	Tävlingsverksamhet Kommersiell verksamhet Fastigheter Ideell verksamhet	Ägare av Svensk Travsport Ideell verksamhet
Associationsform travsällskap	Ideell förening	Ideell förening
Verksamhet i Svensk Travsport	Intressefrågor Kommersiell verksamhet Dotterbolag	Tävlingsverksamhet. Notera att den operativa verksamheten sker i respektive dotterbolag  Kommersiell verksamhet Fastigheter Intressefrågor Dotterbolag
Associationsform Svensk Travsport	Ideell förening med dotterbolag	Ekonomisk förening med dotterbolag
Ägande av Svensk Travsport	Nuvarande fullmäktigefördelning	Exempel på ägarmodell finns beskriven i rådslaget. Ägandet baseras på en kombination av sportvolym och tillfört kapital
Lokalt dotterbolag	-	Ansvar för travbana Lokal tävlingsverksamhet Lokal kommersiell verksamhet

# Ekonomisk förening koncernmodell – logik

- All kommersiell verksamhet (inkluderande tävlingsverksamhet, restauranger och helägda fastigheter som idag ägs av travsällskapen) samlas i dotterbolag som ägs av Svensk Travsport ek för. På nationell nivå finns samlade resurser för affärsutveckling, marknad, ekonomistyrning, hållbarhet med mera. Konsekvenser
  - **Stärkt beslutskraft.** Samlad styrning av den kommersiella verksamheten ger förutsättningar att utveckla banornas verksamhet för att möta viktiga förväntningar och krav från kunder. Gemensamma processer skapar förutsättningar för ökad lokal utvecklingskraft
  - **Stärkt 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.
  - **Effektivt nyttjande av resurser.** Modellen ger möjligheter till effektivitet inom det svenska travet, t.ex. vad gäller drift av banor, administration, restaurang och fastigheter, genom samordning av den kommersiella verksamheten. Viktigt att skapa förutsättningar att tillvarata entreprenörskap på respektive bana.
  - **Effektiv kapitalstruktur.** Modellen ger förutsättningar att skapa en effektiv kapitalstruktur genom samlad balansräkning. 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.
  - **Stärkt kapitalsituation.** Förbättrar möjligheterna att stärka kapitalsituationen för Svensk Travsport. I en koncernmodell kan Svensk Travsport uppdatera värdet på ATG och därmed skapa en mer robust soliditet
  - **Kontroll över ATG** – Skapar förutsättningar för att föra samtal med staten om att staten lämnar sina styrelseplatser i och med att styrmodellen står för kontinuitet, stabilitet och ansvarstagande
  - Hanterar skattesituationen vad gäller löpande skatter.



# Ekonomisk förening - koncernmodell



# Ekonomisk förening koncernmodell – ägarstyrning och koncernstyrning

## ÄGARSTYRNING

- Travsällskapen och BAS blir ägare av Svensk Travsport-koncernen, samt driver ideell verksamhet
- Svensk Travsport ek för driver nuvarande centrala funktioner och dotterbolag. Kommersiell verksamhet, tävlingsverksamhet samt fastigheter drivs i lokala helägda bolag till moderföretaget.
- Ägarfördelning behöver fastställas. Grundläggande att utgå från nuvarande fördelning och inflytande, samt göra väsentligt tillägg för att sällskapen tillför affärsverksamhet och fastigheter.
- BAS-organisationernas medlemmar blir även i högre utsträckning än idag medlemmar i travsällskapen.

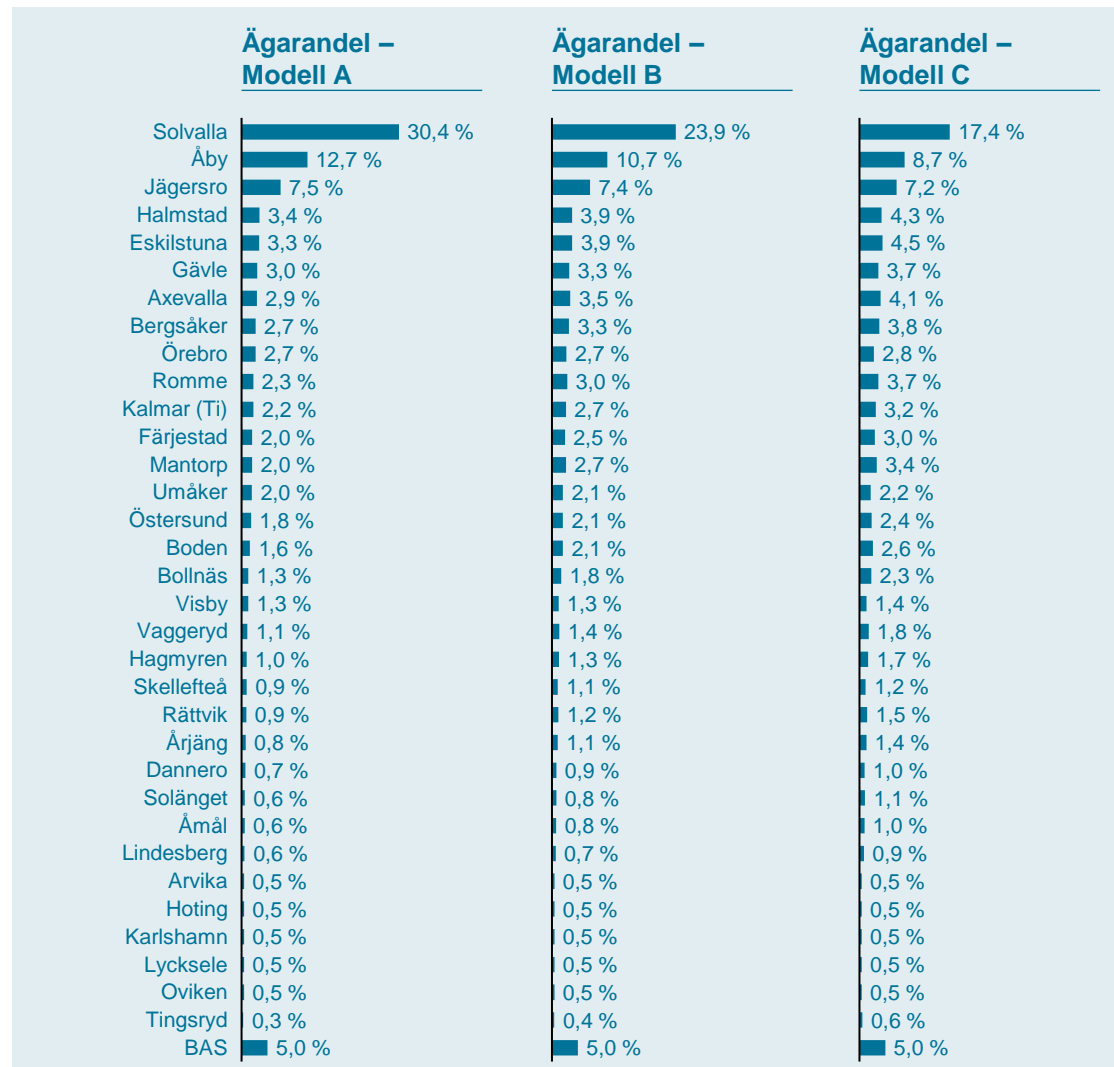
## KONCERNSTYRNING

- Svensk Travsports ledning kan driva koncernsamordning inom nuvarande verksamhet och nuvarande dotterbolag, inklusive ATG, samt tävlingsverksamheten och fastigheter.
- En organisation som kan hantera ett effektivt beslutsfattande och säkra lokal förankring och utveckling genom att samtliga banor drivs i särskilda dotterbolag.
- Möjligheter att realisera synergier
- Möjligheter att arbeta aktivt med en samlad balansräkning, för att säkra stärkt kapitaleffektivitet.
- Goda förutsättningar att driva effektiv investeringsverksamhet vid travbanor



# Ekonomisk förening – exempel ägarandelar

- I alternativ två baseras ägarfördelningen för travsällskap på såväl spel- och sportvolym som kapital.
- BAS-organisationer har tillsammans en ägarandel motsvarande 5 %.
- I figuren till höger har tre modeller för travsällskapens ägarandelar 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



# Förstärkt ägarstyrning inom en koncernmodell baserad på en ekonomisk förening

- Travsällskapen och BAS blir ägare av Svensk Travsport. De har att agera som ägare på föreningsstämman som är det högsta beslutande organet.
- Ägarstyrningen utgår från föreningsstämma för ST.
- **Föreningsstämman** hanterar konstitutionella ägarfrågor.
  - Godkänner bokslut och beviljar ansvarsfrihet
  - Hanterar frågor rörande insatskapital samt utdelningar
  - Väljer styrelse, revisorer och valberedning
- **Ägarna möts även i ett Föreningsråd**
  - Föreningsrådet utgör en rådgivande arena för avstämningar mellan ägare och styrelse.
  - Föreningsrådet består av representanter från travsällskapen och BAS (ordförande m fl)
  - Föreningsrådet kan behandla frågor som berör ägaruppdrag, justeringar av stadgar m fl konstitutionella frågor
  - Föreningsrådet kan även användas av styrelsen för att stämma av andra viktiga frågor.
  - Föreningsrådet kan även vara beredande i att lägga förslag på valberedning.

# Beslutsfördelning koncern och dotterbolag



- Konkret kommer beslutsfördelningen mellan koncernnivå och dotterbolagsnivå att behöva preciseras inom ramen för en beslutsmatrix.. De väsentligaste nivåerna i denna matrix är 1) Koncernstyrelse för Svensk Travsport; 2) Ledning för Svensk Travsport; 3) Styrelser för travbanor 4) Ledning för travbanor. En skiss på beslutsfördelning kan se ut enligt följande
- **1) Svensk Travsport ek för styrelse**
  - - Fastställer strategi för koncernen
  - - Fastställer affärsplan och budget för koncernen. Inkl finansplan och investeringar
  - - Kontroll och uppföljning av framgångsfaktorer på koncernnivå
  - - Investeringsbeslut enl beslutsmatrix
  - - Förvärv och avyttring av fastigheter och dotterbolag
  - - Anställer och entledigar VD
- **2) Svensk Travsport ek för koncernledning**
  - - Utvecklar strategi för koncernen
  - - Tar fram affärsplan och budget för koncernen. Inkl finansplan och investeringar
  - - Fastställer ägaruppdrag för dotterbolag
  - - Budgetdirektiv för dotterbolag
  - - Aktiv dotterbolagsstyrning. Medverkan dotterbolagsstyrelser
  - - Finansförvaltning
- **3) Dotterbolagsstyrelse för respektive travbana**
  - - Beslut affärsplan utifrån ägaruppdrag
  - - Dialog utvecklingsfrågor och uppföljning verksamhet vid travbana
  - - Beslut investeringar inom ramen för beslutsmatrix. Beslutsnivåer i kronor klargörs i matrixen.
  - - Anställer och entledigar VD för dotterbolag
- **4) Dotterbolagsledning för respektive travbana**
  - Drift och utveckling av travbana
  - Ekonomiskt ansvar för affärsplan och budget
  - Beslut investeringar inom ramen för beslutsmatrix. Beslutsnivåer i kronor klargörs i matrixen.
  - Utveckling av lokal verksamhet

# Governance, fördjupning



- Ägarna utser vid föreningsstämman en styrelse för Svensk Travsport ek för
- I grundaravtal anges följande bemanning av styrelse och valberedning för Svensk Travsport
  
- Styrelse
  - Hela styrelsen har att ta fullt styrelseansvar för hela verksamheten
  - Styrelsen består av 7 personer
  - 4 ledamöter är nominerade av travsällskapen
  - 1 ledamot är nominerad av BAS
  - 2 externa, varav en är ordförande
  
- Valberedning
  - Valberedningen har att nominera en styrelse som möter upp mot högt ställda förväntningar
  - Valberedningen består av 5 ledamöter
  - 4 ledamöter är nominerade av travsällskapen
  - 1 ledamot är nominerad av BAS.

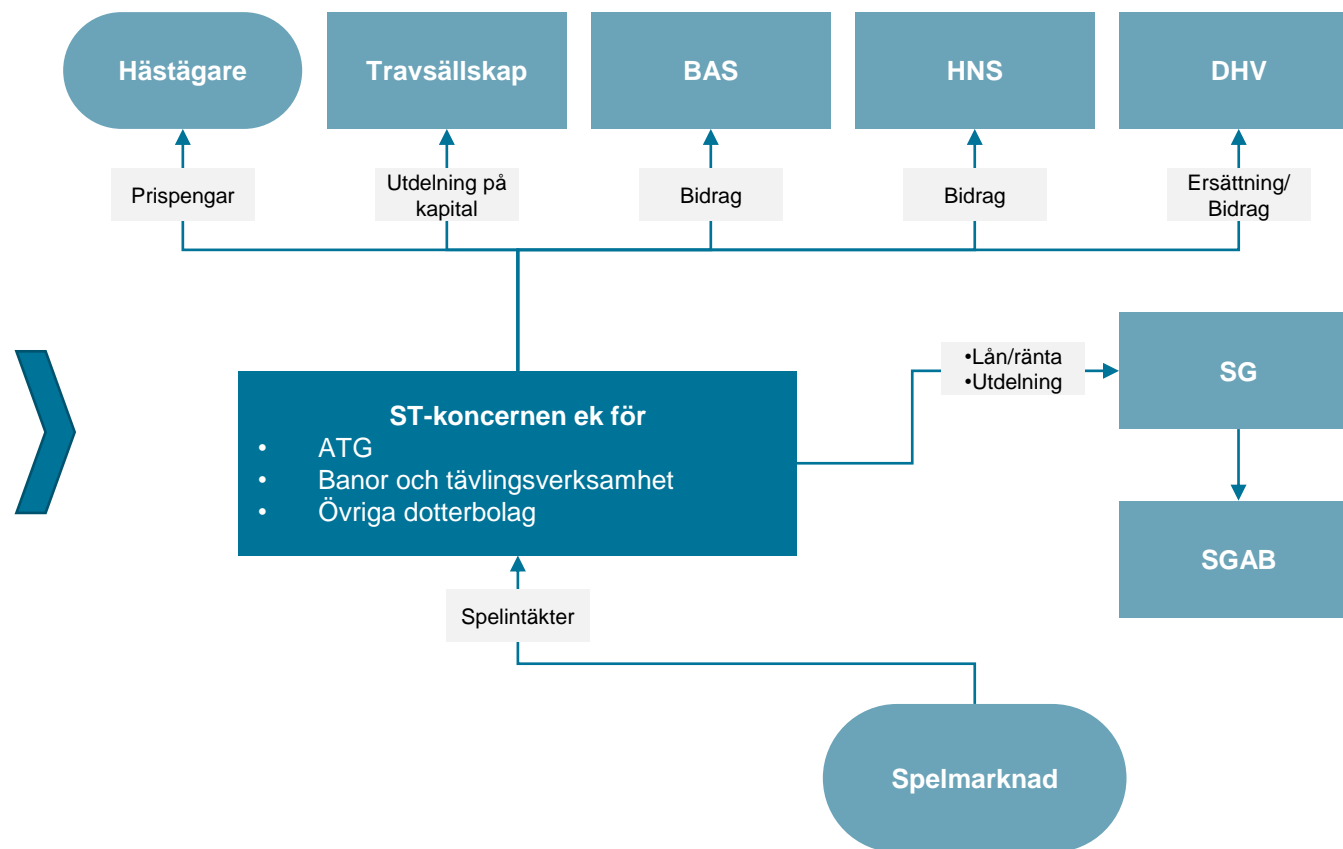
\*) Med oberoende ledamöter avser ledamöter som inte är nominerade av någon av ägarna.  
Det finns inget hinder för att oberoende ledamöter kan vara medlem i travsällskap eller hos annan intressent

# Ekonomisk förening koncernmodell – ekonomiska flöden



## EKONOMISKA FLÖDEN

- Ekonomiska flöden sker enligt en modell där tävlingsverksamhet och fastigheter finns inom samma koncern.
- I denna modell finns inga löpande ekonomiska transaktioner mellan travsällskap och bolagiserad koncern.
- Den väsentliga ekonomiska transaktion som föreligger är återbärningar/efterlikvider och insatsräntor på ägarkapitalet i Svensk Travsport-koncernen.
- Det innebär att all problematik med komplexa ekonomiska flöden har hanterats effektivt.
- Med modellen bedöms det finnas goda förutsättningar att hantera den skatteproblematik som föreligger vad gäller löpande skatter.



# Konsekvensanalys



## Frågor som direkt hanteras i modellen

- Travets gemensamma affärsföretag ägs fortsatt av travets intressenter.
- Svensk Travsports styrelse och ledning kan driva koncernsamordning inom nuvarande verksamhet och nuvarande dotterbolag, inklusive ATG, samt tävlingsverksamheten och fastigheter.
- En organisation som kan hantera ett effektivt beslutsfattande och säkra lokal förankring genom att samtliga banor drivs i särskilda dotterbolag.
- Möjligheter att realisera synergier
- Möjligheter att arbeta aktivt med en samlad balansräkning, för att säkra starkt kapitaleffektivitet.
- Goda förutsättningar att driva effektiv investeringsverksamhet vid travbanor

## Frågor som behöver bearbetas och utvecklas

- Förändringsarbetet blir relativt omfattande med betydande arbete och omställningskostnader för förändringen.
- Risk för stämpelskatter vid överlåtelse av fastigheter till Svensk Travsport-koncernen, vilket delvis kan hanteras genom fastighetsombildningar.

## Nyckelfrågor för modell 2 - sammanfattning

- Följande frågor är centrala vid genomförandet av modell 2
- Innehåll
  - Modellen bygger på en koncernmodell. Finns goda förutsättningar att driva ett samlat arbete för att driva utveckling och framtidssatsningar.
  - Finns förutsättningar att driva beslutsfattande i en koncernmodell, där ett effektivt samspel kan skapas mellan koncernen som helhet och aktivt mandat för respektive bana. Kräver att lokal dotterbolagsstyrelse har en fungerande lokal förankring
  - Skatteproblematiken är hanterad i en koncernmodell.
  - Goda förutsättningar till att använda den samlade balansräkningen för utvecklingsinvesteringar
- Genomförande
  - Svensk Travsport ideell förening ombildas till en ekonomisk förening som ägs av travsällskapen och BAS. En förutsättning är hög grad av samsyn för att kunna genomföra ombildningen legalt. Ägarna behöver komma överens om fördelningen av ägandet i den ekonomiska föreningen.
  - Kräver godkännande av staten, vad gäller ägandet av ATG
  - Beslutsprocessen inbegriper beslut på stämmonivå för Svensk Travsport. Dessutom beslut på stämmonivå för samtliga travsällskap. Kräver beslut i ett antal olika steg.
  - Stor omställning för travsällskapen som förutsätts överföra verksamhet och fastigheter till särskilda dotterbolag som ägs av den ekonomiska föreningen.

### 3. Modell med separat rättighetsbolag



# Modell med separat rättighetsbolag

- Denna modell har framkommit vid samtalen i några av rådslagen under hösten. I detta material har därför denna modell beskrivits, så att samtliga intressenter har möjlighet att skaffa sig en egen bild av modellen. Modellen är inte fullt färdigformulerad i samtliga avseenden, utan kan komma att behöva preciseras i några moment under vårens rådslag.
- I denna modell samlas den nationella verksamheten inom två koncerner
  1. En koncern som driver affärsverksamhet – moderbolag Svensk Travsport Kommersiell AB. Begränsad bemanning i moderbolaget.
  2. En koncern som samlar all intressebevakning och service, huvuddelen av dagens anställda inom ST förutsetts bli anställda inom denna koncern – moderförening Svensk Travsport Service ideell förening
- Nuvarande verksamhet vid resp. bana kvarstår i resp. travsällskap
- Travsällskapen blir direktägare till Svensk Travsport Kommersiell AB, som driver affärsverksamheten och dotterbolag. Travsällskapen och BAS-organisationer blir ägare av Svensk Travsport Service ideell förening\*).
- Inom affärskoncernen samlas dotterbolag. Prövas förutsättningar att inom ramen för modellen även inkludera STAB:s nuvarande dotterbolag, inkl ATG i rättighetsbolaget.
- I modellen har travsällskapen fortsatt styrning och ägande av sin egen fastighetsrörelse (inklusive banor) utifrån dagens modell.
- I modellen sker en renodling av intressebevakning och service och BAS inflytande över dessa frågor säkras.
- Serviceorganisationen kommer att sälja tjänster till affärsorganisationen. Finns ett behov av att etablera en särskild modell för att finansiera intressebevakning och service.



\*) Vilket innebär att väsentliga delar av dagens verksamhet inom STAB behöver överföras till ideell förening

# Modell med separat rättighetsbolag – jämförelse med nuläget



	Nuvarande organisation	Rättighetsbolag
Verksamhet i travsällskap	Tävlingsverksamhet Kommersiell verksamhet Fastigheter Ideell verksamhet	Nuvarande verksamhet i sällskapen fortsätter i nuvarande struktur Tillkommer ägarskap i kommersiellt bolag.
Associationsform travsällskap	Ideell förening Kan även forma dotterbolagsstruktur	Ideell förening Kan även forma dotterbolagsstruktur
Verksamhet i Svensk Travsport	All verksamhet är idag samlad i STAB som är dotterbolag till Svensk Travsport ideell förening Dotterbolagen ligger idag under Svensk Travsport ideell förening.	ST förbundsdel behåller nuvarande organisationsform som ideell förening då verksamheten är sportförbundsfrågor (tävlingsreglemente, licenser, doping, avel, registrering mm). BAS kvarstår som medlemmar. ST behåller nuvarande STAB men med begränsad verksamhet. Ett nytt kommersiellt Aktiebolag bildas med Travsällskapen som ägare. Det kommersiella bolagets uppgift är att skapa nya externa intäkter samt att utveckla befintliga affärer. Ljud- och bildavtal mm flyttas till bolaget.
Associationsform Svensk Travsport	Ideell förening med dotterbolag (STAB)	Två koncerner. Ideell förening med dotterbolag samt kommersiellt aktiebolag med dotterbolag.
Ägande av Svensk Travsport	Nuvarande fullmäktigefördelning	Kommersiella bolaget ägs travsällskapen. Ägarskap av detta bolag beslutas av sällskapen. Ägarskap av ST behöver beslutas i likhet med nuvarande struktur
Tillhörighet nuvarande dotterbolag	Alla dotterbolag ligger under Svensk Travsport ideell förening	HAC. Dotterbolag till ideell förening ATG. Utredds vidare. STAB. Begränsad verksamhet. Dotterbolag till ideell förening. TR Media. Dotterbolag till ideell förening

# Modell med separat rättighetsbolag – logik

I modellen blir travsällskapen direktägare till Svensk Travsport kommersiell AB, som driver affärsverksamheten. Travsällskapen och BAS-organisationer blir ägare av Svensk Travsport Service Ideell Förening.

Argument för modellen:

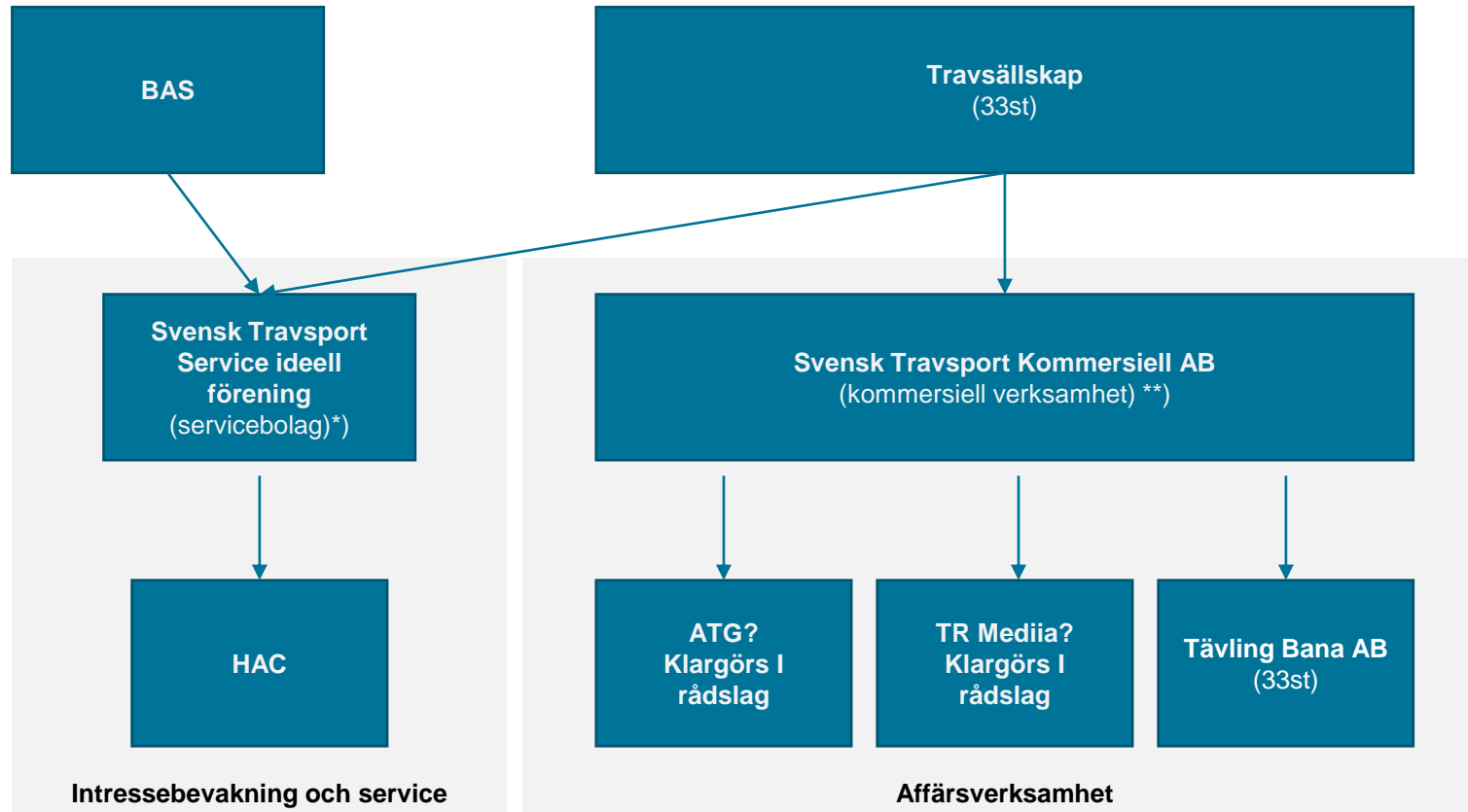
- Förbundsavgifter renodlas
- Sällskapen bildar särskilt bolag för att hantera försäljning av ljud- och bildrättigheter och annan affärsverksamhet.
- Styrningen av ATG inkl tillsättande av styrelseledamöter sker från detta bolag. Särskild utredning och säkring sker kring detta. Alternativt att ATG kvarstår i nuvarande ägande.
- Tävlingsarrangör fungerar som idag

Det finns frågor att reda ut i modellen

- Stödverksamhet vs affärsverksamhet – Svårigheter att koppla stödverksamheten till affärsverksamheten eftersom att den drivs i en särskild koncern. Behöver skapas en särskild lösning för att finansiera stödverksamheten. Gränsdragningen mellan vad som är tävling och vad som är service.
- Frågetecken kring styrelsetillsättning av ATGs styrelse.
- Flytt av kommersiell verksamhet till ideell förening – hur ska det ske och hur ska det finansieras. Behöver definieras vad som är ideell resp kommersiell verksamhet
- Oklart hur skattesituationen påverkas



# Modell med separat rättighetsbolag



\*) Nuvarande STAB kvarstår som ett dotterbolag till Svensk Travsport ideell förening, primärt för att hantera gränssnittet med Svensk Travsport Kommersiell AB

\*\*\*) Liten bemanning motsvarande 3-5 personer.

Företrädarna för modellen bedömer att den kompetens som behövs här inte finns i dagens organisation varför överflyttning sannolikt inte är aktuellt. Vilket kommer leda till övertalighet hos nuvarande ST

# Modell med separat rättighetsbolag – ägarstyrning och koncernstyrning

## ÄGARSTYRNING

- Travsällskapen har fortsatt styrning av sin egen fastighetsrörelse (inklusive banor) utifrån dagens modell.
- Travsällskapen blir direktägare till Svensk Travsport kommersiell AB, som driver affärsverksamheten och dotterbolag.
- Travsällskapen och BAS-organisationer blir ägare av Svensk Travsport Service ideell förening
- Ägarfördelning behöver fastställas för de två koncernerna.

## KONCERNSTYRNING

- Behov att arbeta fram ett gränssnitt mellan kommersiell verksamhet, den ideella serviceverksamheten och bandrift.
- Svårigheter att realisera synergier kopplat till investeringar, fastighetsutveckling och särskilda satsningar.
- Svårigheter att koppla stödverksamheten till affärsverksamheten eftersom att den drivs i en särskild syster-koncern. Hanteras genom avtal.
- Behöver skapas en särskild lösning för att finansiera stödverksamheten. Serviceavgifter.

# Nyckelfrågor för modell 3 - sammanfattning



- Följande frågor är centrala vid genomförandet av modell 3
- Innehåll
  - Uppdelning av kommersiell verksamhet samt service och intressebevakning
  - Modellen bygger på en modell med två nationella koncerner. Kräver särskild samordning för att kunna driva ett samlat arbete för att driva utveckling och framtidssatsningar.
  - Kräver ett särskilt arbete för att klargöra beslutsprocesser för de nationella enheterna.
  - Skatteproblematiken är inte utredd.
  - Begränsade förutsättningar till att använda den samlade balansräkningen för utvecklingsinvesteringar
  - Formellt och praktisk genomförande av tävlingsverksamheten behöver klargöras i modellen.
  - Kräver ett omfattande praktiskt arbete i uppdelning av nuvarande verksamhet i Svensk Travsport.
- Genomförande
  - Mindre delar av verksamheten vid Svensk Travsport, inkl vissa dotterbolag överförs nationellt bolag som ägs av travsällskapen. En förutsättning är hög grad av samsyn för att kunna genomföra ombildningen legalt. Ägarna behöver komma överens om fördelningen av ägandet i det kommersiella bolaget.
  - Kräver godkännande av staten, vad gäller ägandet av ATG
  - Beslutsprocessen inbegriper beslut på stämmonivå för Svensk Travsport.
  - Svensk Travsport ABs nuvarande kommersiella verksamhet behöver återläggas till den ideella föreningen
  - Begränsad omställning för travsällskapen som i hög grad kan driva verksamheten enligt nuvarande förutsättningar

# Bilaga 1 - Fördjupning om ekonomiska föreningar och aktiebolag

# Ekonomisk förening och aktiebolag

- Följande bildar sammanfattar översiktligt om ekonomisk förening vs aktiebolag
- Ekonomisk förening resp aktiebolag är **företagsformer**.
- Ekonomiska föreningar utgör en väsentlig del av näringslivet. Kända större företag som drivs såsom medlemsägda företag är t ex; Länsförsäkringar, Lantmännen, OK, Södra Skogsägarna.
- I följande bilder beskrivs översiktligt
  - **Ekonomisk förening och Aktiebolag**
  - **Föreningsstyrning och Bolagsstyrning**



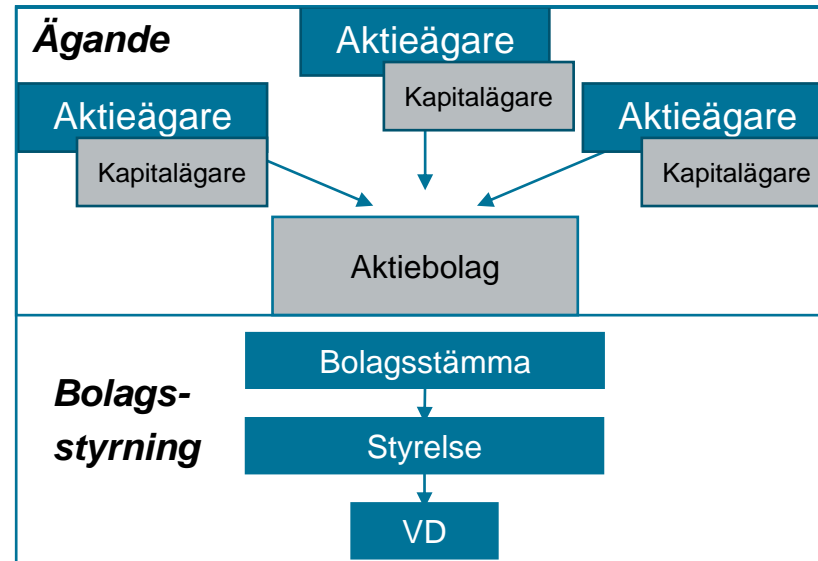
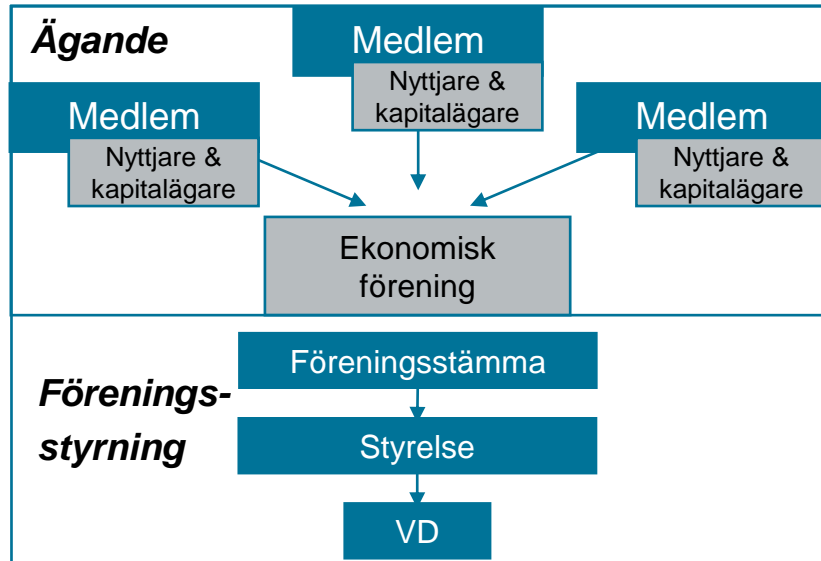


# Ekonomisk förening vs aktiebolag

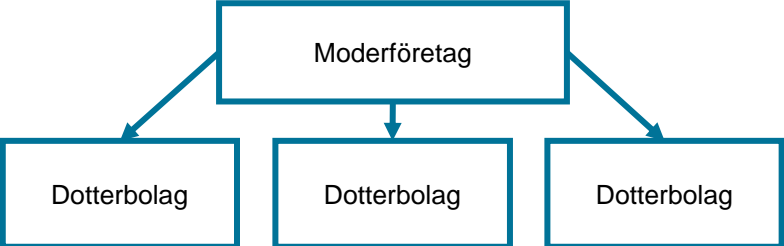
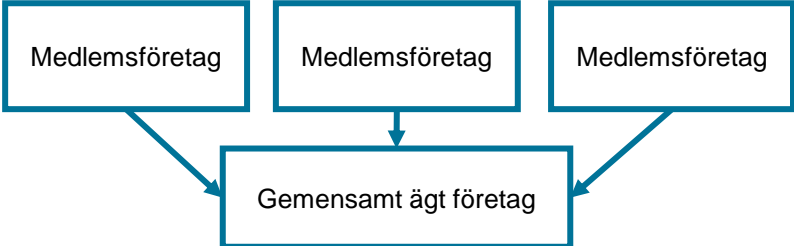
	Ekonomisk förening	Aktiebolag
<b>Medlemsassociation/ Kapitalassociation</b>	Ägarna är nyttjare som bildat företaget för att få en bra utväxling i egenskap av kund, leverantör, arbetstagare eller annan intressent. Ägaren är både nyttjare/affärspartner och kapitalägare. Fysiska eller juridiska personer kan bli medlemmar. Regleras i stadgarna.	Ägarna är kapitalägare som primärt vill ha bra avkastning som ägare. Fysiska eller juridiska personer kan bli ägare.
<b>Öppenhet/ slutenhet</b>	Föreningen 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	Bolaget är formellt öppet för alla ägare som förvärvat aktier av andra ägare. Det går att reglera öppenheten inom ett konsortialavtal eller motsvarande
<b>Ägarstyrning</b>	Föreningen har en styrelse som utses på en föreningsstämma. Styrelsen har det formella ansvaret och utser VD som har det exekutiva och operativa ansvaret	Bolaget har en styrelse som utses på en bolagsstämma. Styrelsen har det formella ansvaret och utser VD som har det exekutiva och operativa ansvaret
<b>Koncernfrågor</b>	Föreningen kan bilda dotter- eller intressebolag.	Bolaget kan bilda dotter-, eller intressebolag.
<b>Risikkapital- anskaffning</b>	Ägarna står för risikkapitalet, som i vissa fall betalas in stegvis. När medlemmen lämnar får denna tillbaka sitt inbetalda insatskapital och eventuellt emitterade insatser.	Ägarna står för risikkapitalet när bolaget bildas och vid behov kan de skjuta till ytterligare kapital genom nyemissioner. När ägaren avyttrar aktierna får denne tillbaka marknadsvärdet av sina aktier.
<b>Vinstutdelning</b>	Vinstutdelning regleras i stadgar och på stämma. Det kan ske i form av ersättning för samhandel (återbäring eller efterlikvid), kapitalavkastning eller att emittera särskilda insatser för att omvandla gemensamt kapital (balanserade vinstmedel) till individuellt kapital.	Vinstutdelning kan ske genom utdelning på aktier, inlösen av aktier etc. Även stegring av värdet på aktien tillfaller ägaren vid en avyttring.

# Föreningsstyrning och Bolagsstyrning

- Styrningen av ekonomiska föreningar respektive aktiebolag följer samma principiella upplägg. I bägge företagsformerna finns en grundläggande styrning i form av stämma, styrelse och företagsledning.
- Skillnaderna består främst i att ägandet har olika syften.
- En medlem i en ekonomisk förening har blivit medlem för att få medlemsnytta samt därtill även ekonomisk avkastning på sitt medlemskap
- En ägare i ett aktiebolag vill primärt ha en ekonomisk avkastning.



# Koncern vs federation

Koncern	Federation
<ul style="list-style-type: none"><li>• En koncern bildas när ett moderföretag äger ett eller flera dotterbolag. Både ekonomiska föreningar och bolag kan bilda koncerner.</li><li>• Dotterbolagen kan vara regionalt eller lokalt baserade.</li><li>• Moderföretaget kan vara ett aktiebolag eller en ekonomisk förening</li><li>• <b>Helheten äger delarna</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En federation bildas när ett antal lokala/regionala företag tillsammans bildar ett gemensamt nationellt företag, för att driva viss affärsverksamhet i gemensam regi.</li><li>• De lokala/regionala företagen och det gemensamägda nationella företaget kan drivas antingen som bolag eller som ekonomiska föreningar. Det nationella gemensamägda företaget kan även ha egna dotter- eller intressebolaget.</li><li>• <b>Delarna äger helheten</b></li></ul>
 <pre>graph TD; M[Moderföretag] --&gt; D1[Dotterbolag]; M --&gt; D2[Dotterbolag]; M --&gt; D3[Dotterbolag];</pre>	 <pre>graph TD; M1[Medlemsföretag] --&gt; G[Gemensamt ägt företag]; M2[Medlemsföretag] --&gt; G; M3[Medlemsföretag] --&gt; G;</pre>