

## Prosjektrapport Banedrift



# Addendum

## DNT Banedrift 2014

Utarbeidet av prosjektleder Kim Are Sveen i samarbeid med styringsgruppen i prosjekt Banedrift som et tilsvar på vedtak gjort i DNT-styremøte fredag 10. mai 2013

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

Innholdsfortegnelse .....	2
Innledning.....	3
Endringer i fra opprinnelig dokument.....	4
Generelt.....	4
Organisasjonskart - modeller .....	4
Nøkkeltall.....	4
Beskrivelse av modell «DNT Banedrift 2014» .....	5
Organisasjonskart.....	5
Beskrivelse.....	5
Selskapsform .....	5
Eierskap, styrer og styrevalg.....	5
Stillingskrav.....	6
Nøkkeltall/økonomi.....	6
Modellargumentasjon .....	7
Betraktninger rundt modellen .....	7
Beskrivelse av funksjonene i DNT Banedrift.....	8
Leder.....	8
Salgs-/Markedssjef .....	8
Controller.....	8
Plassering av DNT Banedrift/Mulig fremtidig hovedstruktur DNT.....	8
Beskrivelse av funksjonene i driftsselskapene .....	9
Økonomi/rutiner .....	9
Incentivordninger .....	9
Funksjonsanalyse – driftsselskapene .....	9
Dagens situasjon.....	9
Fremtidig situasjon .....	10
Fremtidig ansvarsfordeling – norsk travsport .....	11
Fremdrift/Implementeringsplan .....	11
Evaluerings/Oppsummering .....	11

## Innledning

Det vises til hoveddokumentet. I styremøte fredag 10. mai 2013 vedtok DNT-styret at man ønsket en videre utredning av modell 4 og modell 1 før man fattet noen beslutning om hvilken modell man eventuelt ønsker å gå videre med i forbindelse å kunne oppnå en effektiv organisasjon, reduserte kostnader og økte inntekter for travsporten.

Modell 4 er prosjektgruppens valg og er grundig redegjort for tidligere. I de videre utredningene som er beskrevet i dette addendum kom vi fram til at det er umulig å konkretisere denne modellen ytterligere på det nåværende tidspunkt da hele modellen i seg selv er avhengig av at DNT og Driftsselskapene blir enige om etableringen av et felles serviceselskap for banene. I dette inngår også utfordringen om hvilke funksjoner/tjenester som dette selskapet skal yte overfor driftsselskapene og hvilket mandat selskapet skal ha for å kunne lage gode avtaler på vegne av fellesskapet. Uten dette på plass er det ikke mulig å synliggjøre hverken endelig organisasjon og utbyttepotensiale utover det som allerede er gjort.

Dette tillegget vil derved utelukkende gå i dybden for å beskrive de utfordringer og muligheter som ligger knyttet opp i mot modell 1. Som det videre arbeidet vil vise, er det gjort endringer på denne modellen i forhold til opprinnelig plan. For å unngå begrepsforvekslinger nå og i fremtiden, blir derfor den nye utgaven av modell 1 herved omtalt som modell «DNT Banedrift 2014».

Styringsgruppen mener også at prosjektets målsetting om å oppnå en effektiv organisasjon, tydelige myndighets- og ansvarsforhold, samt at DNT må sentralt kunne styre vesentlige beslutninger og prioriteringer med norsk travsport som fokus, best oppnås gjennom denne modellen.

I dagens politiske landskap er det gitt tydelige signaler om at NR ønsker å fokusere på spill, og at alt som ikke er direkte berørt av dette, vil bli nedprioritert. Det betyr at store deler av det som er regulert gjennom dagens driftsavtaler mellom NR og driftsselskapene, i praksis ikke har noen verdi. For å ivareta eierne av dagens DS (i praksis DNT-organisasjonen gjennom sentraladministrasjon, forbund og lag) sine interesser, er det derfor styringsgruppens mening at dette gjøres best gjennom samordning av store deler av de tjenester som leveres til banene i dag, både av kvalitetsmessige- og økonomiske hensyn.

Med et DNT som tar seg av de fleste formalia og setter rammene for den daglige driften i driftsselskapene, vil det være naturlig at det lokale fokuset i fremtiden er konsentrert om arrangement og annen virksomhet som sikrer utnyttelse av banenes fasiliteter til daglig, samt bidrar til å øke publikumstilslutningen og øke banenes økonomiske bæreevne.

Det gjøres oppmerksom på at dette dokumentet er utarbeidet av prosjektleder og styringsgruppen i prosjekt Banedrift. Prosjektgruppen sin oppgave er av styringsgruppen vurdert som avsluttet i forbindelse med ferdigstillingen av den rapporten som dette tillegget utspringer fra.

## Endringer i fra opprinnelig dokument

### Generelt

Prosjektgruppen tok i sitt arbeid ikke hensyn til at opprettelsen av sentrale funksjoner vil gi et lokalt bortfall av tjenestebehov og derved også et lavere bemanningsbehov innenfor noen områder. Samtidig er det som det fremgår av prosjektrapporten også åpenbart behov for ny kompetanse lokalt og da spesielt innenfor marked.

I modelleringen av fremtidige administrasjoner ved banene inngår administrative funksjoner som kan beskrives som daglig ledelse, sport/arrangement, salg/marked og bane/vedlikehold. Øvrige servicefunksjoner er varierende og ikke medregnet, men det er vårt syn at uansett hva disse er, så skal disse være selvfinansierende basert på standard kalkyler.

### Organisasjonskart - modeller

På side 23 i prosjektrapporten er modell 1 beskrevet med en sentral enhet, DNT Banedrift og 11 underavdelinger. Dagens driftsselskap var foreslått nedlagt.

Av hensyn til å bevare det lokale engasjement, samt behovet for en relativt raskt implementasjon for å kunne ta ut de gevinster som er synliggjort så fort som mulig, mener vi det er riktig å beholde dagens driftsselskaper. Samtidig ønsker vi å være en positiv pådriver for det samarbeid som er igangsatt mellom driftsselskapene på Drammen, Jarlsberg og Klosterskogen og vil foreslå at disse fremstår som en enhet. Dette betyr ikke at vi nedlegger noen av de tre driftsselskapene, men vi har i bemanningen av disse lagt til grunn en regional sammenslåing av funksjoner.

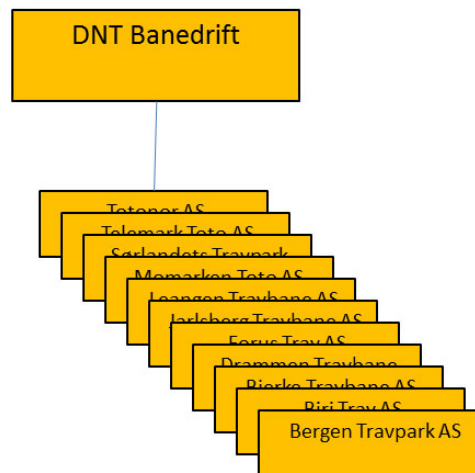
### Nøkkeltall

I nøkkeltallene som er beskrevet på side 13 i prosjektrapporten, er det under «Sekkeposter» definert «Andre kostnader (innkjøp av varer, tjenester, driftskostnader mv.)» med en verdi på drøyt 54 millioner kroner. Det er i alle modellbeskrivelsene senere i rapporten ikke tatt høyde for at man kan spare noe på denne posten. Uten at man i det videre arbeidet har gått i dybden på de ulike faktorene som inngår i «Andre kostnader» mener vi at selv med de mest konservative brillen på, vil det ligge et besparingspotensiale når man samordner tjenesteforvaltning og innkjøp. Dette er synliggjort under nøkkeltallsbeskrivelsen for modell «DNT Banedrift 2014».

## Beskrivelse av modell «DNT Banedrift 2014»

### Organisasjonskart

## Organisasjonskart – modell «DNT Banedrift 2014»



### Beskrivelse

Modellen består av dagens driftsselskaper og et sentralt driftsselskap, DNT Banedrift. Alle DS må inneha en driftsavtale med DNT Banedrift. For å ivareta lokalt engasjement og forretningskompetanse består dagens styrever i driftsselskapene, men DNT Banedrift kan utnevne minst et styremedlem og/eller godkjenne valgkomiteens innstilling.

Alle sportsoppgaver knyttet til innmelding og løpsutskrivning legges til DNT. Alle avtaler for innkjøp og standarder for regnskap, revisjon, forsikring, løpsprogram, gjenstandspremier, traktorer og maskiner mv. vil fremforhandles av DNT Banedrift der hvor man ser dette vil ha en god effekt for sporten som helhet. Markedsavtaler forhandles både sentralt og i det enkelte DS. Den sentrale funksjonen vil ha ansvar for alle sentrale avtaler samt være førende for innhold og prissetting av lokale og regionale avtaler. Det understrekes igjen den betydelige oppside et forsterket sponsorkonsept vil kunne representere.

Driftsselskapene skal i tillegg til bane- og anleggsansatte inneha ledelse, salg/markeds- og arrangementsfunksjoner samt de sportsoppgaver det ikke er praktisk mulig å legge ved hovedkontoret.

### Selskapsform

Ingen endring i fra dagens situasjon. De lokale driftsselskapene opprettholdes. DNT Banedrift blir en avdeling/servicefunksjon i DNT.

### Eierskap, styrever og styrevalg

Ingen endring fra dagens situasjon utover det som er nevnt under beskrivelsen.

## Stillingskrav

Foruten bane- og anleggsmannskaper, vil driftsselskapene ha behov for ledelse, salg/markeds- og sportsfunksjoner, samt den kapasitet som trengs for å gjennomføre gode arrangement. Alle regnskapsfunksjoner samt deler av sport (innmelding og løpsutskrivning), legges sentralt.

## Nøkkeltall/økonomi

Som følge av endringene i modellen, blir også nøkkeltallene og økonomien i modell «DNT Banedrift 2014» endret. I motsetning til i prosjektrapporten, har vi i dette dokumentet lagt inn besparelser i stillinger som kommer som en følge av at regnskapstjenester fjernes lokalt og gjennomføres til en lavere kostnad hos NR.

Utover dette mener vi også det er riktig å regne inn en lav besparelse på sekkeposten «Andre kostnader». Selv om den i dag ikke er splittet opp og innholdet definert, baserer dette seg i stor grad på tjenester som leveres fra tredjepart. At en samordning også av dette på sikt bør kunne gi en besparelse på 5 %, mener vi er et konservativt anslag.

Påvirkbare kostnader (tallfestet - årlig)	Totalsum	Besparelsespotensial	Kroner
Strøm (kostnad beregnet etter et rapportert forbruk på 10,6Gwh)	kr 8 000 000,00	Fellesavtale strøm	kr 250 000,00
Regnskap	kr 2 668 250,00	40 %	kr 1 067 300,00
Revisjon (pris årlig rev.)	kr 1 352 900,00	0 %	kr -
Forsikringer	kr 2 838 440,00	25 %	kr 709 610,00
Styrekostnader	kr 2 278 000,00	0 %	kr -
Gjenstandspremier	kr 5 439 000,00	20 %	kr 1 087 800,00
Løpsprogram - trykk og distribusjon	kr 5 924 000,00	50 %	kr 2 962 000,00
Lønn/personalkostnader knyttet til løpsavvikling (cirka)	kr 47 103 500,00	2 %	kr 942 070,00
Andre kostnader (innkjøp av varer, tjenester, driftskostnader mv.)	kr 54 427 410,00	5 %	kr 2 721 370,50
<b>Påvirkbare kostnader (ikke tallfestet - årlig)</b>	<b>Anslag</b>		
Utgifter (leasing/avskrivninger) - traktor og maskiner	kr 10 000 000,00	10 %	kr 1 000 000,00
<b>Sum</b>	<b>kr 140 031 500,00</b>		<b>kr 10 740 150,50</b>
<b>Påvirkbare inntekter</b>		<b>Netto økte inntekter</b>	
Sponsor/reklame/markedsinntekter	kr 11 344 000,00	85 %	kr 9 642 400,00
			<b>kr 9 642 400,00</b>
<b>Synergier - innsparinger</b>			
Kostnader spart lokalt som følge av flytting/samordning av tjenester			kr 3 300 000,00
<b>Nye utgifter</b>			
Nye stillinger i DNT Banedrift inklusive relaterte kostnader			kr -3 000 000,00
<b>Årlige økte disponible midler</b>			<b>kr 20 682 550,50</b>

## SWOT-analyse

Også for SWOT-analysen sin del gjør de organisasjonsmessige endringene som er foreslått noen utslag. Dette kan eksemplifiseres ved at revisjonsbesparelsene bortfaller, samtidig som lokalt engasjement opprettholdes i større grad enn i det opprinnelige forslaget til modell 1.

Interne	Styrker	Svakheter
	En sentral ledelse - sport og administrasjon	Minimal lokal ledelse
	Enklere tilgang på personale	Dårligst kjennskap til den enkelte ansatte
	Enkleste rutiner for innmelding og løpsutskrivning	Ikke all kompetanse er mobil
	Felles funksjonærportefølje	Kun en region ("Trekantsamarbeidet")
	Felles løsninger - tekniske systemer	Lang avstand til ledelsen
	Full styringsrett for et sentralt ledd i organisasjonen	Minste lokale hestekunnskap
	Gjennomgående styrer i lokale forretningsledd	Sentral prioritering av overskudd
	Kompetanse tilgjengelig for hele organisasjonen	Størst risiko for lokalt frafall/oppsigelse
	Lavest regnskapskostnader	Størst økonomisk risiko ved dårlig drift
	Lik operativ virksomhet	Vanskeligst å oppdage lokale feil/mangler
	Lik saksbehandling i sportsspørsmål	
	Maksimal besparelse som effekt av samordnede tjenester	
	Mindre risiko ved plutselig bortfall av kompetanse	
	Rask å implementere	
	Sentral prioritering av overskudd	
	Økt fleksibilitet i organisasjonen	
	Økt sentral kompetanse	
Eksterne	Muligheter	Trusler
	Maksimalt tilgjengelig sponsormarked	Fellesavtaler kan slå dårlig ut for en region
	Makspotensiale mot leverandører	
	Storkundeavtaler - innkjøp	
	Storkundeavtaler - marked	

## Modellargumentasjon

Argument/Modell	"DNT Banedrift 2014"	Definisjoner	Betydning
<b>Ledelse</b>		-	ikke tilstede/ikke aktuelt
Ingen sentral ledelse	-	x	i noen grad
Stor(tung) ledergruppe	xxx	xx	i stor grad
"Normal" ledergruppe (4-6 personer)	-	xxx	i meget stor grad
Lokalt engasjement	xx		
Lokal fagkompetanse i styret	xxx		
Lokalt styre/innflytelse	xx		
Økt kvalitativ ledelse	x		
<b>Økonomi</b>			
Felles regnskap	xxx		
Felles regnskapsfører	xxx		
Forenklet revisjon	x		
Lokal prioritering av driftoverskudd	x		
Risiko ved dårlig drift	xx		
<b>Marked</b>			
Storkundeavtaler - innkjøp	xxx		
Storkundeavtaler - marked	xxx		
Tilgjengelig sponsormarked	xx		
Mulighet til å inngå fellesavtaler	xxx		
Lokalt bestemt premieprofil	x		
Sanksjonsmuligheter	xxx		
Lang avstand til beslutningstagerne	x		
<b>Sport</b>			
Sentral innmelding	xxx		
Sentral løpsutskrivning	xxx		
Stor lokalkunnskap om hestemateriell	x		
Lik saksbehandling i sportsspørsmål	xxx		
Utvikling av regionen	x		
Sanksjonsmuligheter	xx		
<b>Drift</b>			
Felles funksjonærportefølje	xx		
Enklere tilgang på personale	x		
Øket kompetanse i organisasjonen	xx		
Lik operativ virksomhet	xxx		
Felles løsninger - tekniske systemer	xxx		
Mindre risiko ved plutselig bortfall av kompetanse	x		
Økt servicegrad/tilgjengelighet	x		

## Betraktninger rundt modellen

Som beskrevet i prosjektrapporten, gir denne en stor potensiell økning i disponible midler og den gir DNT styringsrett og derved bedre kontroll med dagens driftsselskaper.

Ved de endringene som er gjort fra den opprinnelige modell 1, gjennom at man blant annet opprettholder dagens driftsselskaper, vil modellen også svært raskt kunne innføres.

Modellen ligger i prinsippet ganske tett opp i mot modell 4, prosjektgruppens valg, men med den vesentlige endring at DNT har styringsrett og blant annet kan pålegge samtlige DS å følge avtaler som inngås på vegne av fellesskapet.

Det er beskrevet at en av modellens svakere sider er at ledergruppen (en leder og elleve «avdelingsledere») blir for stor. Dette må dog vurderes opp i mot de alternativer som eksisterer pr. i dag og i modell 4 finnes det ingen ledergruppe i det hele tatt. Det kan også hende at antallet i ledergruppen blir færre dersom f.eks. Drammen, Jarlsberg og Klosterskogen på sikt blir representert med en leder for denne regionen.



## Beskrivelse av funksjonene i DNT Banedrift

DNT Banedrift vil etter styringsgruppen sitt syn ha behov for tre ledende stillinger for å kunne ivareta det operative ansvaret enheten skal ha. Disse stillingstitlene vil kort beskrevet være leder, salgs-/markedssjef og controller. Følgende arbeidsoppgaver vil inngå for disse tre stillingene:

### Leder

- Budsjett- og resultatansvar - alle baner
- Driftsansvar – alle baner
- Arrangementsansvar – alle baner
- Personalansvar for øvrige stillinger i DNT Banedrift

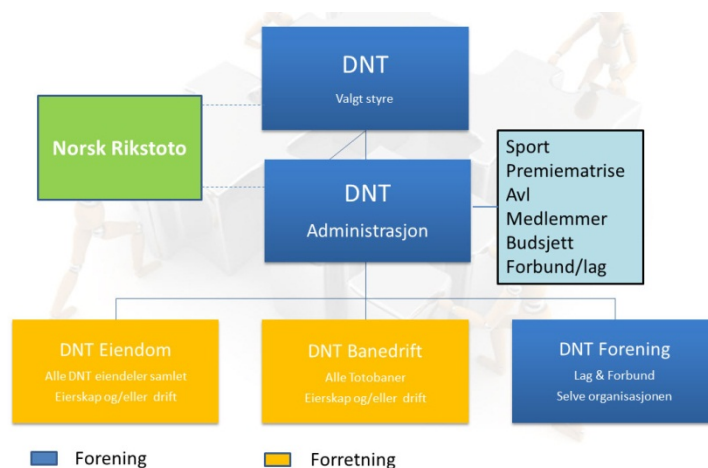
### Salgs-/Markedssjef

- Hoved-/Totalansvar for samlede sponsor- og markedsinntekter
  - o Sentrale avtaler
  - o Koordinering av avtaler/avtaleinngåelser
- Overordnet markedsføringsansvar
  - o Avtaler byrå/leverandører
  - o Materiell
- Online- /Webkommunikasjon

### Controller

- Ansvarlig for løpende rapportering
  - o Standardrapporter
  - o Kontakt NR/Baner
  - o Revisor
- Ansvarlig for alle sentrale avtaler (sponsorer/leverandører)
- Overordnet bank- og finansieringsansvar
- Premieadministrasjon
- «Rutinemaker» for banene

## Plassering av DNT Banedrift/Mulig fremtidig hovedstruktur DNT





## Beskrivelse av funksjonene i driftsselskapene

For å kunne lage en felles beskrivelse av de funksjonene som skal være ivaretatt ute i driftsselskapene, har vi sett bort i fra alle aktiviteter som ikke har noen direkte tilknytning til banedriften. Det vil likevel være et naturlig mål for mange av driftsselskapene å drive med annen aktivitet, først og fremst med tanke på å øke inntektene, men det kan også være gjort av andre hensyn. Vi har derfor laget følgende krav til den øvrige aktiviteten i driftsselskapene:

- All aktivitet i driftsselskapene som ikke er omhandlet av funksjonene for daglig ledelse, sport, salg/market eller bane/teknisk skal være selvfinansierende basert på standard kalkyle.

Stillingsinstrukser for daglig leder, sportssjef/sportsmedarbeider og bane-/teknisk skal finnes i hvert enkelt driftsselskap. Der hvor ansettelse av lokal markedsansvarlig er aktuelt, vil dennes stillingsbeskrivelse samsvare med oppgavene til salgs-/markedssjefen i DNT Banedrift, dog med et lokalt fokus.

## Økonomi/rutiner

I den fremtidige organisasjonen vil banene lage budsjettforslag til kostnader drift inkl. avskrivninger og finanskostnader. Videre vil de lage inntektsbudsjetter fra sponsorer, utleie, andre aktiviteter og finansinntekter. Budsjettene skal balansere, med en mulig liten oppside. Budsjettet i sin helhet godkjennes av DNT Banedrift som igjen eier og forhandler total driftsramme inn mot NR. Ved større overskudd kan premier økes i samarbeid med sentral sportsledelse. Denne ordningen foreslås som en erstatning for dagens betente inntektsfordelingsmodell. DNT Banedrift vil sentralt utarbeide standard og felles månedlige oppfølgingsrapporter for alle driftsselskapene.

## Incentivordninger

Nye incentivordninger innføres basert på lokal verdiskapning, arrangementer og lokale aktiviteter ovenfor publikum, hesteeiere, aktive og sponsorer. Driftsselskapene vil fortsatt og i uoverskuelig framtid være primærarenaen for rekruttering av framtidige hesteeiere og spillere. Da må det også gjøres til en opplevelse å være tilstede på våre arrangementer, med spesiell fokus på storløpsdager og hver eneste onsdag, fredag og lørdag.

## Funksjonsanalyse – driftsselskapene

I prosjektrapporten, samt avsnittet ovenfor, har vi definert kjerneoppgavene som løses av de fast ansatte i driftsselskapene, beskrevet som daglig ledelse, sport, salg/market og bane/vedlikehold. For ordens skyld gjøres det oppmerksom på at forbundssekretærordningen ikke på noen måte er berørt eller inngår i tallene.

## Dagens situasjon

Basert på funksjonsanalysene som har innkommet, har vi laget tabellen på side 10. For å få frem ulikhetene i mellom driftsselskapene, har vi valgt å dele disse funksjonene i to grupper beskrevet som «administrasjon» og «bane/teknisk». Som det fremgår av tabellen nedenfor, er antall ansatte i «bane/teknisk» relativt lik, mens administrasjonene forøvrig fremstår meget ulikt. Bjerke er i en særstilling hva antall ansatte angår og er ikke tatt med i snittet da det vil påvirke dette i uforholdsmessig stor grad.

Bane	Antall i adm	Antall bane/teknisk
Bergen	3,8	4,0
Biri*	5,0	2,6
Bjerke	12,0	9,0
Drammen	3,2	3,4
Forus	3,4	3,0
Jarlsberg	1,8	3,0
Klosterskogen	1,8	3,5
Leangen	3,7	3,0
Momarken	2,0	3,0
Sørlandet**	3,4	3,0
Totonor	1,5	2,0
Sum alle baner	41,6	
Sentrale funksjoner DNT Banedrift		
<b>Sum alle baner og sentralt</b>	<b>41,6</b>	<b>39,5</b>

\*stillingsbrøker 60% og lavere er ikke oppgitt

\*\*Stillinger tilknyttet storkjøkkendrift er holdt utenom

**Snitt (uten Bjerke) 2,96 3,05**

**Totalt antall stillinger 81,1**

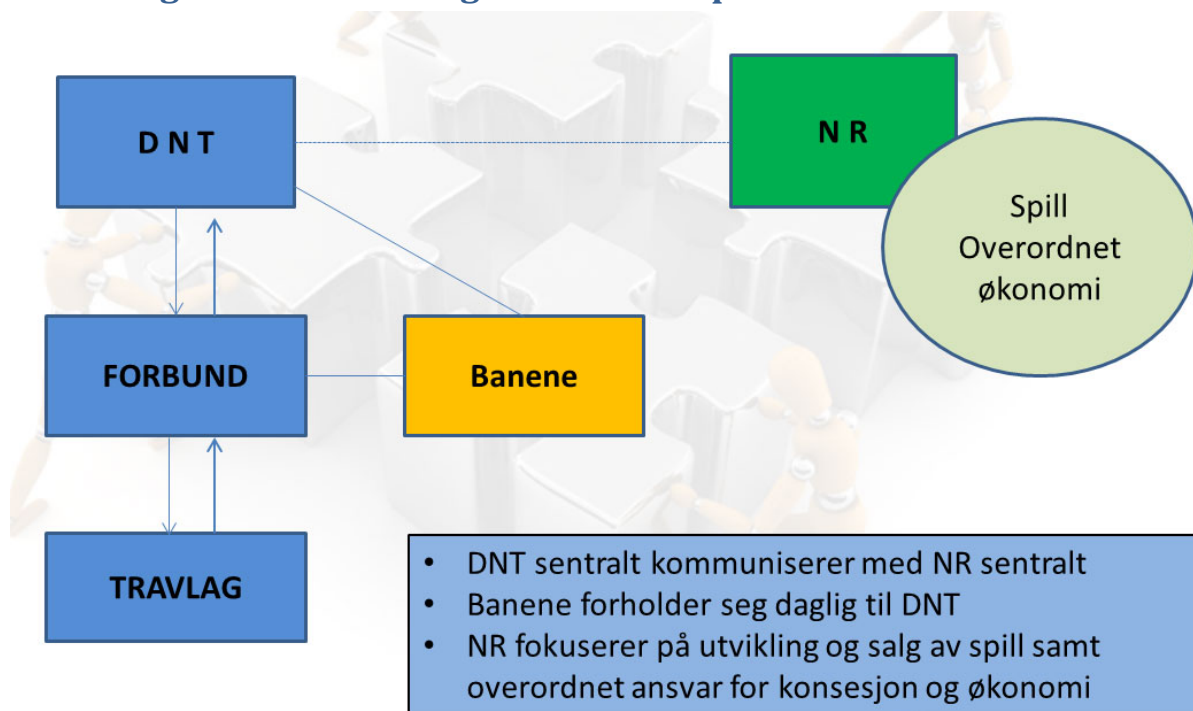
Figur 1. Dagens bemanning i driftsselskapene – fast ansatte.

### Fremtidig situasjon

Med tanke på prosjektrapportens ulike skisser til en ny organisasjon, fremgår det ganske klart i henhold til figur 1 at noen baner bør bemannes opp, mens andre kan bemannes ned. I hvilken grad og hvor mye, vil avhenge av fremtidens totale organisasjon og herav også eventuell banesegmentering (at banene deles inn og tildeles arrangementer etter fasiliteter og behov i regionen).

I det gjennomføringsbildet som er skissert for modell «DNT Banedrift 2014» (at samtlige av dagens driftsselskaper opprettholdes), vil det ikke være mulig å skissere hva som til slutt kan bli et regionalt behov. Gjennom opprettelsen av DNT Banedrift, samt sentralisering av tjenestene for regnskap, lønn, innmelding og løpsutskrivning, avtaleinngåelser, innkjøpsavtaler m.v. er det dog sannsynliggjort at det vil bli et bortfall av stillinger totalt sett.

## Fremtidig ansvarsfordeling – norsk travsport



### Fremdrift/Implementeringsplan

Arbeidet med å etablere organisasjonen til DNT Banedrift starter umiddelbart etter et positivt vedtak i DNT-styret etter konsultasjon med landsrådet i september 2013. Det vil være spesielt viktig å få på plass ressursene innen ledelse og marked. De ansattes representanter vil være delaktige i den videre prosessen.

Alle dagens driftsselskaper opprettholdes som i dag. Pr. 1. november 2013 skal alle driftsselskapene ha undertegnet en driftsavtale med DNT.

Eventuelle endringer i styresammensetningen vil gjennomføres enten ved ekstraordinære DS-generalforsamlinger høsten 2013 eller ved ordinær generalforsamling våren 2014.

### Evaluering/Oppsummering

Som beskrevet i prosjektrapporten, er prosjekt Banedrift sitt formål å utrede ulike forslag til den optimale organiseringen av banedriftsapparatet med henblikk på en enda mer effektiv organisasjon, reduserte kostnader og økte inntekter for travsporten. Etter første behandling i DNT-styret 10. mai 2013 resulterte dette i et vedtak om at man ønsket å gå videre med modell 1 og 4.

Av de årsaker som er beskrevet i innledningen, omhandler hele dette dokumentet en bredere utredning av førstnevnte modell.

En samlet norsk hestesport må se alt i sammenheng, det være seg organisasjonsutvikling, eierskap, eiendom, banedrift eller andre former for utvikling. Gjennom å legge klare føringer for egen

organisasjon, vil det også være lettere å formidle samme faste holdning til våre samarbeidspartnere i form av Norsk Rikstoto, LMD og staten.

Med henvisning til de forutgående sidene, mener styringsgruppen at norsk travsport er best tjent med at den justerte utgaven av modell 1, omtalt som «DNT Banedrift 2014» og argumentert for i dette dokumentet, blir veien videre for norsk travsport.