

Prosjektrapport Banedrift



**Rapporten er skrevet og utarbeidet av prosjektgruppen i
prosjekt Banedrift
på oppdrag av
styret i Det Norske Travselskap (DNT)**

Forkortelser og definisjoner

DNT – Det Norske Travselsskap

DS – Driftsselskap

NR – Norsk Rikstoto

I samlebetegnelsen DS inngår følgende travbaner med tilhørende driftsselskap: Bergen, Biri, Bjerke, Drammen, Forus, Harstad, Jarlsberg, Klosterskogen, Leangen, Momarken, Sørlandet.

Med totobane (bane) menes en av de elleve travbanene gjengitt i avsnittet ovenfor.

Med ”travforbund og lag” menes alle de lavere organisatoriske enheter som inngår under DNT

Sammendrag

Prosjekt Banedrift ble iverksatt av styret i DNT med henblikk på å optimalisere driften av norske totobaner, både med tanke på inntekts- og utgiftssiden.

I forbindelse med innsamlingen av informasjon og høringer rundt prosjektets fremdrift, har det vært avholdt både felles- og en-til-en-møter med de daglige lederne ved banene. Fra tilbakemeldingene går det igjen at man savner sentrale funksjoner i DNT og/eller NR. For DNT gjelder dette spesielt som «forvalter» av løpsreglementet med krav til ulike typer av funksjonærer og tekniske løsninger ved avvikling av stevner (en travbanekoordinator). På markedssiden savnes mer konkret bistand fra sentralt hold, enten NR eller DNT.

Samtidig som DS'ene har helt nødvendige behov for bistand på flere områder, og ser behovet for og aksepterer ulike rammer, er man i mindre grad interessert i styringsmodeller som setter detaljerte rammer på bekostning av lokalt engasjement, motivasjon og styringsrett.

DNT på sin side savner muligheten til å samordne driften av norske travbaner der de anser det som hensiktsmessig. Selv om DNT-organisasjonen, enten gjennom øverste ledd eller via travforbund og lag er majoritetseier i samtlige driftsselskap, foreligger det (utover det som er regulert i løpsreglementet) ingen direkte mulighet for DNT til å pålegge driftsselskapene tiltak man mener er gunstig for travsporten sett under ett. Mange av virkemidlene DNT savner, ligger i dag i driftsavtalene det enkelte DS har med NR, men blir i varierende grad fulgt opp av NR.

De nåværende politiske signalene om at NR i fremtiden skal forvalte spillet, konsesjonen og lite annet, gjør at det vil være et enda større behov for en sentralorganisasjon/servicesenter for DS'ene, samtidig som DNT (og NR) vil være avhengig av en sentral aktør som kvalitetssikrer dagens stevner utover det rent spilltekniske, samt har gjennomføringsevne og autoritet til å foreta strukturelle endringer ved behov. Det kan i en slik sammenheng også være naturlig å se på om det er oppgaver som krever flytting av driftsressurser fra NR til DNT, men det er ikke berørt i denne rapporten.

Det er verdt å merke seg at økningen i kostnadsnivået for driftsselskapene i perioden fra 1999 til 2011 ligger under konsumprisindeksen, og det i en periode hvor travsportens samlede inntekter har økt kraftig. Cirka 75% av alle lønnskostnader i driftsselskapene er direkte knyttet til de aktives bruk av

banen. I tillegg til dette kommer kostnader knyttet til innkjøp og drift av maskiner og annet nødvendig utstyr for at disse tjenestene skal kunne opprettholdes.

DNTs kortversjon av formålet er å sikre en positiv utvikling for travhesten og sportens aktører gjennom å bidra til ivaretagelse av alle ledd i næringens verdikjede, mens banene, i kortversjon, er produksjonsstedet for sport og spill. Det er prosjektgruppens syn at dersom banenes attraktivitet som arrangementsarena faller, vil dette forplante seg negativt til alle deler av verdikjeden.

I de innhentede nøkkeltallene er det synliggjort fellesposter hvor det finnes store besparelsesmuligheter, noen avhengige av hvilken fremtidig organisasjonsform man velger, mens andre ikke. På samme måte er det redegjort for mulighetene for å øke inntekter, men her er bildet litt annerledes sammensatt da terminlisten helt klart er med på å påvirke hvilket inntekstpotensiale banene har knyttet opp i mot sine arrangementer i mye større grad enn hvordan de er organisert. Dette kan eksemplifiseres gjennom muligheten for en restauratør til drive med overskudd på en bane som har mange omganger med lunsjtrav med mindre vedkommende også kan bruke restaurant eller kjøkken i annen virksomhet. En bane uten et godt mattilbud er en langt mindre attraktiv arena å besøke hvilket igjen gjør den dårligere egnet til å oppfylle sitt formål.

Prosjektgruppen har vurdert fem ulike modeller for fremtidig organisering av dagens driftsselskaper og DNT. Modellene spenner fra ytterpunkt som ligger tett opp i mot dagens organisering (modell 5) til en modell hvor alle driftsselskap innlemmes i et selskap som eies og ledes av DNT.

Felles for alle de presenterte modellene, er at de øker «årlige disponible midler» med et stort (syvsifret) tall, samtidig som at bemanningen ute på banene samlet økes. Sistnevnte faktor vil være helt nødvendig dersom man skal ha håp om å øke banens inntekter utover det de er i dag.

Med tanke på implementeringen av modellene valgte prosjektgruppen å anbefale modell 4 – «Felles serviceselskap». I argumentasjonen for dette er det vektlagt at man i tillegg til å synliggjøre et godt besparelse-/inntekstpotensiale, har ønske om å innføre en endring så fort som mulig samtidig som gjennomføringen skal kunne skje innenfor de gjeldende avtaler for og derved å skape minst mulig dissens i blant eiere (forbund og lag) og driftsselskapene.

De innsamlede nøkkeltall og tilbakemeldingene fra banene, analysen av dem og vurderingen av hvordan de passer inn i tenkte, fremtidige modeller for norsk travsport, har vært et meget omfattende arbeid. Som beskrevet under forutsetningene er en rekke områder ikke berørt, og dette sammen med de generelle betraktninger som er gitt underveis, bør hensyn tas om man velger å gå videre med utredninger basert på dette dokument.

Innhold

Forkortelser og definisjoner	2
Sammendrag	2
Prosjektorganisasjon	5
Bakgrunn	5
Generelt om kostnadsnivået i driftsselskapene	7
Gjeldende konsesjonsvilkår/avtaleforhold	8
Forutsetninger	9
Formål og mandat	9
Driftsselskapenes formål og plass i norsk travsport.....	10
Definisjon – Hva er formålet for bruk av «økte disponible midler» i norsk travsport	11
Innsamling av informasjon fra driftsselskapene	11
Økning av inntekter	17
Forslag til fremtidige samarbeids- eller organisasjonsmodeller	19
Modell 1 – «All-in-one»	23
Modell 2 – «Avtalebaserte regioner»	27
Modell 3 – «Regionale AS».....	31
Modell 4 – «Felles serviceselskap»	34
Modell 5 – «As is med justeringer».....	38
Sammenligning av de ulike modelleneargumentasjonene	41
Evaluering og konklusjon – modeller	41
Kilder	42
Vedlegg.....	42

Prosjektorganisasjon

Prosjektgruppen

Navn	Stilling/rolle
Kim Are Sveen	Prosjektleder – ansatt i DNT
Hans R. Bakken	Daglig leder Drammen Travbane
Kjetil Olsen	Daglig leder Sørlandets Travpark
Kjeld Henning Sandem	Sports/Markedssjef Momarken Travbane
Birgitte Vik	Driftsleder Bjerke Travbane
Ulf Johansen	Leder Buskerud Travforbund
Eirik Stenhaug	Representant Norsk Tjenestemannslag

Styringsgruppen

Navn	Stilling/rolle
Rune E Gustavsen	Generalsekretær DNT
Sven-Tore Jacobsen	Styremedlem DNT
Odd Erik Wølner	Styremedlem DNT (1. varamedlem)

Om prosjektorganisasjonens arbeid

Det har vært avholdt 7 heldags-/arbeidsmøter i prosjektgruppen, en-til-en møter med daglige ledere i DS, et møte med alle daglige ledere DS samlet, 3 leverandørmøter i tillegg til interne møter mellom enkeltmedlemmer i prosjektgruppen og styringsgruppemøter.

Bakgrunn

Når det spilles til et bestemt travløp i Norge i dag, er det utenom de aktive i grove trekk tre organisasjoner/enheter som er involvert for at dette løpet skal kunne finne sted. Disse tre er, enkelt beskrevet;

- spillselskapet som er Norsk Rikstoto(NR)
- Det Norske Travselkap (DNT) som er forvalteren av det reglement alle de aktive må underkaste seg
- samt det driftsselskap (DS) som står for driften av den banen hvor løpet kjøres, og som skal avvikle løpene basert på fastsatt «Totalisatorreglement» av NR, samt «Løpsreglement» og andre bestemmelser fastsatt av DNT.

I dag finnes det et DS for hver totobane som arrangerer travløp, totalt elleve. Disse er organisert som selvstendige aksjeselskaper (AS). Etter omorganiseringen av hestesporten 1.1.1996 har driftsselskapene sammen med NR utgjort «forretningssystemet» innenfor sporten, mens DNT, forbund og lag har utgjort foreningsdelen.

Det eksisterer ikke noe avtaleforhold mellom de ulike DS'ene eller mellom DS'ene og DNT. Samtlige DS er majoritets eid av travforbund/travlag og/eller DNT.

I vedtektene til DNT står følgende beskrevet under "§ 1-2 Formål":

«DNT har til formål å fremme en sunn og koordinert utvikling for norsk travsport og utvikling av slike hesteslag som ansees skikket til grunnlag for avl av en for landet nyttig hest.»

Gjennom igangsettingen av prosjekt Banedrift som denne rapporten er et resultat av, ønsker DNT å få belyst om det finnes et potensial for økte overføringer til formålet gjennom en samordning av de tjenestene som driftsselskapene får levert og leverer pr. i dag, samtidig som man ønsker en sterkere politisk styring slik at DNT kan pålegge driftsselskapene endringer som man anser som gunstig for fellesskapet.

Styrene i driftsselskapene velges på generalforsamlinger med forbund/lag som de bestemende. Basert på «normalvedtekter» skal ett eller to av styremedlemmene velges etter innstilling fra forbund. Driftsselskapenes styringsdirektiver er basert på den til en hver tid gjeldende driftsavtale med NR samt aksjeloven, og i liten eller mindre grad av de organer/aksjonærer som har valgt styret.

Alle DS har i dag en avtale med NR. Fra pkt. 10.3 i denne avtale heter det:

«Driftsselskapene skal til enhver tid ha et av Rikstotos godkjente kvalitetssikringsprogram, for avvikling av totalisatorarrangement. Vesentlige avvik knyttet til løpsavviklingen skal rapporteres til Rikstoto med beskrivelse av årsakssammenheng og gjennomførte planlagte forbedringstiltak.»

Uavhengig av detaljkunnskapen om innholdet i nevnte kvalitetssikringsprogram, er det åpenbart at stevne kvaliteten, både med tanke på selve arrangementet og de fasilitetene som tilbys, er svært ulik fra bane til bane. Med tanke på de politiske signaler som er gitt, er det liten grunn til å tro at NR vil gjøre et mer inngripende arbeid i forhold til ovennevnte problemstillinger i fremtiden, dog med unntak av tiltak knyttet til spillsikkerhet og økt omsetning av spill.

De ulike DS økonomiske situasjon fremstår også meget varierende. Det er mange grunner til dette; hvordan de enkelte DS har styrt sine selskaper, stramme på kostnadssiden og aktive på inntektsmuligheter, hvordan de har prioritert sine midler, samt eksterne forhold (herunder fordeling av provisjonsinntekter) som har påvirket utviklingen. Dette medfører blant annet at enkelte anlegg slites ned uten at det lokalt har vært/eller disponert midler til å gjøre noe. Ved en samordning av DS (regionalt eller nasjonalt), samt prioritering av dagens anlegg ønsker DNT å øke disponible midler slik at norske travbaner fremstår som fremtidsrettet og et sted hvor man som aktiv, publikum, eier eller ansatt synes det er attraktivt å være.

Utover å oppfordre til kostnadsbesparelser i andre deler av den totale virksomheten, har dagens driftsselskaper og DNT har i realiteten fire valg for å imøtekomme ønsket om økte tilgjengelig disponible midler for travsporten:

1. Sørge for en optimal drift (minimale driftskostnader) for norske travbaner og DNT.
2. Øke inntekter som kommer fra andre kilder enn spill
3. Redusere kvalitet og tilgang på anlegg som tilbys de aktive
4. Innføre startpenger eller annen brukerbetaling

Femti prosent av alle lønnskostnader som ligger i driftsselskapene, er i forbindelse med løpsavvikling. Av de resterende femti, utgjør lønnskostnader til personell knyttet til drift og vedlikehold av løpsbanen cirka halvparten. Det betyr i praksis at 75 % av alle lønnskostnader ute hos driftsselskapene er direkte knyttet opp i mot at de aktive skal ha en bane å kjøre på hver dag, hele uka, fra morgen til kveld. I tillegg til dette kommer innkjøps- og driftskostnadene på utstyret som blir brukt

I 2012 startet hester til sammen 48000 ganger i norske totaløp. Samtlige kom til en bane hvor en oppstillingsplass stod klar, og hvor annet nødvendig ekstrautstyr (varmt vann, flis mv.) stod til disposisjon. I tillegg kommer alle årets dager hvor banene holder åpent for trening og hvor de samme fasilitetene blir stilt disponible.

Denne rapporten går ikke inni diskusjon rundt problemstillingene som ligger rundt punkt 3. og 4., men vi mener det er verdt å påpeke at det er meget spesielt (i positiv forstand) at man som hesteeier kan komme til en totalbane nær sagt når som helst, trene under flotte forhold og med alle nødvendige fasiliteter tilgjengelig, og ikke betale en krone for det.

Generelt om kostnadsnivået i driftsselskapene

De samlede driftskostnader (eks. avskrivninger) for alle DS var 228.8 mill. kr i 2011. Dette er en økning på 20.4 % fra 1999 hvor de samlede driftskostnader utgjorde 190.1 mill. kr. I samme periode økte konsumprisindeksen med 27.5 %. I denne sammenheng må vurderes hvorvidt DS'ene er påført eller er fritatt for funksjoner av betydning. Det ble gjort en omorganisering 1/1-10 hvor NR overtok arbeidsgiver-ansvaret for salgskonsulentene, og DS'ene fikk en reduksjon i provisjonsinntektene tilsvarende antatt innsparing på kostnader. Hensyn tar vi denne funksjonsoverføringen til NR, er driftskostnadsøkningen i perioden 26 %, fortsatt noe lavere enn økningen i konsumprisindeksen i perioden. DS'ene er i perioden også tilført noen nye funksjoner/oppgaver, eksempelvis ansvaret for treningslister, lisensnemder og Folkehesten i fra DNT, uten at det er gitt noen form for kompensasjon.

På bakgrunn av ovennevnte kan en generelt konkludere med at DS'ene i perioden har vært kostnadseffektive når man har holdt kostnadsnivået under konsumprisindeksen.

I samme periode har Dser redusert kostnader og bemanning til et minimumsnivå, slik at det i dag er få eller ingen ressurser å sette inn på tiltak som kan gi økte inntekter og markedsføring av sport og spill.

Tilbakemeldingene fra DS'ene tyder på at man er motivert for å utrede/vurdere ytterligere driftsbesparende tiltak, men samtidig må en se på ressurser og organisering som kan tilføre virksomheten økte inntekter, og derigjennom bidra til økte overføringer til formålet.

Bemanning

Fast ansatte ved norske travbaner utgjør i overkant av 85 årsverk. Ser man bort i fra Bjerke som har 21 fast ansatte, gir dette et snitt på cirka 6,5 årsverk på de øvrige banene.

Banemannskaper/teknisk personell med 2-3 årsverk er på et absolutt minimumsnivå til vedlikehold av bane, bygninger og ulike tekniske forhold.

Arbeidsoppgavene som inngår i de ulike stillingene ved driftsselskapene blir løst på meget ulikt vis. En sammenstilling av f.eks. daglig leders hovedoppgaver spenner fra 13-62% på administrasjon, 10-50% på økonomi, 5-20% på eiendom, 5-20% på salg og 5-15% på løps-/arrangementsavvikling/sport i tillegg til andre mindre oppgaver.

Tilsvarende sammenstilling på sportssjef/sportsmedarbeider gir et mindre blandet bilde, men likevel 30-70% på løps-/arrangementsavvikling/sport, 0-40% på administrasjon, 0-20% på salg/markedsføring, 0-15% på økonomi og 0-15% på programproduksjon.

For øvrig er banenes sammensetning for å løse de pålagte oppgaver gjort på relativt ulik måte. For en detaljert fremstilling av dette, vennligst se vedlegget «Funksjonsanalyse travbaner».

Gjeldende konsesjonsvilkår/avtaleforhold

Det formelle grunnlaget for drift av totalisatorvirksomheten i Norge per 1.1.2013 er følgende:

- Totalisatorloven av 1. juli 1927
- Konsesjon til Norsk Rikstoto av 9.12.2011 med gyldighet fra 1.1.2012 og inntil videre, men ikke utover 31.12.2016
- Odelstingsproposisjon nr. 10 (1995-1996) – «Om lov om endringer i lov 1. juli 1927 nr. 3 om veddemål ved totalisator»
- Avtale mellom stiftelsen Norsk Rikstoto og de enkelte driftsselskaper for perioden 1.1.2013 – 31.12.2016.

Konsesjon til Norsk Rikstoto

Før omorganisering av sporten 1.1.1996 ble konsesjon for totalisatorveddemål gitt direkte til de totalisatorkjørende selskaper ved de enkelte baner. Etter omorganisering og opprettelse av driftsselskaper ved banene, ble samlet konsesjon gitt til Norsk Rikstoto, og NR «skal ha avtaler med driftsselskapene ved de forskjellige baner der det arrangeres totalisatorløp».

I prinsippet er det ingen endringer i vilkårene som ble gitt som en forutsetning og krav fra 1.1.1996, og de seneste vilkår fastsatt med virkning for perioden 1.1.2012 – 31.12.2016. Kravet til bl.a. kostnadseffektiv drift har hele tiden ligget til grunn.

I vilkårene (pkt. 1) er nærmere definert krav til overordnet økonomisk styring og driftsansvar, bl.a.:

- Særskilt ansvar for kostnadseffektiv drift i alle deler av sportens forretningsystem.

Punkt 2 i vilkårene definerer nærmere ansvar- og oppgavefordeling, herunder «sikre effektiv drift i driftsselskapet».

Formelt er det ingen større endringer i siste konsesjonsvilkår, men det oppfattes som det er større forventninger til ytterligere effektiv drift – i alle av hestesportens organer.

./.

Gjeldende konsesjon til Norsk Rikstoto ligger vedlagt.

Driftsavtaler mellom Norsk Rikstoto og de enkelte driftsselskaper.

Med virkning fra 1.1.1996 er det i prinsippet inngått 4-årige driftsavtaler mellom NR og de enkelte driftsselskaper. Nåværende avtaler har virkning fra 1.1.2013 og ut konsesjonsperioden til 31.12.2016.

Driftsavtalene er naturlig nok bygget på de til en hver tid gjeldende konsesjonsvilkår. Avtalene er bygget på et klart skille mellom forretning- og foreningsvirksomhet, hvor Norsk Rikstoto og driftsselskapene utgjør forretningssystemet. Utviklingen i avtalene fra 1996 og frem til i dag har stort sett vært at DS'ene tidligere hadde en aktiv medvirkning og sterkere forhandlingsrett ved endringer, mens man i dag opplever at man «blir informert ved endringer».

Avtalene gir i prinsippet en tosidig styringsrett;

- a) NR sin styringsrett på nærmere definerte områder, økonomi, marked, spill m.m.
- b) Sentralforbundenes styringsrett på det sportslige området

Foruten aksjelovens bestemmelser, er driftsavtalene det styringsdirektiv som DS'ene må forholde seg til.

./. Kopi av gjeldende driftsavtaler ligger vedlagt (avtalen med Drammen Travbane AS).

Forutsetninger

I forbindelse med arbeidet med rapporten er det gjort visse avgrensninger. Disse er som følger:

- Eiendomsmasse inngår ikke.
- Nedleggelse av en eller flere baner er ikke et tema.
- Skatte- og avgifts problemstillinger som kan komme som en konsekvens av endret organisasjonsmessige- og/eller avtaleforhold er ikke behandlet.
- Økning av driftsselskapenes «andre inntekter» utover markedsinntekter, er ikke vurdert.
- Flytting av ressurser fra NR til DNT som et resultat av et endret driftsansvar ovenfor banene, er ikke medregnet.

Formål og mandat

Prosjektets formål er og uttrede ulike forslag til den optimale organiseringen av banedriftsapparatet med henblikk på enda mer effektiv organisasjon, reduserte kostnader og økte inntekter for travsporten.

Oppdragsgiver er styret i DNT som nedsatte en styringsgruppe for prosjektet. Deres forventninger til prosjektet er gjengitt under «Resultatmål» og «Effekt mål».

Styringsgruppen har utnevnt en prosjektgruppe som har fått ansvaret for gjennomføringen av det arbeid som denne rapporten utkommer fra.

Styringsgruppen har som prosjektorganisasjonens øverste enhet kommet med en del føringer for hva prosjektgruppen skulle vektlegge i sitt arbeide.

Det er dog prosjektgruppen som er ansvarlig for denne rapporten og den er produsert på fritt grunnlag uavhengig av hva styringsgruppen initielt har ytret ønske om og skissert av løsninger.

Resultatmål

Redusere kostnader knyttet til banedrift gjennom samordning av tjenester som i dag leveres til driftsselskapene. Øke inntekspotensialet ved å fremstå som en større partner og gjennom en dreining av ressurser mot en større markedsinnsats i hver enkelt baneregion.

Effektmål

Som et resultat av mer effektiv drift og høyere inntektsskapning, vil norsk travsport ha større forutsetninger for å nå sine mål om å være en publikumsidrett (gjennom bedre og mer moderne anlegg med dertil fasiliteter), økte overføringer til de aktive (gjennom høyere hesteeierpremier), samt økt utnyttelse av eksisterende anlegg.

Driftsselskapenes formål og plass i norsk travsport

Vedtekter

Utdrag fra vedtektene til Drammen Travbane AS. Øvrige driftsselskap har likelydende vedtekter: *«Driftsselskapenes formål er å sikre en langsiktig og sunn utvikling av Norsk travsport, samt å sikre grunnlaget for oppdrett av travhester i Norge, videre å forestå driften av totobanen, samt å arrangere totalisatorkjøringer i henhold til konsesjon gitt av Norsk Rikstoto. Selskapet skal arbeide for å utvikle totobanen til beste for travsporten. Selskapet skal arbeide aktivt for å fremme både sport og spill på sin bane og i den regionen Norsk Rikstoto har tildelt. Det er ikke selskapets formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte. Årsoverskuddet tillegges egenkapitalen.»*

Driftsselskapenes - eller banenes - plass i norsk travsport.

Travbanene er arenaer for utøvelse av travsport, trening og totalisatorløp;

- Totalisatorbanene er arenaene hvor hesteeiere, kusker, trenere og oppdrettere henter ut pengepremier til utøvelse av sitt yrke og/eller hobby
- Totalisatorbanene er arenaene for alt spill på hest i Norge

Totalisatorbanene er selve grunnlaget i det økonomiske systemet m.h.t. både sport og spill. Det overordnede målet for travsporten er å legge til rette for at dette fungerer optimalt. Dette innebærer bl.a. at det må legges til rette for service på ulike områder, samt et aktivt, engasjerende og motiverende miljø for at dette skal fungere best mulig for travsporten.

I prosjekt Banedrift har vi diskutert hvorvidt fokus bør settes til «Hva kan DNT bidra med for at banene skal bli bedre til å løse de oppgavene de skal fylle i organisasjonen og hvilke rettigheter og plikter må DNT ha for å kunne utøve denne funksjonen best mulig?»

I dette kan listes opp mange punkter, her er noen i tillegg til arena for utøvelse av travsport, trening og totalisatorløp:

- Travbanene er en møteplass for alle som er opptatt av travsport; hesteeiere, trenere, kusker, oppdrettere, spillere, alle som er genuint interessert i travsport, og alle de som oppsøker travstevnene for å få en sosial opplevelse sammen med hyggelige mennesker i trivelige miljøer

- Vi har 11 travbaner (totobaner) som alle er ulike hva gjelder beliggenhet, fasiliteter og standarder. Alle har sitt særpreg.
- Noen er sterke på enkelte områder, andre er sterke på andre områder. Det kan være både en styrke og svakhet, men det gjør at det blir varierte opplevelser for både utøvere, hesteeiere og publikum fra bane til bane
- Det burde inspirere de driftsansvarlige på den enkelte bane til å utvikle sitt potensiale. Det er ulike behov for ressurser fra bane til bane
- Banene burde ha stor frihet til å utvikle seg.
- Banene må ha nødvendige ressurser (ansatte) til å forberede og gjennomføre arrangementene, til etterarbeid og til øvrige funksjoner som banen skal ivareta
- DNT – og NR – må bruke mer av sine ressurser på å utvikle gode og riktige rammer, og fylle de funksjoner banene ikke bør håndtere selv
- Detaljstyring må reduseres til minimum
- Det må utvikles klare og enkle kontrollrutiner, slik at ressursene kan brukes til verdiskapning.

./.

Det vises også til vedlegget «Dagens organisering av sporten – før og etter 1.1.1996»

Definisjon – Hva er formålet for bruk av «økte disponible midler» i norsk travsport

DNTs kortversjon i definisjon av formålet er: "Travsportens formål er å sikre en positiv utvikling for travhesten og sportens aktører gjennom å bidra til ivaretagelse av alle ledd i næringens verdikjede."

Som det fremgår av driftsselskapene sitt formål, gjengitt i forrige avsnitt, tillegges årsoverskuddet egenkapitalen. Få eller ingen av driftsselskapene prioriterer dog i realiteten et regnskapsmessig overskudd. De midler man generer disponeres før man kommer til et regnskapsmessig overskudd .. Det betyr at enhver økonomisk bruk av «disponible midler» i et driftsselskap som er i tråd med dets vedtekter, er en disposisjon med henblikk på formålet.

Det igjen betyr at disponeringer som hesteeierpremier, overføring til premiefond i Norsk Rikstoto, vedlikehold og utvikling av eget anlegg, drift av restaurant, subsidierte trenerstaller på banen og indirekte eller direkte overføringer til lokale travforbund, alt er å betrakte som eksempler på hva formålet kan være.

Dette prosjektets mål er å øke disponible midler. Konkret hvordan disse midlene disponeres i henhold til teksten ovenfor, er det ikke dette prosjektets oppgave å mene noe om.

Innsamling av informasjon fra driftsselskapene

Det har vært avholdt møter med daglige ledere ved driftsselskapene som er omfattet av denne rapporten. Hensikten med disse møtene har vært å få tegne et bilde av driftssituasjonen på de ulike banene, få tilbakemeldinger for å kunne vurdere selskapene opp i mot hverandre, samt å høre hva lederne selv mener om prosjektets potensiale og mulig vei til målet om en mer effektiv drift.

I tillegg til samtalene, har alle driftsselskapene svart på spørreskjema og bidratt med regnskapstall for å kartlegge en del sentrale punkter hvor prosjektet mener det er hensiktsmessig å se på muligheter for samordning av tjenester og/eller tjenesteleveranser.

Jarlsberg, Drammen og Klosterskogen startet allerede høsten 2011 et regionalt prosjekt med mange av de samme målene som dette prosjektet avstedkommer. Prosjektet ble intensivert høsten 2012. Ei arbeidsgruppe bestående av daglige ledere på Momarken og Drammen Travbane la 5.9.2012 fram en rapport med formål å "vurdere aktuelle driftsbesparende tiltak". Rapporten ble utarbeidet med bakgrunn i fellesmøte mellom DNT/DS-styreledere høsten 2011.

Rapporter fra begge disse initiativene er gjennomgått og benyttet som kilder i forbindelse med prosjektets innhenting av informasjon.

Innsamling av informasjon kan deles i to hovedgrupper;

- 1) tallmessige/målbare data, som f.eks. regnskapstall
- 2) ikke tallmessige data, som lokalt engasjement, motivasjon, kreativitet osv

De målbare data er som regel lettere å vurdere, men bør ikke alene danne grunnlag for vurdering og beslutninger.

Kvaliteten på innsamlede nøkkeltall

De innsamlede nøkkeltallene fra banene, er i hovedsak basert på tilbakemeldinger gitt på konkrete spørsmål. Som i all annen informasjonsinnhenting vil et spørsmål kunne gi rom for tolkninger og derved gjøre at svar fra to eller flere personer ikke nødvendigvis er sammenlignbare.

Ved å gjennomgå de svarene vi har fått og måle de opp i mot regnskapstall der hvor vi har hatt det tilgjengelig, mener prosjektgruppen at kvaliteten på de innsamlede nøkkeltallene gir et oversiktlig bilde, og er samlet representativt for driften ved norske travbaner. Det er dog noe vanskelig å sammenligne alle DS'ene på grunn av forskjellig selskapsstruktur.

Om samordningsgevinster generelt

I forbindelse med utarbeidelsen av denne rapporten, har man i forbindelse med besparestiltak kontaktet ulike leverandører for å få belyst hvilket potensiale som ligger i å samordne tjenester hos en leverandør. Vi har også vært i kontakt med profesjonelle innkjøpere. Disse påpeker at det beste tilbudet vil alltid fremkomme først når man ber om et anbud, og at det således med en viss sannsynlighet kan være ytterligere marginer å hente på området enn det som fremgår av våre estimater.

En ting som er verdt å merke seg, er at årsaken til at man som oftest oppnår bedre priser dersom man er en stor kunde kontra flere små, ikke bare kommer av omsetningsvolumet man gir den enkelte leverandør, men også det faktum at kundeadministrasjonen for leverandøren blir vesentlig enklere. Både strøm- og forsikringsleverandører som prosjektet har vært i kontakt med ga uttrykk for at nettopp en av grunnene til at prisen ville bli vesentlig lavere var på grunn av dette faktum.

Nøkkeltall

Påvirkbare kostnader (tallfestet - årlig)	Totalsum
Strøm (kostnad beregnet etter et rapportert forbruk på 10,6Gwh)	kr 8 000 000,00
Regnskap	kr 2 668 250,00
Revisjon (pris årlig rev.)	kr 1 352 900,00
Forsikringer	kr 2 838 440,00
Styrekostnader	kr 2 278 000,00
Gjenstandspremier	kr 5 439 000,00
Løpsprogram - trykk og distribusjon	kr 5 924 000,00
Lønn/personalkostnader knyttet til løpsavvikling (cirka)	kr 47 103 500,00
Påvirkbare kostnader (ikke tallfestet - årlig)	Anslag
Utgifter (leasing/avskrivninger) - traktor og maskiner	kr 10 000 000,00
Sum	kr 85 604 090,00
Påvirkbare inntekter	
Sponsor/reklame/markedsinntekter	kr 11 344 000,00
"Sekkeposter"	
Markedsføring	kr 9 000 000,00
Lønn øvrig personal	kr 47 103 500,00
Løpsavviklingskostnader (utenom lønn, program og gjenstandspremier)	kr 16 000 000,00
Andre kostnader (innkjøp av varer, tjenester, driftskostnader mv.)	kr 54 427 410,00
Avskrivninger/Finans	kr 28 704 000,00
Totale driftskostnader utover premier*	kr 235 400 000,00

*= Selv om summen av alle utgifter (unntatt gjenstandspremier) stemmer med totalsummen, er bildet ikke 100% riktig da posten markedsføring vil ha elementer av seg som inngår i løpsavviklingskostnadene. Dette korrigeres ved at «Andre kostnader» har en litt høyere verdi enn det som er presentert.

Kommentarer til nøkkeltallene

Figuren ovenfor viser kostnader knyttet til spesielt utvalgte poster hvor prosjektgruppen mener at det finnes et besparelespotensial. Det er antydnet hva potensiale kan være pr. post uten at det blir foretatt øvrige investeringer. Både strøm, samt lønn- og personalkostnader knyttet opp i mot løpsdagsavvikling har et betydelig besparingspotensiale, men da vil det også måtte foretas en viss grad av investeringer.

Når det gjelder markedsinntekter er mulighetene her nærmere beskrevet i kapittelet som omhandler dette på side 18.

Alle modellene som er utredet (beskrevet fra side 19 og utover), vil gi ulikt besparings- og inntektspotensiale opp i mot tallene angitt ovenfor. Dette er beskrevet under hver enkelt modell. De skisserte markedsinntektene i de ulike modellnøkkeltallene er angitt på kort/mellomlang sikt. På lengre sikt tror man at potensialet kan være høyere enn dette.

Strøm

Kun et av elleve driftsselskaper har et moderne system for styring av strøm. Strøm er et produkt hvor det er små marginer å hente gjennom å bytte leverandør, men dersom alle driftsselskapene hadde

opptrådd som en kunde, ville man normalt kunne oppnå et lavere påslag enn det man har i dag. Kostnadsbesparelsen for norsk travsport vil utgjøre drøyt 113.000 kroner pr. øre prisen reduseres. Der det dog nok er mest å hente, er ved hjelp av intelligent strømstyring som vil bidra til og både senke nettleien og lettere synliggjøre besparingspotensiale.

Dersom man ved innkjøp av strøm fremstår som en storkunde vil man få tilgang til verktøy hvor man kan overvåke strømforbruket til samtlige norske totobaner gjennom et og samme verktøy. Her vil man til enhver tid kunne se hva forbruket utgjør på de ulike målepunktene og raskt kunne gjøre sammenligner og vurderinger som i dag ikke er mulig. Et slikt verktøy vil være av uvurderlig hjelp når man skal se på tiltak for å redusere strømforbruket og/eller oppnå en bedre strømstyring og derved også oppnå en lavere nettleie.

Sørlandets Travpark investerte i 2011 i et strømstyringsanlegg som gir en årlig besparelser på mellom 150.000 og 200.000 kroner målt opp i mot det forbruket banen hadde tidligere. Reduksjon kom først og fremst som følge av at en demper effekttopper og fikk bedre planlegging av forbruket.

Investeringen for å oppnå dette lå i størrelsesorden på samme nivå som besparelsen etter et års drift. Det er likevel umulig å vite hva utgangspunktet for hver enkelt bane er, så hvilke tiltak som er riktig må vurderes i hvert enkelt tilfelle.

Det er også verdt å merke seg at det for anlegg som det norske travbaner representerer, i dag finnes statlige støtteordninger gjennom ENOVA.

Baneprogram

Kostnadene for produksjon og distribusjon av baneprogram beløper seg til cirka 6 millioner kroner. Av dette utgjør porto cirka 2 millioner kroner. Inntektene fra annonsene i programmet er både lave, usikre og fallende, og beløper seg i størrelses orden til 10-20% av de totale utgiftene. I motsetning til tidligere hvor baneprogrammet var en av de mest benyttede kildene til informasjon, både for spillere og hesteeiere, utgjør det i dag bare et supplement blant flere informasjonskilder. All informasjon hva sport og spill angår er gratis tilgjengelig via internett. For de som spiller er det både mer kostnadsbesparende og mer informasjon å hente ved å kjøpe eller abonnere på de tipsblad som finnes.

De baner som har valgt å satse på egenproduksjon av program, ligger kostnadmessig 25-40% lavere enn de øvrige. Dersom man ønsker å spare midler på dette området, vil det etter prosjektgruppens analyse være naturlig å iverksette et eller flere av følgende tiltak:

	Tiltak	Besparelse
1	Programmets tilgjengelig via internett eller ved oppmøte på banen	2 mill kr
2	Egenproduksjon av program (a la det Forus, Sørlandet og Bergen gjør)	1 - 1,25 mill kr
3	Trykking og distribusjon av program opphører	5 mill kr

Tiltak 1 og 2 kan gjøres uavhengig av hverandre eller kombineres. I tillegg kan alternativ 2 optimaliseres ytterligere ved at de banene som allerede har egenproduksjon, produserer for flere. Ved stopp i trykk og distribusjon (tiltak 3) bortfaller også annonseinntektene. Disse er estimert til cirka 1 million kroner årlig.

Forsikring

Samlede forsikringspremier for skadeforsikringer (bygninger og maskiner beløper seg til i underkant av tre millioner kroner). Samlede motytelser utgjør 363.000 kroner. Etter henvendelser foretatt til to

forsikringsselskaper, er det vanskelig å tallfeste en total besparelse på området dersom alle selskapene benytter det samme selskapet, men det både If og Gjensidige var tydelige på, var at den største besparelsen ville komme dersom man fremsto som en storkunde. If tallfestet en slik besparelse til i alle fall 20-25 % av det totale premiebeløpet pluss eventuelle motytelser.

Gjenstandspremier

Kostnader til gjenstandspremier utgjør drøyt 5,4 millioner kroner hvorav sølvpremier utgjør over 3 millioner kroner. Samlede, tallfestede motytelser utgjør mindre enn 200.000 kroner. Det foreligger i dag ingen fellesavtaler og hvert driftsselskap har sin egen leverandør mer eller mindre uten unntak. En samlet besparelse på 10-20 % bør være mulig å oppnå dersom man inngår en samlet avtale for hestesporten.

Regnskap

De samlede utgifter til regnskap er oppgitt til i underkant av 2,7 millioner kroner. Det som fremkommer av de innsamlede data er at de som benytter NR sine regnskapstjenester gjennomsnittlig ligger en del under de øvrige hva kostnader angår.

Samtidig ville det bidra til en bedre oversikt i regnskapene for norsk travsport dersom man benytter en felles regnskapsfører med dertil praksis for føring av regnskapet slik at dette fremstår så likt som det er mulig for samtlige totobaner.

Alle driftsselskaper benytter i dag samme sentrale regnskapsprogram - Agresso. En gjennomgang og nærmere definisjon på at samme type av inntekter og kostnader føres likt er nødvendig. For driftsselskaper som fører regnskapene selv er dette kombinert med andre oppgaver, og ikke rendyrkede stillinger.

Revisjon

På forespørsel til to ulike, statsautoriserte revisorer som begge har god kjennskap til norsk travsport, vil revisjonsomkostningene reduseres i størrelsesorden 50-70 % dersom alle dagens elleve driftsselskaper samles i et selskap. Ved reduksjon fra elleve til fire driftsselskaper, vil også denne kostnaden krympe en del, i størrelsesorden 20-30 %.

Styrekostnader

Utgifter til styrer utgjør i underkant av 2,3 millioner kroner, hvilket gir et snitt på styrekostnader på cirka 210.000 kroner pr. DS. Ved en omorganisering til et styre i et stort selskap, vil kostnadene til et nytt styre være et resultat av flere faktorer, blant annet fra hvilke miljøer styremedlemmene skal rekrutteres fra. Dersom det for eksempel skal være et profesjonelt styre med færre styremedlemmer med forankring til hestesporten enn det som er praksis pr. i dag, må det antas at styrekostnadene vil måtte øke i forhold til dagens standard. Med det som bakgrunn kan man anslå en besparelse på mellom 1,5 til 2 millioner kroner.

En reduksjon fra elleve til fire regionstyrer vil også gi en større besparelse, men dette vil i tillegg til punktene nevnt ovenfor, være avhengig av regionenes geografiske sammensetning. En slik besparelse kan anslås å ligge mellom 0,5 til 1 millioner kroner.

Årlige utgifter til traktorer og maskiner

Vi har ikke eksakte tall for de årlige utgiftene knyttet til dette temaet, men med bakgrunn i avskrivningstallene som er rapportert, samt at mange av disse enhetene er tilknyttet DS'ene gjennom leasingavtaler, synes et anslag på et kostnadsbilde på denne posten til årlig å utgjøre 10 millioner kroner som i alle fall ikke spesielt høy.

Tilgangen på erstatningstraktorer rapporteres av DS som en minst like kritisk faktor som pris. En eventuell fellesavtale vil derfor være helt avhengig av at leverandøren kan imøtekomme slike krav på en tilfredsstillende måte. Med bakgrunn i dette, har vi brukt et relativt lavt anslag for hvilken besparelse det er mulig å oppnå dersom travsporten skulle knytte seg opp i mot en traktorleverandør.

Øvrige tiltak med stort besparingspotensial

Løpsdagsfunksjonærer

NR har gjennom systematisk arbeid på toto-siden bidratt til «opprydding» i personale til å betjene totomater på løpsdager; under lunsjtrav på de fleste andre baner enn muligens Bjerke vil det kun være behov for 1-2 personer, kveldskjøringene 4-5, og på V75-dager 12-15. Dette er noe individuelt fra bane til bane, men det har generelt vært en stor reduksjon i antall personer på totosiden hos samtlige baner.

Løpsfunksjonærer basert på DNTs reglement for avvikling av travstevner har ikke hatt noen reduksjoner i de senere år. Dette bør gjennomgås med sikte på rasjonalisering. Etter innføring av nye tekniske hjelpemidler, bør det være muligheter med innsparinger, og ved ytterligere investeringer i ny teknikk, kan man påregne en enda større effektiviseringsgevinst på dette området. Med 530 stevner i løpet av året (tall fra 2012), vil en reduksjon i løpsdagsfunksjonærer utgjøre mellom 750.000 og 1 million kroner pr. funksjonær pr. år for travsporten samlet.

Tekniske forhold

Tekniske systemer knyttet til løpsavvikling og systemer for å betjene publikum er det liten eller ingen koordinering på. Her ligger det store muligheter for koordinering, kvalitetsheving og forhåpentligvis reduserte driftskostnader.

De tekniske løsninger på banene kan deles inn i følgende 4 hovedgrupperinger:

- a) Totalisator-/spillesystem
- b) Tekniske systemer for selve løpsavviklingen
- c) Tekniske systemer for å betjene publikum, inkludert TV-overføringer
- d) Administrative systemer for daglig drift.

Drammen startet for 3 år tilbake et prosjekt med sikte på en fremtidig løsning knyttet til dommervideo. Etter hvert som dette prosjektet utviklet seg, ble det utvidet til å omfatte en helhetlig løsning for andre tekniske forhold på banene, samt at løsningen skulle kunne brukes til kringkasting/sentrale TV-løsninger. Prosjektet er presentert for sentral ledelse i Norsk Rikstoto og Det Norske Travelskap med påstand om årlige besparelser på et tosifret antall millioner kroner. Selv om brorparten av denne besparelsen vil gå over Norsk Rikstoto sine budsjetter, gjentas budskapet fra side 6 om at det er den samme hånden det spises fra.

De tekniske løsningene på banene er mange, og som nevnt jevnt uten fellesnevner. Hvor mange systemer som faktisk inngår kan eksemplifiseres ved å vise til Drammen Travbane sine tekniske løsninger, som i all hovedsak er slik:

- Løpsavvikling

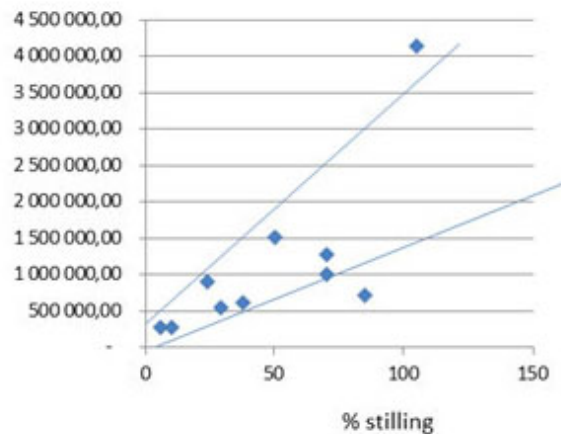
- mange egenproduserte løsninger, mangel på løsninger
- målfoto, målvideo
- tidtaking, startplater, fotoceller
- dommervideo, dommeravhør (lyd og bilde)
- disketavler
- monitorer på startsteder for startere
- banelyd (150 høyttalere – mange lydkilder, ulik kvalitet)
- = ingen sentrale bestemmelser eller krav til løsninger – ingen koordinerte løsninger
- ingen reduksjoner i bemanning
- TV-produksjon
 - krav til løsninger, men ingen hjelp til banene
 - liten, eller ingen fokus på presentasjon på banene
- Spillesystem
 - enhetlig opplegg, sentral utvikling og styring
 - reduksjon i bemanning

Samme forhold gjenspeiler seg på flere (alle) baner. Generelt kan oppsummeres at NR har vært meget fremtidsrettet og koordinerende med totalisator/spillesystem samt administrative systemer for daglig drift. Dette har bidratt til redusert bemanning/reduuerte kostnader.

Økning av inntekter

Sammenheng mellom sponsor/markedsinntekter og nedlagt arbeidstid

Stilling i prosent	Sponsorinntekt
6	260 000,00
10	270 000,00
24	900 000,00
29	540 000,00
38	600 000,00
50	1 500 000,00
70	1 264 000,00
70	1 000 000,00
85	705 000,00
105	4 130 000,00



Korrelasjonskoeffisient på 0,735

Tabellen viser hvor mye hver enkelt travbane legger ned i arbeidstid på markedsarbeid, og hvor store markedsinntekter hver bane har fra sponsor og andre markedtiltak. Tallene er basert på opplysninger fra hver bane.

Det er flere faktorer som kan virke inn på markedsinntektene, som banenes plassering, banens fasiliteter, kunnskap innen markedsarbeid, antall attraktive kjøringer med TV dekning osv. Flere baner har barteravtaler med samarbeidspartnere som ikke kommer frem i regnskapene.

Regnskapsmessig vil dette i mange tilfeller ikke vise «inntekten», men kun kostnaden til matsservering, premiering i sponsorløp osv.

Ut fra dette er det med stor sannsynlighet sammenheng mellom prioritering av markedsarbeid og markedsinntekter. På de fleste baner er markedsfunksjonen i dag kombinert med andre stillinger som sport eller daglig leder, og ikke en rendyrket stilling. Markedsarbeid og god oppfølging av sponsorer er tidkrevende.

Generelt er mange av dagens sponsorer relativt «små» sponsorer og mange er med på grunn av en tilknytning til travsporten.

Kartleggingen Sponsor Insight gjennomførte av det norske sponsormarkedet for 2011, i samarbeid med IRM (Instituttet for Reklam- og Mediestatistik) og som er en del av de offisielle tallene for det norske mediemarkedet, viste at den totale omsetningen i 2011 var på 3,8 milliarder kroner. Av dette har travbanene ca. 11,5 millioner (2012)

Ut fra andre undersøkelser er konklusjonen at «Sponsing har gått fra å handle om gaver og almisser til å bli et profesjonelt kommunikasjonsverktøy med krav til avkastning»¹. Dette innebærer et mer profesjonelt arbeid mot nye sponsorer og en bedre oppfølging for å beholde de man allerede har i fremtiden.

I 2011 gjennomførte Norsk Rikstoto en undersøkelse for å finne sponsorverdien av norsk travsport. I Retail Experience rapport ble det blant annet hevdet at «Sponsorverdien styres av hvor mange publikum som enten er på arenaen eller ser det på TV» og «Dagens baner er lite attraktive som sponsorobjekter alene» Tilbakemeldinger fra lokale sponsorer stemmer ikke helt med disse påstandene. Disse ser helt klart en merverdi i å være med i et sponsorlag på banen. For mange av dem er ikke nasjonal TV dekning/logoprofilering veldig viktig. Sponsoratene er lettere å måle i antall nye kunder som oppnås gjennom samarbeidet. Lokale sponsorer eller nasjonale sponsorer med lokal representasjon vil gjerne benytte avtalene sine. Herunder besøke banen med kunder og ansatte ved stevner. De vil også kunne benytte banens fasiliteter til møter/kurs/konferanser, samt mattilbud. Dette vil igjen gi mange nye gjester som får oppleve god mat, sport/spenning og som legger igjen penger på banen. Fin introduksjon til travsporten med tanke på rekruttering av nye hesteeiere og spillere.

Konklusjon

For å øke markedsinntektene og knytte til seg flere og større sponsorer bør det være en fast stilling på hver bane som markeds/arrangementsansvarlig. Denne stillingen bør fylles av en person med noe formell markedskompetanse. Sponsorarbeidet gjennomføres veldig forskjellig på de forskjellige banene i dag. Noen er veldig flinke, mens andre har mye å forbedre. Generelt må sponsorarbeidet profesjonaliseres. Det bør være en person sentralt i DNT systemet med meget god kompetanse innen feltet som koordinerer, lærer opp, støtter og samarbeider med banenes markedsansvarlige i tillegg til å inngå/koordinere sentrale avtaler. Ved å knytte til seg flere og større sponsorer vil antall besøkende ved banene øke. For å få dette til må lokalitetene ved flere baner oppgraderes, samt at det må være et tilfredsstillende mattilbud, og en terminliste med kontinuitet for hver bane. Få eller ingen bedrifter vil ta med seg sine samarbeidspartnere eller ansatte til en arena de ikke føler er representativ.

¹ Hans-Mathias Tjømmø, Handelshøyskolen BI. <http://www.magma.no/sponsing-forretning-eller-lek-med-penger>

Bane-/Stevneklassifisering

Endring i løpstilbud på banene.

De senere årene har det vært store endringer i løpstilbudet på banene. Innføring av lunsjtrav er den største endringen, og i dag utgjør dette ca. 1/3 av samlede løpsdagstilbud. Utenom Bjerke er Drammen den banen som har flest lunsjtrav, uten V75-dager utgjør dager med lunsjtrav over 60% av løpsdagene. Innføring og utvidelse av dager med lunsjtrav er for alle baner negativt i forhold til generelt markedsarbeid og økt besøk til banene. Terminlista er et viktig styringsdokument for markedsarbeid og for økt tilstrømning til banene. Når terminlista inneholder over 1/3 med lunsjtrav, og i tillegg kun en bane skal kjøre kveldstrav på samme dag, så er dette en stor utfordring for banene å få til en stabil drift, gode tilbud som f.eks. matservering og god publikumstilslutning.

Terminlisten ivaretar mange hensyn, men er i dag lite brukt hverken som et incitament for å lage gode stevner eller slik at de banene som har de beste fasilitetene, får kjøre på de dagene hvor det er størst sannsynlighet for å trekke folk til banen. Det er etter prosjektgruppens mening dårlig butikk for fellesskapet dersom baner «med en pøsekiosk» blir prioritert foran en bane som satser stort på restaurantdrift på for eksempel fredag kveld.

På samme måte vil det være lurt - basert på publikumstilslutning - å prioritere baner «der hvor folk er». Det betyr kort fortalt at baner i tilknytning til de store byene sannsynligvis bør kjøre mindre på sommeren og mer om vinteren.

NR og DNT styrer terminlisten i dag, og det er prosjektgruppens mening at de i forståelse med banene (vedrørende ovennevnte tematikk) bør bruke dette verktøyet enda mer aktivt enn det som er dagens praksis.

Forslag til fremtidige samarbeids- eller organisasjonsmodeller

Generelt for alle modellargumentasjoner

På grunn av det meget omfattende arbeidet det har vært bare å komme fram til de presenterte modellene, har det ikke vært mulig for prosjektgruppen å bli enige i hver enkelt detalj i argumentasjonene som fremkommer i dette kapittelet, ei heller om forskjellen som ligger i potensialet «Årlig økte disponible midler» fra modell til modell. Noen hevder f.eks. at modell 5 ikke vil gi noen besparelser da de i så fall allerede burde vært tatt ut, mens andre hevder at den nye kunnskapen som rapporten gir, vil medføre at mye av dette potensialet vil bli tatt ut.

På samme måte er det enighet om at jo mer styringsrett du har, jo flere besparelser kan du tvinge igjennom, samtidig som arbeidet med modellene ikke godt nok reflekterer hva man da taper på veien av faktorer som er av «ikke økonomisk»-art i en slik sammenheng.

Det er dog enighet at nøkkeltallene som er samlet inn (se side 13) gir et representativt bilde for hvilke kostnader og inntekter som er tilstede pr. i dag.

I tabellen som viser de ulike argumentene som har blitt vurdert til hver enkelt modell, er graden av forekomst gradert i henhold til tabellen nedenfor. Felles for samtlige modeller, og som er nytt uansett i forhold til dagens driftssituasjon, er at det ved en implementasjon vil foreligge et forpliktende samarbeid mellom driftsselskapene og DNT. Med unntak av «As is»-modellen,

forutsetter de øvrige modellene at antall stillinger i DNT Banedrift tilkommer uten at det totale antall stillinger i organisasjonen øker.

Definisjoner	Betydning
-	ikke tilstede/ikke aktuelt
x	i noen grad
xx	i stor grad
xxx	i meget stor grad

I tillegg til modellargumentasjonen er det gjort en SWOT-analyse for samtlige modeller.

En SWOT-analyse er et effektivt verktøy for å få en rask oversikt over indre og ytre styrker og svakheter i avdelingen /organisasjonen. De fire bokstavene «SWOT» representerer forbokstaven i de engelske ordene Strengths (styrker), Weaknesses (svakheter), Opportunities (muligheter) og Threats (trusler). SWOT-analyse gir et godt utgangspunkt for å ta beslutninger, og kan være et nyttig verktøy for å identifisere områder for forbedring.

Føringer fra styringsgruppen i prosjekt Banedrift vedr. modellutredningen

I forbindelse med arbeidet vedrørende utredning av modeller, kom styringsgruppen i prosjektet med følgende føringer:

- Øvrige modeller som utredes utover modell 4 og 5, må gi netto besparelser og ta høyde for at det ansettes inntil 3 stillinger i «Banedrift». Det er dog ikke noe krav at dette legges i et eget selskap, men at det kan være en del av DNTs servicefunksjoner
- Lønn/regnskap legges sentralt (hos NR Økonomi)
- Sport (innmelding og løpsutskrivning) legges sentralt
- Alle praktiske formål rundt drift og arrangement vil være lokalt delegert som i dag

Kommentar/dissens i prosjektgruppen

Hans Roar Bakken: Når det gjelder diskusjon vedr regnskap og at dette skal føres sentralt er jeg helt klar på at jeg ikke aksepterer styringsgruppas forventninger/krav – gjelder for så vidt også sentral innmelding og løpsutskrivning. Jeg har vurdert samtlige av våre forslag på fritt grunnlag. Når det gjelder sentral regnskapsføring, mener jeg det viktigste for DNT først og fremst må være tilgangen til økonomiske oversikter. Det er for så vidt jeg enig i, men retten til denne tilgangen får man ikke automatisk ved sentral regnskapsføring. Kravet i denne sammenheng er en oppstramming av dagens kontoplan og en nærmere beskrivelse av hva som skal bokføres hvor, og at alle benytter samme økonomisystem som ligger i NR (Agresso).

Vedlegg med forslag til fremtidig organisering og kompetansekrav

Prosjektgruppa ble anmodet om å komme med innstilling på «fremtidig organisering og kompetansekrav» ved travbanene.

Kjetil Olsen ved Sørlandet Travpark har laget et notat med forslag til en fremtidig organisasjon med de kompetansebehov denne vil ha. Dette notatet er vedlagt rapporten. Det gjøres oppmerksom på at innholdet ikke er forankret i prosjektgruppen, men gjenspeiler forfatterens vurdering på området.

DNT Banedrift – Sentralorganisasjon/servicesenter

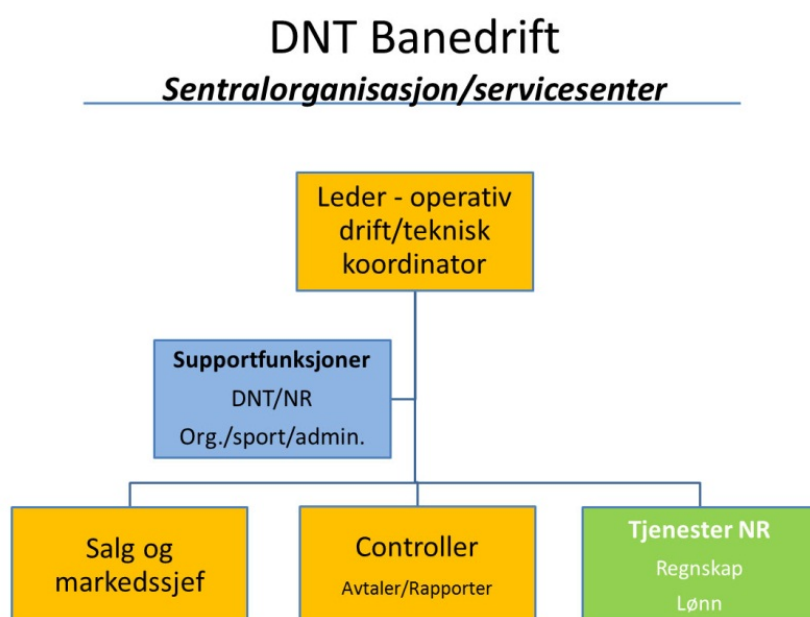
Modell 1,2 og 3 inneholder alle denne organisasjonsenheten. Alle fremtidige driftsselskap må ha en driftsavtale som sikrer at DNT Banedrift har:

- Fullt innsyn i alle avtaler
- Rett til å inngå avtaler på vegne av alle driftsselskap dersom dette totalt sett tjener fellesskapet etter DNT Banedriffs vurdering
- Rett til å fatte pålegg for driftsselskapene når det gjelder kvalitetssikring i henhold til pkt. 10.3 i dagens driftsavtale mellom NR og driftsselskapene
- Rett til å sanksjonere mot mislighold eller manglende oppfølging av punktene over i henhold til punkt 11.1 i dagens driftsavtale mellom NR og driftsselskapene

DNT Banedrift skal være en sterk ressurs for banene innenfor marked/markedsføring, opptre som teknisk koordinator, samt følge opp økonomi og avtaler som angår samtlige DS herunder så vel innkjøps- som markeds-/sponsoravtaler. DS kan på markedssiden inngå lokale avtaler som i dag, men ikke gi eksklusiv rett til noen. Når det gjelder innkjøp av varer og tjenester, har DNT Banedrift eksklusiv rett til å gjøre avtaler på vegne av samtlige DS. DS kan inngå egne avtaler mot leverandørbransjer som ikke er dekket av DNT Banedrift sine fellesavtaler.

Organisasjonskart

NB! Figuren nedenfor gjelder prinsipielt for beskrivelsen av innholdet i «DNT Banedrift»/»DNT Banedrift AS» i modell 1, 2 og 3.



Selskapsform

DNT Banedrift kan være en avdeling i DNT, men kan også være et selvstendig selskap.

Tjenesteleveransene ovenfor markert i blått og grønt er eksterne i forhold til DNT Banedrift.

Stillingskrav

Enheden vil ha en leder som vil jobbe aktivt ut mot driftsselskapene og ha en koordinerende rolle slik at DS og DNT har en jevn utveksling av informasjon for å sikre at de besitter løsninger som er best for organisasjonen samlet.

Videre vil sentralorganisasjonen ha behov for en salgs- og markedssjef og en controller-funksjon. Førstnevnte skal i tillegg til å jobbe med nasjonale avtaler, være en ressurs for de regionale/lokale markedsansatte, mens sistnevnte vil ha et ansvar for løpende gjennomgang og vurdering av inngåtte avtaler, samt ha et overblikk på økonomien for den samlede driften.

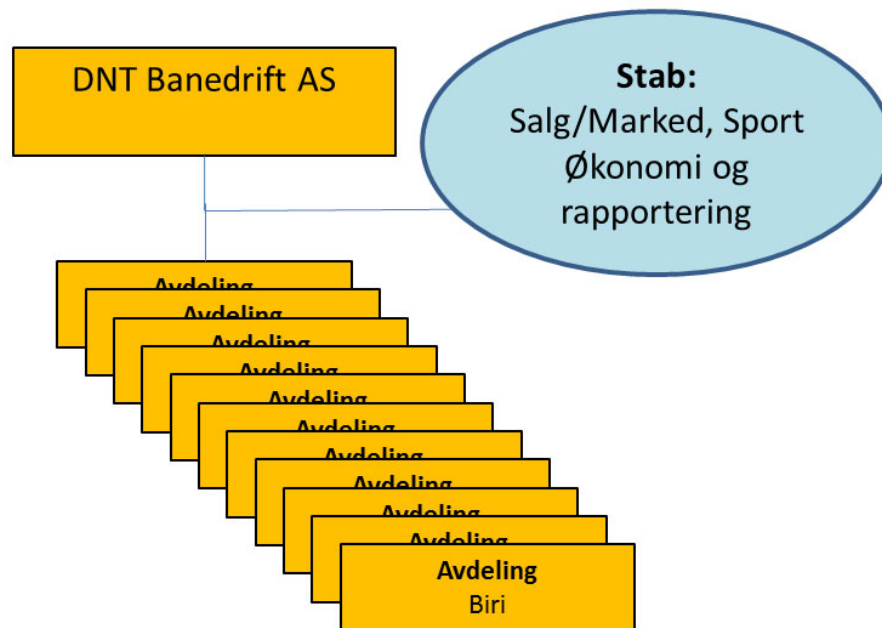
Økonomi

Kostnader og inntektpotensiale for dette organisasjonsleddet er redegjort for på hver enkelt modell.

Modell 1 – «All-in-one»

Organisasjonskart

Modell – «All-in-one»



Beskrivelse

Modellen består av et sentralt driftsselskap, Banedrift AS, og 11 underavdelinger. Alle sportsoppgaver knyttet til innmelding, løpsutskrivning og løpsprogram legges til selskapets hovedkontor eller hos en av underavdelingene. Alle avtaler for innkjøp og standarder for regnskap, revisjon, forsikring, løpsprogram, gjenstandspremier, traktorer og maskiner mv. vil fremforhandles av driftsselskapet sentralt. Markedsavtaler forhandles både sentralt og i den enkelte underavdeling. Underavdelingene skal ha i tillegg til bane- og anleggsansatte inneha markeds- og arrangementsfunksjoner i tillegg til de resterende sportsoppgaver det ikke er praktisk mulig å legge ved hovedkontoret.

Selskapsform

Hvis den valgte selskapsformen blir et AS, så skal selskapet være eid 100 % av DNT. Styret skal bestå av på den ene side profesjonelle styremedlemmer med relevant kompetanse og på den annen side generalsekretær i DNT og andre relevante personer fra DNT.

Eierskap, styrer og styrevalg

Dersom DNT Banedrift blir et selvstendig selskap, vil dette være eid 100 % av DNT. Styret skal bestå av profesjonelle styremedlemmer som velges på selskapets generalforsamling. På selskapets

generalforsamling møter DNTs generalsekretær og styret i DNT som representanter for hovedaksjonæren.

Stillingskrav

Foruten bane- og anleggsmannskaper, vil avdelingene ha behov for en leder med markeds- og eller sportsansvar, samt den kapasitet som trengs for å gjennomføre gode arrangement. Alle økonomiske funksjoner, deler av sport (innmelding og løpsutskrivning) legges sentralt.

Økonomi

Besparingspotensiale: 10,7 millioner kroner

Inntekspotensiale: 9,6 millioner

Nye utgifter: 4,6 – 6,1 millioner kroner

Årlig økte disponible midler: 14,1 – 15,6 millioner kroner

Denne modellen gir maksimale besparelser ved at en enhet forhandler alle avtaler på vegne av organisasjonen, så vel avtaler som gir inntekter som utgifter. Lokal ledelse vil forhandle avtaler der det ikke er naturlig med fellesløsninger.

Nøkkeltall

Påvirkbare kostnader (tallfestet - årlig)	Totalsum	Besparelspotensial	Kroner
Strøm	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	60 %	kr 811 740,00
Forsikringer	kr 2 838 440,00	25 %	kr 709 610,00
Styrekostnader	kr 2 278 000,00	80 %	kr 1 822 400,00
Gjenstandspremier	kr 5 439 000,00	20 %	kr 1 087 800,00
Løpsprogram	kr 5 924 000,00	50 %	kr 2 962 000,00
Lønn/personalkostnader knyttet til løpsavvikling	kr 47 103 500,00	2 %	kr 942 070,00
Påvirkbare kostnader (ikke tallfestet - årlig)	Anslag		
Utgifter (leasing/avskrivninger) - traktor og maskiner	kr 10 000 000,00	10 %	kr 1 000 000,00
Sum besparelser	kr 85 604 090,00		kr 10 652 920,00
Påvirkbare inntekter		Netto økte inntekter	
Sponsor/reklame/markedsinntekter*	kr 11 344 000,00	85 %	kr 9 642 400,00
Sum økte inntekter			kr 9 642 400,00
Nye utgifter		Min	Max
Nye stillinger i driftsselskapene*		kr 4 100 000,00	kr 2 600 000,00
Inntil tre nye stillinger i serviceselskap*		kr 2 000 000,00	kr 2 000 000,00
Sum nye utgifter		kr 6 100 000,00	kr 4 600 000,00
		Min	Max
Årlige økte disponible midler*		kr 14 195 320,00	kr 15 695 320,00

*Tallene som viser **endringen** i disse postene er hentet fra vedlegget "Organisasjon og kompetansekrav"

SWOT-analyse

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	Ikke noe formelt samarbeid i regionene
	Felles løsninger - tekniske systemer	Lang avstand til ledelsen
	Kompetanse tilgjengelig for hele organisasjonen	Minste lokale hestekunnskap
	Lavest regnskapskostnader	Sentral prioritering av overskudd
	Lavest revisjonskostnader	Størst risiko for lokalt frafall/oppsigelse
	Lik operativ virksomhet	Størst økonomisk risiko ved dårlig drift
	Lik saksbehandling i sportsspørsmål	Tar lengst tid å implementere
	Mindre risiko ved plutselig bortfall av kompetanse	Vanskeligst å oppdage lokale feil/mangler
	Sentral prioritering av overskudd	
	Økt fleksibilitet i organisasjonen	
Eksterne	Muligheter	Trusler
	Maksimalt tilgjengelig sponsormarked	Fellesavtaler kan slå dårlig ut for en region
	Makspotensiale mot leverandører	
	Storkundeavtaler - innkjøp	
	Storkundeavtaler - marked	

Modellargumentasjon

Argument/Modell	"All-in-one"
Ledelse	
Ingen sentral ledelse	-
Stor(tung) ledergruppe	xxx
"Normal" ledergruppe (4-6 personer)	-
Lokalt engasjement	x
Lokal fagkompetanse i styret	-
Lokalt styre/innflytelse	x
Økt kvalitativ ledelse	-
Økonomi	
Felles regnskap	xxx
Felles regnskapsfører	xxx
Forenklet revisjon	xxx
Lokal prioritering av driftoverskudd	-
Risiko ved dårlig drift	xxx
Marked	
Storkundeavtaler - innkjøp	xxx
Storkundeavtaler - marked	xxx
Tilgjengelig sponsormarked	xx
Mulighet til å inngå fellesavtaler	xxx
Lokalt bestemt premieprofil	-
Sanksjonsmuligheter	xxx
Lang avstand til beslutningstagerne	xxx
Sport	
Sentral innmelding	xxx
Sentral løpsutskrivning	xxx
Stor lokalkunnskap om hestemateriell	x
Lik saksbehandling i sportsspørsmål	xxx
Utvikling av regionen	-
Drift	
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

Denne modellen gir den største potensielle økningen i disponible midler og den gir Banedrift AS maksimal styringsrett i og med at dette leddet vil eie samtlige driftsselskap. Økonomiske overskudd vil bli disponert der hvor sentrale myndigheter mener det tjener fellesskapet best.

En innføring av denne modellen vil også utgjøre den største endringen på dagens organisasjon, og den vil være den klart mest tidkrevende å implementere, både med tanke på endringen av antall selskaper og at ikke er i samsvar med de avtaler sporten styrer etter i dag.

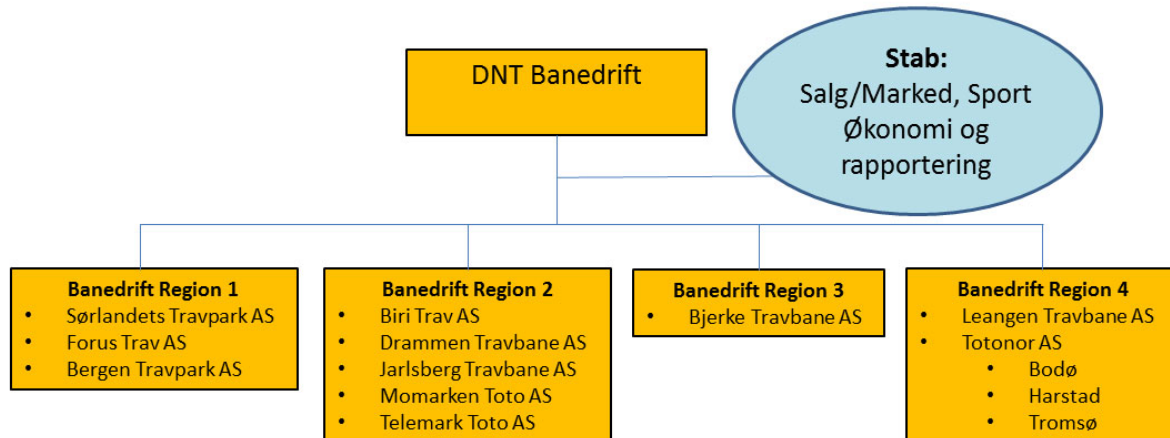
Modellen vil nok også med en viss sannsynlighet bli motarbeidet av enkelte eksisterende majoritetseiere i nåværende DS da alt lokalt eierskap og ansvar til driftsselskapet vil forsvinne. Å løse slike konflikter, vil både være tidkrevende og vanskelig så lenge man ikke sitter med aksjemajoriteten i de selskapene man ønsker å legge ned/fisjonere inn i det nye selskapet.

Utover det ovennevnte er modellens store svakhet at ledergruppen (en leder og elleve avdelingsledere) blir for stor, og at ansvaret for dårlig drift/økonomi er fordelt på færre stillinger. Selskapet står dog fritt til å konstruere egne ledergrupper, men da nærmer man seg teknisk sett (i alle fall til en viss grad) de regionale modellene.

Modell 2 – «Avtalebaserte regioner»

Organisasjonskart

Sentralorganisasjon/servicesenter med avtalebaserte regioner



Beskrivelse

Modellen består av et sentralt driftsselskap med fire regioner. Regionene består av dagens eksisterende driftsselskaper, men hvor et regionsamarbeid er formalisert mellom disse. (De tegnede regionene er forslag. Ved en mer inngående utredning, vil det tegne seg et klarere bilde over hvilke regioner som kan være hensiktsmessige).

Selskapsform

DNT Banedrift kan være en avdeling i DNT, men kan også være et selvstendig selskap. Regionene sikres igjennom bindende avtaler mellom de ulike driftsselskapene. Disse er direkte underlagt DNT Banedrift. Det etableres en sentral driftsavtale mellom DNT Banedrift og NR. Videre opprettes det avtaler mellom DNT Banedrift og samtlige driftsselskaper som regulerer alle operative forhold. Det er et mål om at et regionstyre etableres som erstatning for de eksisterende styrene.

Eierskap, styrer og styrevalg

Driftsselskapene som inngår i en region velger et felles styre som blir det samme i alle regionens aksjeselskaper, jfr. figuren ovenfor.

Stillingskrav

Foruten bane- og anleggsmannskaper, vil regionene ha behov for en leder, regionale funksjoner innen sport og marked, samt lokale ledere med markeds- og eller sportsansvar og den kapasitet som trengs for å gjennomføre gode arrangementer. Alle økonomiske funksjoner, deler av sport (innmelding og løpsutskrivning) legges sentralt.

Økonomi

Besparingspotensiale: 8,5 millioner kroner

Inntekspotensiale: 9,6 millioner

Nye utgifter: 4,6 – 6,1 millioner kroner

Årlig økte disponible midler: 12,0 – 13,5 millioner kroner

Den vedlagte modellen vil kunne gi innsparinger ved at sentralorganisasjonen tar beslutninger på vegne av fellesskapet og fremforhandler fellesavtaler for innkjøp av gjenstandspremier, forsikring, baneprogram mv.

Nøkkeltall

Påvirkbare kostnader (tallfestet - årlig)	Totalsum	Besparelsespotensial	Kroner
Strøm	kr 8 000 000,00	Fellesavtale strøm	kr 250 000,00
Regnskap	kr 2 668 250,00	20 %	kr 533 650,00
Revisjon (pris årlig rev.)	kr 1 352 900,00	10 %	kr 135 290,00
Forsikringer	kr 2 838 440,00	25 %	kr 709 610,00
Styrekostnader	kr 2 278 000,00	40 %	kr 911 200,00
Gjenstandspremier	kr 5 439 000,00	20 %	kr 1 087 800,00
Løpsprogram	kr 5 924 000,00	50 %	kr 2 962 000,00
Lønn/personalkostnader knyttet til løpsavvikling	kr 47 103 500,00	2 %	kr 942 070,00
Påvirkbare kostnader (ikke tallfestet - årlig)	Anslag		
Utgifter (leasing/avskrivninger) - traktor og maskiner	kr 10 000 000,00	10 %	kr 1 000 000,00
Sum besparelser	kr 85 604 090,00		kr 8 531 620,00
Påvirkbare inntekter		Netto økte inntekter	
Sponsor/reklame/markedsinntekter*	kr 11 344 000,00	85 %	kr 9 642 400,00
Sum økte inntekter			kr 9 642 400,00
Nye utgifter		Max	Min
Nye stillinger i driftsselskapene*		kr 4 100 000,00	kr 2 600 000,00
Inntil tre nye stillinger i serviceselskap*		kr 2 000 000,00	kr 2 000 000,00
Sum nye utgifter		kr 6 100 000,00	kr 4 600 000,00
		Min	Max
Årlige økte disponible midler*		kr 12 074 020,00	kr 13 574 020,00

*Tallene som viser **endringen** i disse postene er hentet fra vedlegget "Organisasjon og kompetansekrav"

SWOT-analyse

Interne	Styrker	Svakheter
	Enklere tilgang på personale	Bortfall av enkelte lokale funksjoner
	Felles funksjonærportefølje	Enighet om håndtering av inntekter
	God lokalkunnskap om hestemateriell	Få synergieffekter i enkelte regioner
	Likere operativ virksomhet	Håndtering av interne overtramp i regionen
	Mindre risiko ved plutselig bortfall av kompetanse	Ikke all kompetanse er mobil
	Oppbygning av regional kompetanse	Lokale styrer kan trenere regionalt samarbeid
	Optimal ledergruppe - sport og administrasjon	Regional prioritering av driftsoverskudd
	Raskt å implementere	Vanskeligere å definere lederen uten et felles styre
	Regional prioritering av driftsoverskudd	Vanskeligere å oppdage lokale feil/mangler
	Regionale markedsavtaler	
	Samarbeid mellom DS	
	Størst servicegrad/tilgjengelighet	
	Utvikling av regionen	
	Øket kompetanse i organisasjonen	
	Økt kvalitativ ledelse	
Eksterne	Muligheter	Trusler
	Oppbygning av sentral kompetanse	Fellesavtaler kan slå dårlig ut for en region
	Storkundeavtaler - innkjøp	
	Storkundeavtaler - marked	

Modellargumentasjon

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

Betraktninger rundt modellen

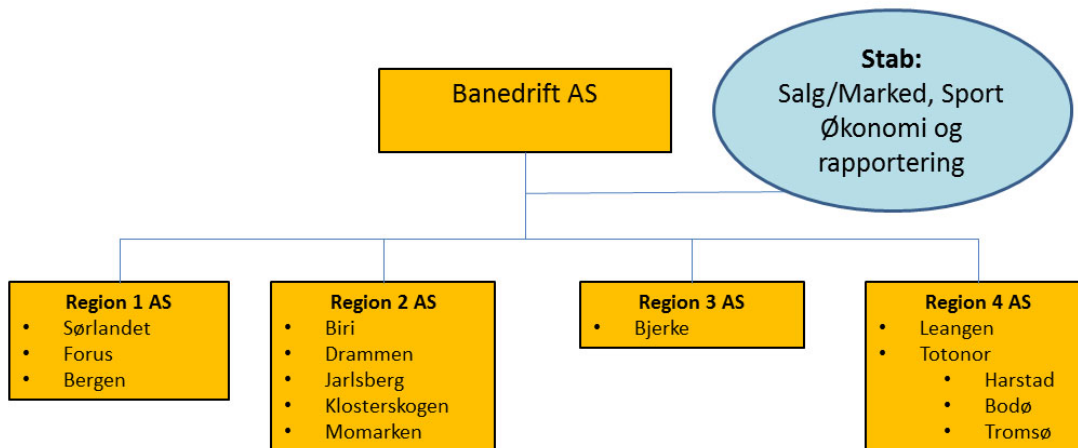
De store fordelene med denne modellen, er at den organisasjonsmessig gir en bedre ledergruppe (antall regionledere pluss sentral leder) enn de andre modellene og den vil gi sterkere regioner. Der hvor det er korte avstander mellom banene, vil både utveksling av mannskaper/ansatte, segmentering/klassifisering av banene samt prioritering av overskudd sannsynligvis komme som en naturlig følge av en slik modell.

Den største ulempen med denne modellen, er at det regionale samarbeidet er avtalebasert. Lokale styrer kan sabotere samarbeidet og derved svekke det regionale samarbeidet. Dette kan for eksempelvis skje dersom en bane et år får disponere hele overskuddet i konkurranse med flere, mindre lokale ønsker. Dette kan dog bøtes på ved at DNT innstiller styrelederen i samtlige driftsselskap eller at det velges et gjennomgående styre som både er styre for lokale AS og regionen. Denne modellen vil gi besparelser på revisjon og styrehonorarer, men ikke så store som for modell 1. Det er også vanskelig å se hvordan regnskapsfunksjonen skal bli veldig mye rimeligere ved denne selskapsformen utover at samtlige regnskap vil bli ført av samme regnskapsfører.

Modell 3 – «Regionale AS»

Organisasjonskart

Sentralorganisasjon/servicesenter med regionale AS



Beskrivelse

Modellen består av et sentralt driftsselskap med fire regionale AS.

Selskapsform

DNT Banedrift kan være en avdeling i DNT, men kan også være et selvstendig selskap. Hver region består av et antall baner som samles i et, felles driftsselskap.

Eierskap, styrer og styrevalg

Hvert regionselskap er eid av eksisterende aksjonærportefølje, men i et forhold som tilsier at hver bane teller like mye. Styret til regionselskapet velges av generalforsamlingen. DNT skal ha minst en styrerepresentant i hvert av regionselskapene. Det etableres en sentral driftsavtale mellom DNT Banedrift og NR. Videre opprettes det avtaler mellom DNT Banedrift og samtlige driftsselskap som regulerer alle operative forhold.

Stillingskrav

Foruten bane- og anleggsmannskaper, vil regionene ha behov for en leder, lokale ledere med markeds- og eller sportsansvar, samt den kapasitet som trengs for å gjennomføre gode arrangement. Alle økonomiske funksjoner, deler av sport (innmelding og løpsutskrivning) legges sentralt.

Økonomi

Besparingspotensiale: 9,3 millioner kroner

Inntekspotensiale: 9,6 millioner

Nye utgifter: 4,6 - 6,1 millioner kroner

Årlig økte disponible midler: 12,8 – 14,3 millioner kroner

Den vedlagte modellen vil kunne gi innsparinger ved at sentralorganisasjonen tar beslutninger på

vegne av fellesskapet og fremforhandler fellesavtaler for innkjøp av gjenstandspremier, forsikring, baneprogram mv.

Modellen tar høyde for at kostnaden for å opprette stillinger sentralt kompenseres ved at like mange årsverk bortfaller lokalt igjennom samordning av funksjoner.

Nøkkeltall

Påvirkbare kostnader (tallfestet - årlig)	Totalsum	Besparelespotensial	Kroner
Strøm	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	25 %	kr 338 225,00
Forsikringer	kr 2 838 440,00	25 %	kr 709 610,00
Styrekostnader	kr 2 278 000,00	40 %	kr 911 200,00
Gjenstandspremier	kr 5 439 000,00	20 %	kr 1 087 800,00
Løpsprogram	kr 5 924 000,00	50 %	kr 2 962 000,00
Lønn/personalkostnader knyttet til løpsavvikling	kr 47 103 500,00	2 %	kr 942 070,00
Påvirkbare kostnader (ikke tallfestet - årlig)	Anslag		
Utgifter (leasing/avskrivninger) - traktor og maskiner	kr 10 000 000,00	10 %	kr 1 000 000,00
Sum besparelser	kr 85 604 090,00		kr 9 268 205,00
Påvirkbare inntekter		Netto økte inntekter	
Sponsor/reklame/markedsinntekter*	kr 11 344 000,00	85 %	kr 9 642 400,00
Sum økte inntekter			kr 9 642 400,00
Nye utgifter		Max	Min
Nye stillinger i driftsselskapene*		kr 4 100 000,00	kr 2 600 000,00
Inntil tre nye stillinger i serviceselskap*		kr 2 000 000,00	kr 2 000 000,00
Sum nye utgifter		kr 6 100 000,00	kr 4 600 000,00
		Min	Max
Årlige økte disponible midler		kr 12 810 605,00	kr 14 310 605,00

*Tallene som viser endringen i disse postene er hentet fra vedlegget "Organisasjon og kompetansekrav"

SWOT-analyse

Interne	Styrker	Svakheter
	Enklere tilgang på personale	Bortfall av enkelte lokale funksjoner
	Felles funksjonærportefølje	Enighet om håndtering av inntekter
	God lokalkunnskap om hestemateriell	Få synergieffekter i enkelte regioner
	Likere operativ virksomhet	Håndtering av interne overtramp i regionen
	Mindre risiko ved plutselig bortfall av kompetanse	Ikke all kompetanse er mobil
	Oppbygning av regional kompetanse	Lokale styrer kan trenere regionalt samarbeid
	Optimal ledergruppe - sport og administrasjon	Regional prioritering av driftsoverskudd
	Raskt å implementere	Vanskeligere å definere lederen uten et felles styre
	Regional prioritering av driftsoverskudd	Vanskeligere å oppdage lokale feil/mangler
	Regionale markedsavtaler	
	Samarbeid mellom DS	
	Størst servicegrad/tilgjengelighet	
	Utvikling av regionen	
	Øket kompetanse i organisasjonen	
	Økt kvalitativ ledelse	
Eksterne	Muligheter	Trusler
	Oppbygning av sentral kompetanse	Fellesavtaler kan slå dårlig ut for en region
	Storkundeavtaler - innkjøp	
	Storkundeavtaler - marked	

Modellargumentasjon

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

Betraktninger rundt modellen

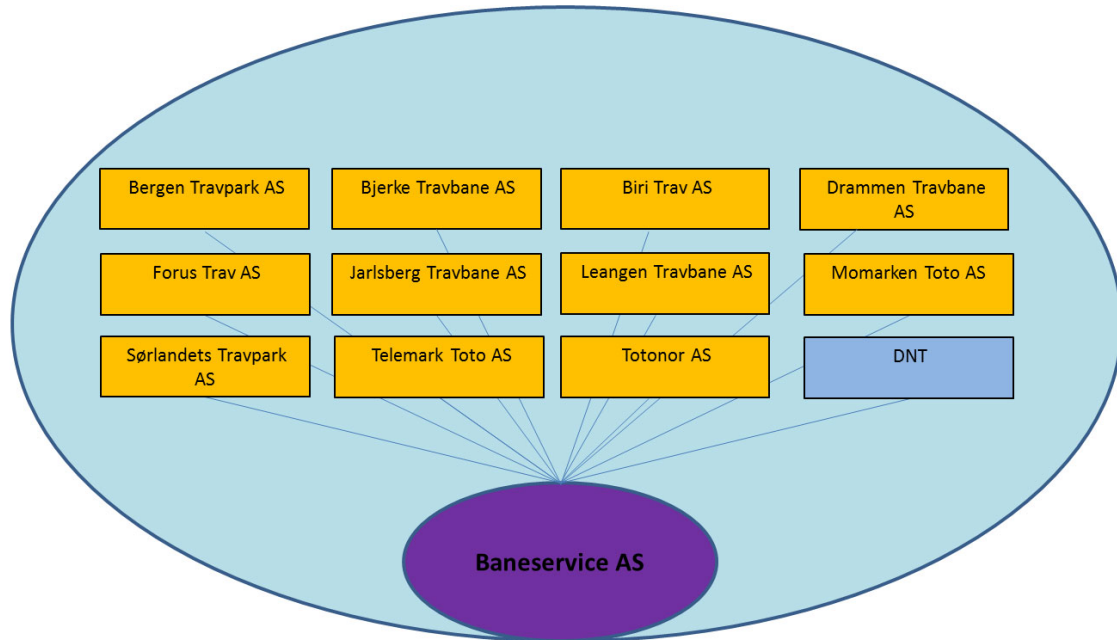
Argumentasjonen for denne modellen, er relativt identisk med den som fremkommer for «Avtalebaserte regioner», men med noen vesentlige unntak:

- Regionene vil bli styrket ved at baner, personell og foreninger i regionen vil bli vurdert samlet.
- Regional, felles regnskapsføring – større gjennomsliktighet
- Besparelser i styre- og revisjonshonorarer
- Implementeringen av denne modell vil ta lenger tid da selskaper både må etableres og avvikles, og den bryter med de avtaler som sporten styres etter i dag.
- Meget store geografiske avstander i to av regionene vanskeliggjør mange mulige synergieffekter ved regionsamarbeid.
- Faren for å miste lokalt engasjement kan være stor med denne modellen, spesielt i de regionene hvor den geografiske avstanden til beslutningsmyndigheten vil være lang.

Modell 4 – «Felles serviceselskap»

Organisasjonskart

Felles serviceselskap



Beskrivelse

Modellen består av dagens elleve driftsselskaper, men hvor DNT sammen med driftsselskapene danner et serviceselskap som skal utføre tjenester for fellesskapet. Hvilke oppgaver som legges til serviceselskapet må en bli enige om, likeledes aksjonærsammensetning, styresammensetning samt ansatt personell/administrasjon – og hvor administrasjon/ansatte fysisk plasseres. Driftsselskapene er pålagt å følge tiltak til innsparinger/inntektsøkninger som serviceselskapet vedtar.

Selskapsform

Baneservice AS vil være et selvstendig selskap. Driftsselskapene består som i dag.

Eierskap, styrer og styrevalg

Driftsselskapene eies og velger sine styrer som i dag. For Baneservice AS må DNT og DS'ene måtte bli enige om premissene for aksjonærsammensetning, styresammensetning samt ansatt personell/administrasjon – og hvor administrasjon/ansatte fysisk plasseres. Et typisk styre vil bestå av blant andre generalsekretæren i DNT og 1-2 daglige ledere.

Stillingskrav

Baneservice AS rigges opp etter behov, men vil initielt ha hovedoppgaver innenfor:

- Travbanekoordinator
- Markeds- og arrangementskoordinator

Hvor stillingene skal ligge, vedtas av at styret i Baneservice AS.

Økonomi

Besparingspotensiale: 6,7 millioner kroner

Inntekspotensiale: 9,6 millioner kroner

Nye utgifter: 4,6 – 6,1 millioner kroner

Årlig økte disponible midler: 10,2 -11,7 millioner kroner

Nøkkeltall

Påvirkbare kostnader (tallfestet - årlig)	Totalsum	Besparelspotensial	Kroner
Strøm**	kr 8 000 000,00	Fellesavtale strøm	kr 250 000,00
Regnskap	kr 2 668 250,00	0 %	kr -
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	-10 %	kr -227 800,00
Gjenstandspremier**	kr 5 439 000,00	20 %	kr 1 087 800,00
Løpsprogram**	kr 5 924 000,00	50 %	kr 2 962 000,00
Lønn/personalkostnader knyttet til løpsavvikling	kr 47 103 500,00	2 %	kr 942 070,00
Påvirkbare kostnader (ikke tallfestet - årlig)	Anslag		
Utgifter (leasing/avskrivninger) - traktor og maskiner**	kr 10 000 000,00	10 %	kr 1 000 000,00
Sum besparelser	kr 85 604 090,00		kr 6 723 680,00
Påvirkbare inntekter		Netto økte inntekter	
Sponsor/reklame/markedsinntekter**	kr 11 344 000,00	85 %	kr 9 642 400,00
Sum økte inntekter			kr 9 642 400,00
Nye utgifter		Max	Min
Nye stillinger i driftsselskapene*		kr 4 100 000,00	kr 2 600 000,00
Inntil tre nye stillinger i serviceselskap*		kr 2 000 000,00	kr 2 000 000,00
Sum nye utgifter		kr 6 100 000,00	kr 4 600 000,00
		Min	Max
Årlige økte disponible midler		kr 10 266 080,00	kr 11 766 080,00

*Tallene som viser **endringen** i disse postene er hentet fra vedlegget "Organisasjon og kompetansekrav"

**Summene angitt i kolonne D avhenger av at alle DS slutter seg til avtalene utarbeidet av serviceselskapet

SWOT-analyse

Interne	Styrker	Svakheter
	Formelt samarbeid mellom DS	Tunge ledergrupper - administrasjon og sport
	God servicegrad/tilgjengelighet	Begrenset sentral styringsrett
	Kort avstand til ledelsen	Ikke noe felles regnskap
	Lavest risiko ved dårlig drift	Ikke noe felles revisjon
	Lokal premieprofil	Ingen kompetansemaksimering
	Lokal prioritering av driftsoverskudd	Lokal prioritering av driftsoverskudd
	Nye ressurser gir ny kompetanse	Mindre besparelspotensiale enn andre løsninger
	Relativt rask å implementere	Minst lik operativ virksomhet
	Stor lokal innflytelse/styring	Liten sentral styring
	Stor lokalkunnskap om hestemateriell	Ulike organisasjonsformer/selskaper i DSene gjør økonomien uoversiktlig
	Større inntekspotensiale	
	Størst "lokal frihet"/rammer	
Eksterne	Muligheter	Trusler
	Oppbygning av sentral kompetanse	Fellesavtaler kan slå dårlig ut for noen få
	Storkundeavtaler - innkjøp	
	Storkundeavtaler - marked	

Modellargumentasjon

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

Betraktninger rundt modellen

Den vedlagte modellen vil kunne gi innsparinger ved at serviceselskapet tar beslutninger på vegne av fellesskapet og fremforhandler fellesavtaler for innkjøp av gjenstandspremier, forsikring, baneprogram mv. I tillegg kan banene flytte funksjoner og ressurser etter hvert som man ser at det er bedre bruk av ressurser at dette ligger i fellesselskapet.

Modellen vil være relativt rask å innføre, og det vil ikke skje noen, krevende lokale endringer hvilket er en klar fordel i et kort perspektiv. At modellen heller ikke er i konflikt med eksisterende avtaleverk ytterligere forsterker dette bildet.

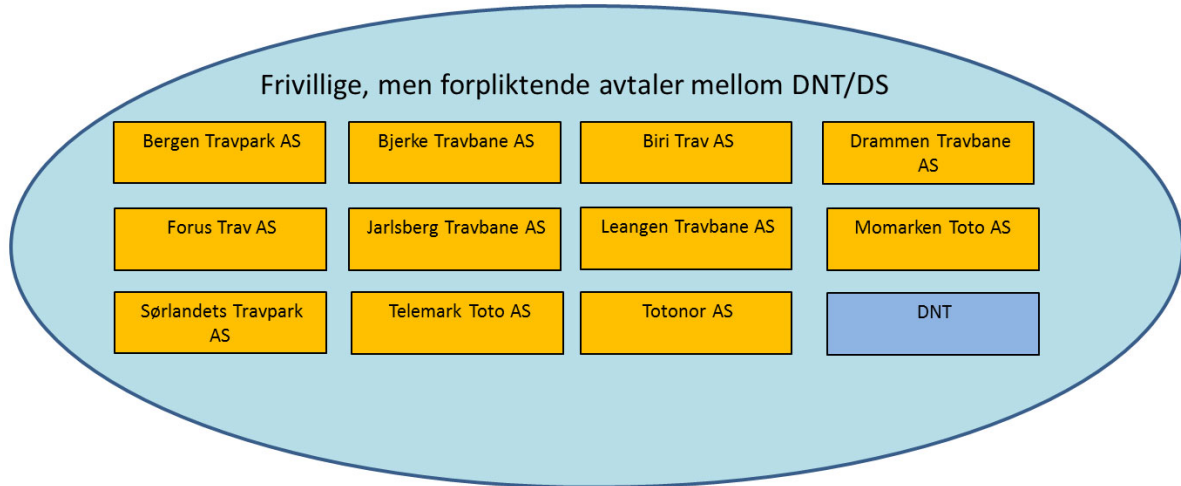
Det eneste som trengs er at hvert enkelt driftsselskap signerer en driftsavtale med Baneservice AS. Svakheten er dog at det ikke er usannsynlig at enkelte eksisterende majoritetseiere i nåværende DS vil avvise en slik avtale, med de utfordringer det medfører. Dette er løsbart, men de få virkemidler DNT besitter i dag, kan det skape noe støy.

Modellens svakhet at det ikke finnes noen definert ledergruppe. Dette ivaretas dog delvis igjennom et styre bestående av sentral ledelse i DNT og utvalgte DS.

Modell 5 – «As is med justeringer»

Organisasjonskart

«As is» med justeringer



Beskrivelse

Modellen består av dagens elleve driftsselskaper, men hvor det nedsettes en samordningsgruppe mellom DNT og DS'ene (to fra hvert ledd) hvis oppgave er umiddelbart å gå videre og se på områder hvor det kan være penger å spare – eller tjene.

Selskapsform

Driftsselskapene består som i dag. Ellers ingen endringer.

Eierskap, styrer og styrevalg

Driftsselskapene eies og velger sine styrer som i dag.

Stillingskrav

Driftsselskapene bemannes som i dag.

Økonomi

Besparingspotensiale: Ukjent (avhengig av hva DS velger å bli med på)

Inntekspotensiale: Ukjent (avhengig av hva DS velger å bli med på)

Årlig økte disponible midler: Ukjent

Nøkkeltall

Påvirkbare kostnader (tallfestet - årlig)	Totalsum	Besparelsespotensial		
Strøm	kr 8 000 000,00	0	kr	-
Regnskap	kr 2 668 250,00	0 %	kr	-
Revisjon (pris årlig rev.)	kr 1 352 900,00	0 %	kr	-
Forsikringer	kr 2 838 440,00	0 %	kr	-
Styrekostnader	kr 2 278 000,00	0 %	kr	-
Gjenstandspremier	kr 5 439 000,00	0 %	kr	-
Løpsprogram	kr 5 924 000,00	0 %	kr	-
Lønn/personalkostnader knyttet til løpsavvikling	kr 47 103 500,00	0 %	kr	-
Påvirkbare kostnader (ikke tallfestet - årlig)	Anslag			
Utgifter (leasing/avskrivninger) - traktor og maskiner	kr 10 000 000,00	0 %	kr	-
Sum besparelser	kr 85 604 090,00		kr	-
Påvirkbare inntekter				
Sponsor/reklame/markedsinntekter	kr 11 344 000,00	0 %	kr	-
Sum økte inntekter			kr	-
Årlige økte disponible midler			kr	-

SWOT-analyse

Interne	Styrker	Svakheter
	Enkel å implementere	Ingen sentral ledergruppe - administrasjon og sport
	God servicegrad/tilgjengelighet	Begrenset sentral styringsrett
	Kort avstand til ledelsen	Ikke noe felles regnskap - kun innsyn
	Lavest risiko ved dårlig drift	Ikke noe felles revisjon
	Lokal premieprofil	Ikke noe formelt samarbeid mellom DS
	Lokal prioritering av driftsoverskudd	Ingen kompetanseendring lokalt
	Raskest å implementere	Ingen kompetansemaksimering
	Stor lokal innflytelse/styring	Lite fleksibel organisasjon (DS)
	Stor lokalkunnskap om hestemateriell	Lokal prioritering av driftsoverskudd
	Størst "lokal frihet"/rammer	Mindre besparelsespotensiale enn andre løsninger
	Mangfold/utnyttelse av lokal arbeidskraft	Minst lik operativ virksomhet
		Minst sentral styring
		Ulike organisasjonsformer/selskaper i Dsene gjør økonomien uoversiktlig
Eksterne	Muligheter	Trusler
	Større fellesavtaler kan gi besparelser	Ingen/små endringer vil gi dårlig signaler

Modellargumentasjon

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

Betraktninger rundt modellen

Den vedlagte modellen vil kunne gi innsparinger dersom den nedsatte samordningsgruppen finner områder som kan gi besparelser eller økte inntekter, og at DS'ene tilslutter seg de tiltak som blir foreslått.

Den store svakheten for denne modellen, er at DS'ene selv, helt og holdent, velger om de vil være med i en fellesavtale, eller ordne ting på egen hånd. Dette vil kunne være med på å svekke potensialet i fellesavtalene, og det er heller derfor ikke mulig å estimere noen besparelser. Som et resultat av denne modellen, vil det fortsatt ikke finnes noen ledergruppe blant DS'ene. Hver og en lokal leder er fortsatt sin egen herre og kan operere sitt eget driftsselskap deretter.

Modellen vil være meget rask å innføre da den ikke krever noen endringer i eksisterende organisasjon, kun nedsettelse av samordningsgruppen.

Sammenligning av de ulike modelleneargumentasjonene

Argument/Modell	"All-in-one"	Avtalebaserte regioner	Regionale AS	Felles serviceselskap	"As is" med justeringer
Ledelse					
Ingen sentral ledelse	-	-	-	xxx	xxx
Stor(tung) ledergruppe	xxx	-	-	-	-
"Normal" ledergruppe (4-6 personer)	-	xxx	xxx	-	-
Lokalt engasjement	x	x	x	xxx	xxx
Lokal fagkompetanse i styret	-	x	x	xxx	xxx
Lokalt styre/innflytelse	x	xx	xx	xxx	xxx
Økt kvalitativ ledelse	-	xxx	xxx	x	-
Økonomi					
Felles regnskap	xxx	xxx	xxx	-	-
Felles regnskapsfører	xxx	xxx	xxx	-	-
Forenklet revisjon	xxx	x	xx	x	-
Lokal prioritering av driftoverskudd	-	xx	xx	xxx	xxx
Risiko ved dårlig drift	xxx	xx	xx	x	x
Marked					
Storkundeavtaler - innkjøp	xxx	xx	xx	xxx	x
Storkundeavtaler - marked	xxx	x	x	xxx	x
Tilgjengelig sponsormarked	xx	xx	xx	xx	x
Mulighet til å inngå fellesavtaler	xxx	xx	xx	xxx	x
Lokalt bestemt premieprofil	-	x	x	xxx	xxx
Sanksjonsmuligheter	xxx	x	x	xx	x
Lang avstand til beslutningstagerne	xxx	x	x	-	-
Sport					
Sentral innmelding	xxx	xxx	xxx	x	x
Sentral løpsutskrivning	xxx	xxx	xxx	x	x
Stor lokalkunnskap om hestemateriell	x	x	x	xxx	xxx
Lik saksbehandling i sportsspørsmål	xxx	xxx	xxx	x	x
Utvikling av regionen	-	xxx	xxx	x	x
Drift					
Felles funksjonærportefølje	xx	xx	xx	xx	x
Enklere tilgang på personale	x	xx	xx	xx	x
Øket kompetanse i organisasjonen	xx	xx	xx	x	-
Lik operativ virksomhet	xxx	xx	xx	xx	x
Felles løsninger - tekniske systemer	xxx	xx	xx	xx	x
Mindre risiko ved plutselig bortfall av kompetanse	x	x	x	-	-
Økt servicegrad/tilgjengelighet	x	xx	xx	xx	x

Evaluering og konklusjon - modeller

Det er ikke til å legge skjul på at medlemmene av prosjektgruppen, basert på sitt ståsted som enten ansatt i DS, representant for forbund og lag, eller ansatt i DNT, har ulikt syn på hvorvidt enkelte av særtrekkene i de ulike modellene er en fordel eller en ulempe for organiseringen av norsk travsport. Dette kan illustreres ved at noen mener at gode avtaler for fellesskapet kan etableres uten pålegg og at avtalene blir gode nok selv om ikke alle deltar, mens andre mener at en rett til å pålegge driftsselskapene deltagelse er helt nødvendig skal man få en god nok effekt av slike avtaler.

Generelt om alle modellene kan anføres at det innenfor feltet «Lønn/personalkostander knyttet til løpsdagsavvikling» er lagt et relativt konservativt tall til grunn for fremtidige innsparing. Ved hjelp av moderne teknikk og hjelpemidler, samt å etablere et forum for diskusjon av løpsavvikling, har flere av de daglige lederne hevdet at det her nok er mulighet for å spare mer enn det vi har anslått. All den tid vi ikke har gått i dybden på temaet, og en del av besparelsene også vil kreve investeringer for å la seg realisere, er derfor tallet ikke lagt høyere. Vi kan dog si at enhver sparte løpsdagsfunksjonær, vil gi i størrelsesorden 750 000 – 1 000 000 kroner i mindre årlige utgifter.

Det er evaluert fem modeller som alle gir et ulikt potensiale for økte disponible midler til travsporten, men som også vil føre til meget ulike organisasjonskonstellasjoner.

Med tanke på videre fremdrift, er det vektlagt at man i tillegg til å synliggjøre et godt besparelse-

/inntektspotensiale, har ønske om å innføre en endring så fort som mulig for nettopp å hente ut de gevinster som ligger i modellen.

Med bakgrunn i det ovenfor liggende, anbefaler derved prosjektgruppen modell 4 – «Felles serviceselskap» for videre utredning. En arbeidsgruppe bestående av representanter fra både DNT og DS'ene kan nedsettes med en gang og dersom man oppnår enighet om rammer og innhold kan serviceselskapet etableres forholdsvis raskt. Modellen vil også være mulig å implementere uten å være i konflikt med gjeldene konsesjonsvilkår og avtaleforhold.

Etter 2-3 år foretas en evaluering, og eventuelle forslag til organisasjonsmessige endringer kan gjøres i forbindelse med revisjon av konsesjonsvilkår og driftsavtaler som utløper 31.12.2016. som utløper 31.12.2016.

Dersom modell 4 ikke er aktuell, ønsker en majoritet av prosjektgruppen (4 mot 3) subsidiært at modell 2 utredes.

Kilder

1. «Prosjektrapport fra arbeidsgruppen som har vurdert drift, organisering og administrasjon av banene Klosterskogen, Drammen og Jarlsberg» av 12. oktober 2012 utarbeidet av Torger Flatland, Hans Roar Bakken og Øystein Dale
2. Notat «Vedr Vurdere driftsbesparende tiltak» av 5. september 2012 utarbeidet av Hans Roar Bakken og Knut Ekhaugen
3. «Konsesjon til Norsk Rikstoto» av 9. desember 2011 utarbeidet av Det Kongelige Landbruks- og Matdepartement
4. Odelstingsproposisjon nr. 10 av 1995-1996 «Om lov om endring i lov 1. juli 1927 nr.3 om veddemål ved totalisator» - Tilråding fra Landbruksdepartementet av 9. november 1995, godkjent i statsråd samme dag.
5. Kopi av utkast til driftsavtale mellom Stiftelsen Norsk Rikstoto og driftsselskapene.
6. Regnskapstall fra driftsselskap hvor prosjektgruppen har blitt gitt innsyn.
7. Svar på spørreskjemaene «Spørsmål til driftsselskapene» og «Funksjonsanalyse travbaner» gitt av samtlige driftsselskap.

Vedlegg

1. «Dagens organisering av sporten – før og etter 1.1.1996» av Hans R. Bakken med undervedlegg «Organisasjonsutredning 1993 – Utkast til høring i lag/forbund»
2. «Organisasjon og kompetansekrav – forslag til mulig fremtidig løsning ved Sørlandets Travpark» av Kjetil Olsen
3. Konesjon til Norsk Rikstoto
4. Eksempel på driftsavtale - Avtale mellom stiftelsen Norsk Rikstoto og Drammen Travbane AS
5. Funksjonsanalyse travbaner

Dagens organisering av sporten - før og etter 1.1.1996

Ot. prp 10 (1995-96) - og forholdene før

I 1996 ble ny organisering av hestesporten vedtatt med bakgrunn i Ot prp 10 (1995-96). Forarbeidene og forspillet til Ot prp 10 var relativt omfattende. Både i 1989 og 1993 hadde DNT omfattende organisasjonsutredninger. I utredningen av 1993 siteres at «*Dagens organisering gir grobunn for frustrerende situasjon for de enkelte baner og skader på sikt hele travsporten*». Banenes inntekter var basert på og helt avhengig av den tildelte terminlisten og omsetning knyttet til den enkelte løpsdag på banen. Det var stor kamp mellom banene for å få så «gode» løpsdager som mulig gjennom terminlista. Besluttende myndighet for fastsettelse av terminlista var den gang som nå, lagt til Norsk Rikstoto. I den modellen var DNT et rådgivende organ på vegne av de 11 banene. Første halvdel av 1990-årene skapte dette store problemer, som i stor grad skyldtes at banene ikke hadde noen formell eller direkte linje til besluttende organ, samt at besluttende organ ikke hadde noe reelt eller formelt ansvar for noen baner. Kampen mellom banene om den beste terminlista var hard og til tider noe uforsonlig.

Organisering av totalisatorvirksomheten ved de «totalisatorkjørende baner» var svært forskjellig. Totalisatorbevilling ble gitt fra departementet og direkte til det totalisatorkjørende selskap. Det totalisatorkjørende selskap kunne enten være travselskap (travlag) eller forbund.

Med bakgrunn i situasjonen tidlig på 90-tallet vedtok styret i NR at man «*ser nødvendigheten av raskest mulig å få etablert ett forretningssystem for spill på hest i Norge. Dette kan raskest og mest hensiktsmessig skje ved at NR som eneste enhet gis konsesjon for totalisatorspill på hest i Norge*».

DNT styret presiserte også at en så nødvendigheten av å etablere et enhetlig og sterkt forretningssystem for spill på hest i Norge, men mente at dette kanskje ikke bare ble løst ved å utvide myndigheten til stiftelsen Norsk Rikstoto.

De ulike syn og konflikter som kom sterkt til syne i begynnelsen av 90-årene hadde igjen sitt utspring i de store økonomiske vansker som oppsto i hestesporten i løpet av 1980-årene. Omsetningen i spillet økte, men det som ble igjen til sporten og næringen ble stadig mindre. Landbruksdepartementet oppnevnte i 1987 det såkalte Stubsjøen-utvalget som skulle se på organiseringen av hestesporten og -spill. Utvalget konkluderte med at det er viktig å ha et «*organisasjonsmessig skille mellom det som går på totalisatorspill og tilhørende økonomiske aktiviteter på den ene siden og de sportslige og næringspolitiske spørsmål på den annen*».

Kontaktgruppe og Websterskissen

For å få til en omorganisering av sporten på 90-tallet ble det opprettet en kontaktgruppe (i 1994) med Landbruksdepartementet, med representanter fra DNT, totobanene, travforbund uten bane samt Norsk Jockeyklubb. Kontaktgruppa oppnådde i første omgang ikke enighet, og forhandlingene ble brutt. Forhandlingene ble tatt opp igjen (jan 1995) med riksmeglingsmann Reidar Webster som meglar. Etter en rekke møter la Webster 24.3.1995 frem en skisse til ny organisasjonsform. DNT aksepterte skissa samme dag.

Hovedprinsippet som ble lagt til grunn var en deling mellom forretningsvirksomheten og foreningsvirksomheten. Forretningsvirksomheten med overordnet ansvar for alt totalisatorspill og overordnet økonomisk styring. Foreningsvirksomheten ansvar for den sportslige og næringspolitiske del.

Av de viktigste forslag som gjaldt forretningsvirksomheten var at *"Det opprettes egne driftsselskaper ved alle totalisatorkjørende baner. Disse har ansvaret for driften av sine baner innenfor de fastsatte rammevilkår"*. Videre at *"Konsesjonene for alt totalisatorspill legges til Norsk Rikstoto, som på sin side oppretter avtaler med det enkelte driftsselskap. Avtalen må være slik at det enkelte totalisatorkjørende selskap inspireres til å drive aktivt for fremme av både sport og spill på sin bane og i sin region"*.

DNTs organisasjonsutredning 1993

Forut for Kontaktgruppas arbeid, Websterskissen og senere Ot. prp 10 (1995-96), la DNT 3.12.1993 frem sin egen "Organisasjonsutredning 1993".

I forbindelse med "prosjekt banedrift" er utredningen for 20 år tilbake interessant lesning. DNT var selve drivkraften i at det måtte legges et klart skille mellom forretning- og foreningsvirksomheten. Det var DNTs forslag og krav at det skulle opprettes et driftsselskap i form av A/S på hver bane. Med et hovedunntak - opprettelse et felles driftsselskap - Rikstoto A/S, som skulle eies med en lik andel av driftsselskapene - er det DNTs modell som har virket siden 1.1.1996. Mye av argumentasjon som lå til grunn var lokalt engasjement og desentralisering, og at *"Styrken i hestesportens organisasjon er at ansvar og myndighet er desentralisert"*.

I kapitlet om sentral styringsorgan heter at *"Ved ikke å velge en tradisjonell konsernmodell med moderselskap og all makt og ansvar sentralt, vil det ikke være muligheter for at den enkelte regionale enhet blir avlastet et direkte økonomisk ansvar og derigjennom mindre engasjement enn tidligere. En ny modell med så vel lokale aksjeselskaper for den enkelte banens drift samt et sentralt aksjeselskap eiet av disse vil gi klare ansvarsforhold og den beste medvirkning til en rasjonell drift både sentralt og lokalt."*

./.. Hovedkonklusjonene i utredningen av 1993, samt deler av argumentasjon følger som bakerst i dette vedlegget.

Omdanning av stiftelsen Norsk Rikstoto til Norsk Rikstoto AS.

I perioden 2002-2004 var flere grupper i arbeid med forslag til omorganisering av hestesporten, bare 6 år etter endret organisasjon fra 1.1.1996.

Det viktigste i denne prosessen var omdanning av stiftelsen Norsk Rikstoto til Norsk Rikstoto AS, hvor DNT skulle eie 90% av aksjene, og Norsk Jockeyklubb 10%. Hovedforutsetning for en slik omdanning var at Norsk Rikstoto AS og dens datterselskaper skulle være skattefrie. Den håpet brast da DNT mottok svar fra Finansdepartementet v/statsråd Per Kr. Foss i 2005.

Vedtekter for driftsselskapene

Kontaktgruppa som var i arbeid ved omorganiseringen fra 1.1.1996 vedtok en norm for vedtektene til driftsselskapene. Formålsparagrafen er lik for samtlige driftsselskap, og har som hovedpoeng å sikre en sunn og langsiktig utvikling for norsk travsport, samt å sikre grunnlaget for oppdrett av travhester i Norge.

Ved omorganiseringen og opprettelse av driftsselskaper i 1996, overførte Norsk Rikstoto til sammen 47,9 mill kr til etablering av egenkapital i selve driftsselskapene.

Til oppgradering av anlegg har også Norsk Rikstoto overført store summer. Den første støtten var i 1998 på 25 mill kr, og den andre støtten fra 2008 på 29,8 mill kr.



ORGANISASJONSUTREDNING

1993

Det Norske Travelskap

Coopers & Lybrand Consulting

Utkast II - til høring i lag/forbund

UTREDNINGENS HOVEDKONKLUSJONER

Med utgangspunkt i tidligere utredninger, diskusjoner i hestesportens fora og politiske signaler, er det lagt et skille mellom forening og forretning til grunn for en ny organisasjonsmodell

En har konsentrert seg om å utrede organisering av en mer rasjonell forretningsdrift. For ikke å komplisere fremdriften har en valgt ikke å gjøre noe med dagens eierstruktur av banene. I denne sammenhengen er det heller ikke funnet nødvendig å vurdere endringer i foreningens oppbygning,

Det foreslås opprettet et driftsselskap i form av A/S på hver bane. Disse kan kun eies av enheter innen sportsorganisasjonene (DNT / NJ). Hvert enkelt driftsselskap må ha et regulert forhold til "sin" totobane i form av en leiekontrakt eller 100% eierskap.

De enkelte driftsselskap skal tildeles konsesjon på alt spill og forestå banedriften lokalt.

Det opprettes et felles driftsselskap - Rikstoto A/S, som eies med en lik andel av driftsselskapene for å forestå den riksdekkende aktiviteten eierne er enige om.

De enkelte driftsselskaper og forholdet til Rikstoto A/S reguleres i vedtektsform slik at forretningssystemet fremstår som en sammenhengende enhet.

Det skal fra foreningssiden legges enkelte rammebetingelser for driften av forretningssiden.

Det vil i en virksomhet med lokalt engasjement / styring og behovet for sentral styring og koordinering alltid være motstridende interesser tilstede. Dette er en problemstilling en ikke kan organisere seg vekk i fra. Valg av modell blir således et spørsmål om prioritering av de forskjellige interesser - for derigjennom å håndtere problemstillingene best mulig. Valget falt på en desentralisert organisasjonsmodell.

Den fremtidige forretningsenheten må stå fritt til å vurdere alternative teknologiske løsninger for driften.

Oslo 3/12-93

7. FORSLAG TIL NY ORGANISERING

7.1. Avgrensning Forretning / forening

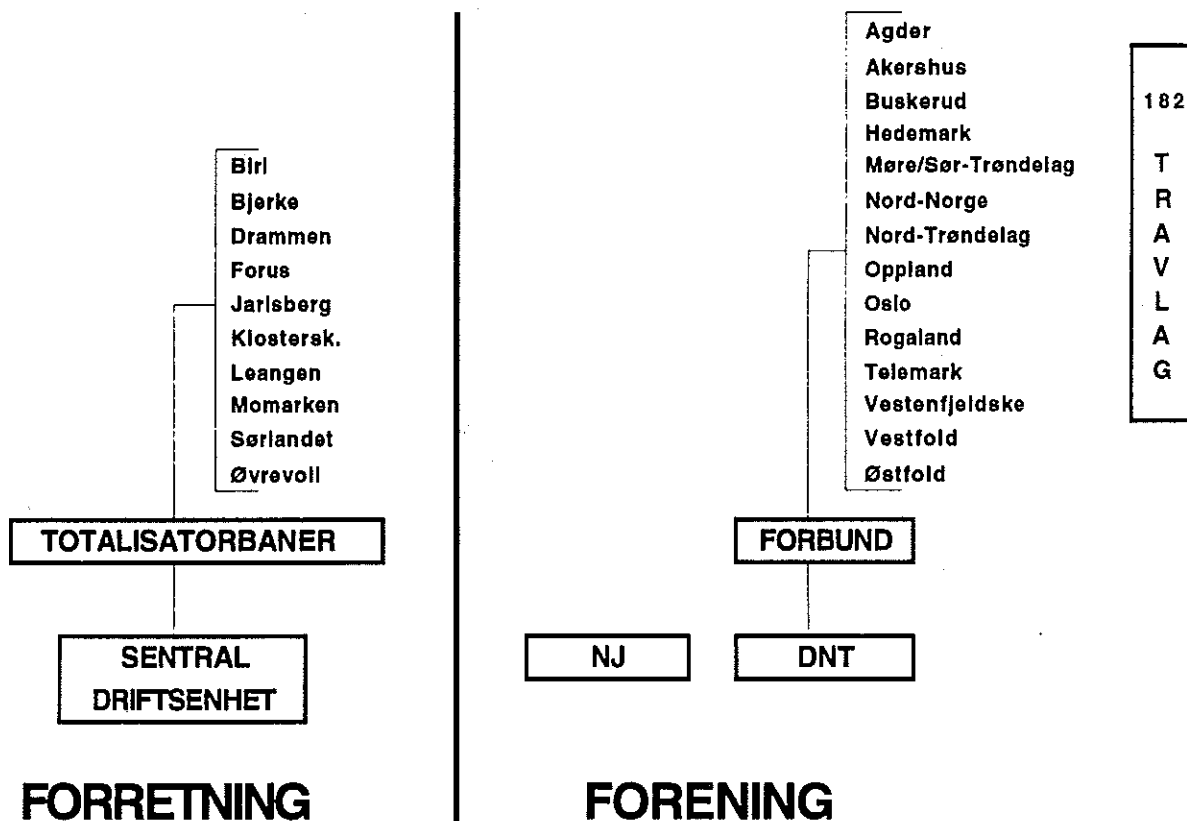
Forretningen skal virke som et verktøy for hele virksomheten ved å koordinere sport og spill og derigjennom skape et godt økonomisk fundament.

7.1.1. DNT's strategiplan

Våren 1993 ble det av styret i DNT utarbeidet forslag til ny strategiplan for norsk travsport. Planen var ute til høring i alle organisasjonsledd sommeren 1993. Planen fikk meget god mottagelse og den er blitt benyttet som et redskap i utviklingen av DNT's forslag til ny organisasjonsplan. Planen - med forslag til oppgavefordeling - finnes som Vedlegg V.

7.1.2. Prinsippkisse - Forretning / forening

OVERSIKT OVER FORENING OG FORRETNING:



7.2. Selskapsmodell for forretningsystemet

7.2.1. Lokalt engasjement / desentralisering

For å skape et godt produkt er det nødvendig at apparatet bak fungerer. All intern uenighet må ryddes av veien og hestesporten må fremstå som en samlet enhet. Mennesker som er villige til å bruke både penger og fritid på hestesporten - være seg som spiller, tilskuer eller som hesteeier - må få en positiv opplevelse fra første stund.

Styrken i hestesportens organisasjon er at ansvar og myndighet er desentralisert. Det enkelte forbund eller lag eier sine baner og er ansvarlig for driften. Dette er en sterk motivasjonsfaktor og skaper stor innsats lokalt. All erfaring viser også at dette har gitt den rimeligste driften, på grunn av stor frivillig og ubetalt innsats.

Felleskapet om banene har også bidratt til å øke hesteinteressen i de enkelte distrikter. Gjennom engasjement har driften og ansvaret for den enkelte bane også knyttet til seg personer som i utgangspunktet kun hadde en perifer interesse for selve sporten. Det lokale næringsliv og kommunale etater har også vist stort engasjement.

Men et for sterkt lokalt engasjement - i en virksomhet som har basert seg på solidaritet mellom de ulike enheter - kan i enkelte tilfeller i for sterk grad føre til handlinger som kan være lokalt lønnsomme selv om helheten taper. Det er ved de enkelte baner at aktiviteten skal foregå, men dette betyr ikke nødvendigvis at det må være eierne av selve banen som også må forestå selve driften. Det kan alltid opprettes leiekontrakter. Uansett hvilken modell som skal benyttes innen hestesporten - er det ansvaret for selve banedriften som er det interessante. Skal et fellesskap kunne fungere er det derfor helt vesentlig at de enkelte driftsenheter har en nogenlunde enhetlig oppbygging, et enhetlig vedtektsmønster og er underlagt felles rammebetingelser.

Viktigheten i en ny styringsmodell ligger ikke i den enkelte banes eierstruktur, men i en felles og enhetlig driftsstruktur. Sannsynligvis ville en enhetlig driftsstruktur vært lettere og enklere gjennomførbart dersom det også hadde vært en enhetlig eierstruktur og bør derfor tilstrebes på sikt, men dette må ikke fremstå som en nødvendighet ved gjennomføringen av en ny helhetlig organisasjonsmodell for hestesporten.

Ved etablering av en ny modell, som skal tilpasses et etablert og historisk sett kulturelt foretak - skal en forsøke å ivareta mest mulig av de positive elementer som har vært etablert opp gjennom tidene, men samtidig tenke nytt. Ingen baneieierskap skal primært måtte endres i en ny modell, men ved alle baner skal det etableres et eget driftsselskap.

For å utnytte fordelene ved et desentralisert ansvar og myndighet, men samtidig påse at helhetsvurderinger skal være den primære bærebjelken i sportens videreutvikling, må det også etableres myndighet i et sentralt styringorgan.

7.2.2. Sentralt styringsorgan

For at helheten skal fungere på en tilfredstillende måte er det nødvendig at de enkelte lokale enheter er en del av den sentrale enhet. Dette vil skape et formelt ansvar, såvel for de lokale enhetene som for den sentrale enheten. Ved det enkelte ledd må det også være samsvar mellom ansvar og myndighet.

I dagens modell ligger de største problemene i den sentrale styringen. Ved opprettelsen av Stiftelsen Norsk Rikstoto var det en klar forutsetning at de to stifterne DNT og NJ skulle stå for driften og inneha det formelle ansvar for stiftelsens virksomhet - noe som klart fremgår gjennom de opprinnelige vedtektene - hvor stifterne ble gitt retten til å oppnevne hele styret samt ansette adm. dir.

I en fremtidig organisasjonsstruktur er det ikke lengre ønskelig med en stiftelse. Stiftelsesloven gir klare begrensninger i spørsmålene om habilitet samt at nødvendig myndighet - som en sentral enhet nødvendigvis må inneha - gir for dårlig samsvar mellom myndighet og ansvar. Ved etablering av et sentralt aksjeselskap - der de enkelte driftsselskaper ute på banene er de direkte eiere av dette - vil det skapes en organisasjonsstruktur som har fått den formelle myndighet, men samtidig også fått det formelle grunnlag til å ta det fulle ansvar i økonomiske saker. Ved ikke å velge en tradisjonell konsernmodell med moderselskap og all makt og ansvar sentralt, vil det ikke være muligheter for at den enkelte regionale enhet blir avlastet et direkte økonomisk ansvar og derigjennom mindre engasjement enn tidligere.

En ny modell med såvel lokale aksjeselskaper for den enkelte banes drift samt et sentralt aksjeselskap eiet av disse vil gi klare ansvarsforhold og den beste medvirkning til en rasjonell drift både sentralt og lokalt.

Terminlisten er hele hestesportens styringsverktøy. Det er denne som legger grunnlaget for såvel sentral som lokal økonomi. Tildeling av konsesjoner spiller også en vesentlig rolle. Konsesjonsinnehaver får inntekter direkte gjennom spillet, og konsesjonsinnehaver er derved med og skaper totaløkonomien. Konsesjonen tildeles den enkelte lokale bane - for derigjennom å skape engasjement og lokalt ansvar - mens myndighet for terminlisten og fastsettelse av felles økonomiske rammer ligger sentralt. Dette vil på den beste måten ivareta muligheten for en helhetlig styring.

7.2.3. Forholdet i Europa

I forbindelse med utarbeidelsen av EF's retningslinjer for spill, heter det i en fellesproposisjon fra den europeiske travunion og den europeiske galoppunion at det er den enkelte arrangør av trav- og galoppløp som har eiendomsretten på produktet. Gjennom sitt medlemskap i nevnte unioner har både DNT og NJ støttet dette.

Videre er det i begge unioner full enighet om at alt spill på hest skal være et vesentlig næringsgunnlag for avl av hest og landbruket generelt.

7.2.4. Valg av selskapsform

I Norge er sannsynligvis etableringen av et aksjeselskap den enkleste og mest ryddige måte å strukturere økonomisk virksomhet. Da et vesentlig ansvar skal ligge lokalt samt at de lokale enheter også er tiltenkt å ha et ansvar for den sentrale enhet, synes det nødvendig med etablering av lokale driftsselskaper i form av et aksjeselskap. Hvert driftsselskap kan ha en eller flere eiere. For hestesporten - med dens spesielle beskatning i form av statsavgift - beregnet av brutto omsetning - er det viktig med et lukket system uten private aksjonærer. En forutsetning må derfor være at driftsselskapet kun kan eies av en eller flere organisasjonsmessige enheter tilknyttet hestesporten. Innen galoppporten er dette allerede gjennomført ved etableringen av Øvrevoll Galopp A/S, som er et rent driftsselskap og eiet 100% av NJ.

7.2.5. Forholdet mellom forbund og baner

Styrken i hestesporten ligger i det lokale engasjement. Dette engasjement må ivaretaes i en ny modell, og det bør være så utbredt som mulig. Det bør være en naturlig utvikling at det lokale engasjement spenner så vidt som mulig. Banene er tiltenkt en enda sterkere rolle enn tidligere, og de enkelte driftsselskaper vil bli tillagt et betydelig ansvar. For ikke å skape lokale motsetningsforhold - som igjen vil kunne skade og hemme helheten - bør det være et vesentlig poeng at de enkelte driftsselskaper eies av enten forbund alene eller av et lag/selskap sammen med sitt forbund. I de regioner der det innen et forbund ikke finnes en totalisatorbane, men geografiske forhold gir en naturlig tilknytning til en bestemt bane - skal disse forbund inn som eiere av denne banes driftsselskap.

Da konsesjonene er tenkt lagt til de lokale driftsenheter, vil det bare være en fordel at så mange som mulig er med og føler direkte delaktighet i driften. Alt taler for at dette igjen vil gi det beste resultatet for hver bane og for norsk hestesport totalt.

Med den valgte modellen ser en ikke noen spesiell gevinst ved å slå sammen to eller flere eksisterende forbund til et nytt forbund. Dagens forbundsinnndeling fungerer rimelig bra.

Organisasjon og kompetansekrav – forslag til mulig fremtidig løsning ved Sørlandets Travpark

Hva vil kreves av den enkelte travbane i fremtiden?

Det er bred enighet om at travbanene er den beste arenaene for rekruttering av NYE hesteeiere og spillere. Travbanene må da ha aktivitet på stallsiden, gode fasiliteter, servere god mat og være en opplevelsesarena. Her må genereres en omsetning utenom travkjøringer som kan på sikt gi en direkte avkastning til drift og premiepenger. Travbanene må kunne gi riktig service til hesteeierne i sin region. For å arrangere travkjøringer må baneforholdene være gode, samt at bygninger må holdes i tidsriktig forfatning, og anleggene må utvikles med tanke på inntjening.

Endringene som foreslås her må enkelte steder bygges opp gradvis, mens andre steder bør det skje raskere. Endringene foreslås for å endre organisasjonen til en mer operativ virksomhet og legge de mer administrative delene sentralt. Med operativ virksomhet menes offensiv jobb og oppfølging mot sponsormarkedet/lokalt næringsliv, stort arrangementsfokus og annen inntjening utenom løpsdager, samt prioritet på å holde i anleggene tidsmessig stand. Organisasjonen som beskrives under skal være i stand til å styre en større aktivitet enn det som er på enkelte baner i dag, utenfor løpsdagene. Bjerkebanen er holdt utenfor i denne beregningen da deres organisasjon er veldig forskjellig fra de andre. Bjerke driver dog tett opptil det som foreslås som ny organisasjon, men i «større skala».

Hva vil kreves av bemanning og hvilken kompetanse må til for å løse disse oppgavene?

Under innsamlingen av informasjon fra banene er det registrert hvor mange stillinger, og hvilke arbeidsfunksjoner hver enkelt bane har. I denne innsamlingen fremkommer det at de fleste baner også har et meget høyt forbruk av overtidstimer. Dette kan til tider være så stort at det bryter med Arbeidsmiljøloven. Hovedårsaken til dette er at løpsdager kommer på kveldstid eller i helger utenom ordinær arbeidstid, samt at de samme arbeidstakerne også utfører brøyting osv. Overtidstimene er for det meste på banemannskapene/teknisk. Noen få baner har notert hvilke funksjoner/arbeidsfelt de mener de mangler/skulle hatt mere ressurser på. Det som kommer frem her er marked, arrangement og tillegg på banemannskaper. Også lettere IT- kompetanse med tanke på oppdatering av sosiale medier, hjemmesider, folkehesten.no osv.

Dersom Bjerkebanen holdes utenfor varierer det mellom 2 og 4 stillinger på banene innen banevedlikehold og teknisk vedlikehold. Gjennomsnittet ligger på 2,9 stillinger pr bane. I tillegg til dette leies det inn ekstern arbeidskraft for byggeteknisk vedlikehold og hjelp til banearbeid. Dersom banene skal levere den samme banekvaliteten i fremtiden bør det på enkelte baner oppbemannes innen bane/vedlikeholdspersonale. For de fleste baner med 35-45 løpsdager, gjennomsnitt antall staller og publikumsbygg, synes det som en bemanning med 2,5 stillinger innen bane/bygningsvedlikehold, og en 100% stilling som teknisk leder/ansvarlig, totalt 3,5 stillinger innen bane/teknisk er hensiktsmessig.

Teknisk leder/ansvarlig bør ha kompetanse innen elektro/lyd/bilde. Denne personen vil da kunne utføre enklere elektrisk arbeid selv, samt være oppdatert på strøm og strømbesparende tiltak. Banemannskapene bør ha kompetanse innen store maskiner og byggeteknisk vedlikehold.

Pr i dag er det faste stillinger tilsvarende 29,2 innen bane og teknisk på de ti banene dette gjelder.

Dersom dette økes til 3,5 stillinger pr bane vil det da bli en total økning på 5,8 stillinger.

Ved en snittlønn inkl sosiale kostnader på 500 000 vil dette bli en total økning i lønn på 2,9 millioner. Her vil imidlertid overtidsbruken reduseres betraktelig, samt at en del vedlikehold kan gjennomføres

med egeninnsats og innleid vedlikehold vil reduseres. Inntil Harstad får publikumsbygg osv. vil de for eksempel klare seg med mindre antall stillinger. En reell merkostnad vil da estimeres til ca. 1 million. I administrasjonen er det pr i dag totalt 29,75 stillinger. Det varierer mellom 1,8 til 4 stillinger pr bane. Gjennomsnittet er på 2,97 stilling. Dette inkluderer fire baner som har forbundssekretæren i sin administrasjon i 40% stilling som lønnes av DNT.

Etter signaler fra DNT vil det i fremtiden kunne være gunstig at forbundssekretærfunksjonen legges inn under hver bane. Slik det er i dag har forbundssekretærene som samtidig jobber på banen to arbeidsgivere å forholde seg til. Slik tanken er nå blir det nødvendigvis ikke en enkelt person som utfører alle oppgavene DNT ønsker å ha utført, men tjenesten «kjøpes» av DNT fra banen. Arbeidet de trenger utført er en ca. 40% stilling for de fleste forbundene. Pr i dag ser det ut som fire av ti baner har funksjonen i sin administrasjon allerede.

Etter at nettinnmeldingen kom, er det noe mindre kontakt mellom hesteeiere og sportsavdelingen på banen. For å sikre at banen holder seg informert om hestepopulasjon/hesteeiere i regionen, vil det være naturlig at sportssjef i fremtiden innehar mye av kontakten mot lag og forbund og da igjen mye av funksjonene til dagens forbundssekretær. Andre av oppgavene DNT ønsker å få dekket inn av arbeidsoppgaver kan eventuelt utføres av andre i administrasjonen. Selv om det eventuelt går mot sentral løpsutskrivning vil banene ville måtte være sterkt delaktig med lokalkunnskap om hestemateriell i sin region.

Mulig organisasjon i fremtiden

Et forslag til organisering av fremtidens travbaner vil da bli som følger:

- 3,5 stillinger på bane/vedlikehold/teknisk

- Daglig leder bør det være på hver bane.

Denne vil ha som hovedoppgave å koordinere og lede driften. Alle baner driver en form for forretningsdrift mot andre bedrifter, noen baner er meget aktive i det lokale næringslivet, alle baner driver større sportsarrangementer som skal planlegges og koordineres, alle baner har restaurant og/eller kjøkkendrift i en eller annen form, alle baner har et budsjett og et regnskap for hele driften, en må sitte med personalansvaret for alle som jobber i hvert DS osv.

- Markedssjef/ansvarlig argumenteres det for under kapittelet «Sammenheng mellom sponsor/markedsinntekter og nedlagt arbeidstid». Denne stillingen vil kunne være en marked/arrangementsansvarlig som arbeider mot sponsorene, og som jobber for/selger inn andre arrangementer/aktiviteter utenom travkjøringene, samt utvikling av travarrangementer og utnytter markedspotensialet i sin region. Denne stillingen må minimum være selvfinansierende. Med aktivt sponsor og markedsarbeid er det stort inntektspotensiale i en slik stilling.

For denne stillingen bør det være krav til noe formell markedsutdannelse.

- Sport/forbund blir en egen stilling med ansvar for sportsrelaterte spørsmål, travforbund og lag, samt sportsarrangementer. I dag har sportssjefene mange forskjellige oppgaver på de forskjellige banene.

- I tillegg til disse vokser behovet for egen enklere IT-kompetanse fra år til år. Travsporten må være representert på sosiale medier, samt ha oppdaterte og tidsriktige hjemmesider. Oppdateringer om Folkehesten bør også kunne utføres på banen. Det er mange andre administrative oppgaver som må utføres ved driften av en travbane.

En siste stilling som da bør være representert ved banen ut fra aktivitet er en 40 - 80% stilling med noe IT-kompetanse og med andre administrative oppgaver.

Med en liten administrasjon er det ikke riktig å låse alle behovene direkte på stillinger. Det er

viktigere å definere hvilke arbeidsoppgaver som skal løses og fordele disse ut fra kompetanse på de ansatte. En mer eller mindre ren markedsstilling bør dog være på alle baner.

Innenfor 3,4 - 3,8 ansatte i administrasjonen vil det være mulig å løse hovedoppgavene under sport, arrangementer, marked/salg, IT, osv

Dette vil innebære en økning 4 -7 stillinger totalt. Som de fire banene som har forbundssekretær i dag, vil de seks andre banene da få et «lønnstilskudd» tilsvarende en 40% stilling fra DNT for å løse dagens forbundssekretærfunksjon. Dette utgjør 2,4 stillinger. Vi er da totalt nede i en kostnadsøkning tilsvarende 1,6 til 4,6 stillinger.

I kapitlet om marked/sponsor ser vi at dagens sponsorinntekter er på underkant av 12 millioner, hvor Bjerke står for 4 millioner. Ved å styrke markedsarbeidet ved de andre 10 banene bør man kunne sette et mål på ca 2 millioner per bane i markedsinntekt/sponsor. Dette vil gi en total økning på 12 millioner i markedsinntekter, minus ca 20% i sponsorkostnader, er da igjen ca 9,6 millioner. Økte lønnskostnader ved økte stillinger vil være ca 800 000 – 2,3 millioner. Totalt vil man da sitte igjen med 7,3 – 8,8. Det ble en økt kostnad på ca 1 million ved å øke banemannskap/vedlikehold.

Når denne trekkes fra sitter vi igjen med ca 6,3 – 7,8 millioner.

Marked/arrangementsfokuset vil i tillegg generere mer spill og serveringsomsetning på hver bane som man igjen tjener mer på.

All regnskap og lønn kan legges til NR økonomi. Fire baner kjører regnskap og/eller lønn i dag innenfor 2,6 årsverk, tilsvarende personalkost på ca 1,3 millioner. Kostnaden ved å legge dette til NR blir ca 800 000,-. Økonomistillingene videreføres med andre arbeidsoppgaver i DS.

Maksimal besparelse ved innføring av alle parametere i denne modellen vil da over tid kunne gi ca 5,5 – 7 millioner i innsparing/merinntekt til travsporten.

Disse tallene er lagt inn i samtlige modeller med følgende utregning:

Endring stillinger - totalt alle DS	Min	Max
5,8 stillinger bane/teknisk - merkostnad	kr 1 000 000,00	kr 1 000 000,00
4 til 7 nye stillinger i administrasjonen	kr 2 000 000,00	kr 3 500 000,00
Overføring av regnskap til NR (stillingsbrøken beholdes lokalt)	kr 800 000,00	kr 800 000,00
- dekkes av endring i forbundssekretærordningen (gjelder for 6 baner)	kr -1 200 000,00	kr -1 200 000,00
Brutto kostnad nye stillinger i driftsselskapene	kr 2 600 000,00	kr 4 100 000,00

Redusert kostnader og økning av markedsinntekter vil være avhengig av modellvalg og er angitt separat under disse.



**DET KONGELIGE
LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENT**

Norsk Rikstoto
Postboks 464 Økern
0512 Oslo

Deres ref

Vår ref

200603066-/MRB

Dato

09.12.2011

Konsesjon til Norsk Rikstoto

Ved kongelig resolusjon av 2. desember 2011, i medhold av lov 1. juli 1927 om veddemål ved totalisator (totalisatorloven), er det bestemt følgende:

1. I perioden 1. januar 2012 og inntil videre, men ikke ut over 31. desember 2016 gis Stiftelsen Norsk Rikstoto (Norsk Rikstoto) all bevilling til å arrangere totalisatorveddemål.
2. I Konsesjonsperioden skal Norsk Rikstoto ha overordnet driftsansvar og økonomistyring for totalisatorspillet. Det innebærer blant annet at Norsk Rikstoto skal ha avtaler med driftselskapene ved de forskjellige baner der det arrangeres totalisatorløp. Avtalene skal regulere både forretnings- og totalisatorvirksomheten, og sikre at inntektene fra spillet kommer hestesporten, hesteholdet og norsk hesteavl til gode.
3. Galoppporten skal sikres sin forholdsmessige del av antall løpsdager og rammer for totalisatorarrangement gjennom de årlige terminlister.
4. Landbruks- og matdepartementet fastsetter de nærmere vilkår for bevillingen som nå og senere anses nødvendig. Vilkårene skal gjenspeile den statlige styringen med midlene som spillet genererer. Departementet kan trekke bevillingen tilbake dersom disse vilkår ikke etterkommes. Det samme gjelder dersom statsavgiften ikke betales i rett tid.

Konsesjonen gis på de vilkår som er fastsatt i ovennevnte resolusjon og innenfor rammene av regelverket for totalisator virksomhet.

I medhold av pkt. 4 i resolusjonen fastsettes i tillegg følgende vilkår:

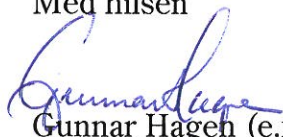
1. Overordnet økonomistyring og driftsansvar innebærer blant annet:
 - a. Særskilt ansvar for kostnadseffektiv drift i alle deler av sportens forretningssystem.
 - b. Godkjenne budsjett for driftselskapene, herunder sikre at disse er solvente. Gjennom avtale jfr. pkt. 2, etablere rutiner for oppfølging av godkjent budsjett.
 - c. Fastsette rammer for sentralforbundene på grunnlag av innsendte budsjetter for administrasjon og tiltak, angitt med mål, tiltak og tempoplaner.
 - d. Godkjenne investeringer større enn kr. 2,0 mill, herunder bevilgninger til utbygging/bygging av permanente totalisatorbaner.
 - e. Godkjenne nye totalisatoranlegg.
 - f. Bygge opp reservefond for norsk hestesport.
 - g. Fastsette antall løpsdager pr år/utarbeide terminlister.
 - h. Holde Landbruks- og matdepartementet orientert om låneopptak i Norsk Rikstoto som går ut over stiftelsens egenkapital i siste årsberetning.

2. Avtalene mellom Norsk Rikstoto og driftselskapene skal fordele ansvar for praktisk gjennomføring av løp og spill, og sikre at gjeldende spillpolitikk blir ivaretatt. Avtalene skal dessuten:
 - a. Sikre effektiv drift i driftselskapet.
 - b. Sikre at godkjent løpsreglement blir overholdt og at de til enhver tid gjeldende totalisatorreglementer er tilgjengelige for alle som deltar i totalisatorveddemål.
 - c. Sikre at det foreligger startlister for løpsdagen og at startlistene bare omfatter definitivt starterklærte hester. Hester som ikke er kvalifisert eller satt utenfor totalisator er ikke startberettiget i totalisatorløp. Hest som er strøket fra totalisatorløp, kan ikke på et senere tidspunkt tas inn igjen. Alle tjenesteendringer i forbindelse med totalisatorløp vedrørende dommere, løpsleder, starter mv., skal kunngjøres på banen.
 - d. Sikre at det blir innhentet tillatelse til arrangementene på forhånd.

3. GaloppSPORTens forholdsmessige andel av antall løpsdager skal videreføres på dagens nivå. GaloppSPORTen skal ha et antall alenedager og et antall løpsdager som tar hensyn til styrkeforholdet mellom trav- og galoppSPORTen, men der det i tillegg legges vekt på sportslige og økonomiske forhold innen hestesporten totalt. GaloppSPORTen skal likestilles med travSPORTen når det gjelder introduksjon og deltakelse i nye fremtidige spill og spillprodukter.

4. Sentralforbundene skal sikres en andel av overskuddet slik at de kan ivareta overordnede og pålagte oppgaver. Bevilgninger til Norsk Jockeyklubb skal sikre galoppsporten og dens aktører likverdige vilkår som travsporten.
5. Norsk Rikstoto skal iverksette systematiske tiltak for å redusere faren for uønsket spilleadferd, herunder:
 - a. Sikre at markedsføring av spill foregår i henhold til vedtatte retningslinjer.
 - b. Sikre at "Bonuspotter" til alenevinnere begrenses til et nærmeres fastsatt beløp.
 - c. Sikre at gjeldende aldersgrenser for å delta i totalisatorspill på banene og via internett overholdes.
 - d. Bidra til å avdekke forsøk på hvitvasking av penger.
 - e. Arbeide for å avdekke uønsket spilleadferd.
 - f. Sikre at personer med problemer henvises til aktuell ekspertise via internettsidene og ved direkte henvendelser.
 - g. Skape bevissthet blant ansatte, for problemer knyttet til uønsket spilleadferd, gjennom kurs og seminarvirksomhet.
6. Av omsetningen til Norsk Rikstoto fastsetter Landbruks- og matdepartementet hvert år de midler til som skal gå til fremme av hestesporten, hesteholdet og norsk hesteavl. Departementet kan bestemme nærmere hvordan midlene skal benyttes.
7. Vedtektene til Norsk Rikstoto skal godkjennes av Landbruks- og matdepartementet. Det samme skal nye spilleformer, endring av premieandeler og distribusjonsformer.
8. Landbruks- og matdepartementet forbeholder seg rett til å endre disse vilkår og fastsette nye vilkår i konsesjonsperioden, i den utstrekning det anses nødvendig. Dersom Norsk Rikstoto bryter vilkårene for konsesjonen, kan Landbruks- og matdepartementet trekke konsesjonen tilbake. Konsesjonen kan også trekkes tilbake dersom forutsetningene for konsesjonen endres.

Med hilsen


Gunnar Hagen (e.f.)
ekspedisjonssjef


Marit R Birkelid
fung. avdelingsdirektør

AVTALE MELLOM STIFTELSEN NORSK RIKSTOTO OG (Drammen Travbane AS)

Det er inngått følgende avtale ("Avtalen") mellom Stiftelsen Norsk Rikstoto, pb. 464 Økern, 0512 Oslo ("Rikstoto") og (Drammen Travbane AS) ("Driftsselskapet").

1. Partene – definisjoner

1.1. Rikstoto er en frittstående, næringsdrivende stiftelse.

Den er alene gitt konsesjon til å arrangere totalisatorveddemål i Norge.

1.2. Driftsselskapet er en virksomhet knyttet til og forestår driften av en eller flere totalisatorbaner. Det innestår for at det har den nødvendige faktiske og rettslige disposisjonsrett over banene slik at Avtalen kan oppfylles.

1.3 Sportens sentralforbund, Det Norske Travselvskap og Norsk Jockeyklub, representerer den organisatoriske overbygging i trav- og galoppsporten. Det Norske Travselvskap er organisert gjennom regionale travforbund.

2. Bakgrunn

2.1. Rikstoto er gitt det overordnede drifts- og økonomiansvar for norsk hestesport gjennom godkjenning og oppfølging av sentralforbundenes og driftsselskapenes budsjetter og regnskaper. Jfr. pkt. 1. og pkt. 4 i vilkårene for konsesjonen datert 9. desember 2012.

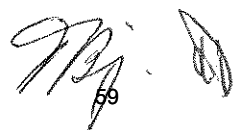
2.2. Virksomheten er organisert og skilt i forretnings- og foreningsdrift. Rikstoto forestår sammen med driftsselskapene og sentralforbundene alle aktiviteter knyttet til totalisatorspillet (jfr. 1.1) og skal overføre midler til næringsutvikling og sportens utøvere. Det kan skje ved direkte overføring av løpende opptjente midler og ved at Rikstoto bevilger midler til sentralorganisasjonene. På bakgrunn av dette er driftsselskapet innforstått med at det vil være i strid med forutsetningene for denne Avtalen å foreta tilleggsoverføringer til foreningssystemet, for eksempel gjennom aksjeutbytte el. på annen måte uten Rikstotos samtykke.

2.3 Virksomheten er organisert på en slik måte at sportens sentralforbund har det overordnede ansvaret for foreningsvirksomhet, sportslig utvikling og gjennom de respektive travforbund/lag er eiere av banene.

2.4 Rikstoto har det overordnede driftsansvaret og økonomistyring for all virksomhet knyttet til totalisatorspillet.

3. Formål

3.1. Formålet med Avtalen er å regulere alle forhold mellom Rikstoto og Driftsselskapet. Dette gjelder bl.a. Rikstotos økonomistyring, markedsføring og salg i regionen, og de totalisatorarrangementer som Driftsselskapet har rett og plikt til å avholde i avtaleperioden.



- 3.2. Rikstotos inntektsfordelingsmodell skal hensynta driftsselskapenes rolle i forhold til aktivt å fremme hestesporten og totalisatorspillet.

4. Konesesjon

- 4.1. Rikstoto er den 09.12.11 gitt konsesjon på totalisatorspill inntil videre, men ikke lenger enn til 31.12.16. Innenfor de rammer som er fastsatt i forskrifter om totalisatorspill, gis herved Driftsselskapet rett til å arrangere totalisatorkjøring i konsesjonsperioden. Arrangementet skal gjennomføres i henhold til vedtatt terminliste, totalisatorloven med forskrifter, løpsreglement fastsatt av sentralforbundet og spilleregler for totalisatorspill fastsatt av departementet. Dersom konsesjonsbetingelsene endres, kan Rikstoto fastsette nye vilkår for Driftsselskapet i samsvar med endringene.
- 4.2. Driftsselskapet plikter til enhver tid å bemanne totalisatorarrangement i henhold til gjeldende retningslinjer fra Norsk Rikstoto og offentlige myndigheter. Funksjonærer i disse rollene skal faglig godkjennes og sertifiseres av Norsk Rikstoto og/eller de respektive sentralforbund.
- 4.3. Alle typer samarbeid med spilloperatører som ikke har konsesjon av norske myndigheter, anses som mislighold av denne avtalen, jfr. pkt. 11. Dette inkluderer alle typer markedsføring av spill, eller formidling av spill til andre operatører enn Rikstoto.

5. Økonomi

- 5.1. Rikstoto vedtar den til enhver tid gjeldene inntektsfordelingsmodell for norsk hestesports forretningsdrift (jfr. vilkårene for konsesjonen, jfr. pkt. 4.1). Inntektsfordelingsmodellen definerer bl.a. et samlet minimumspremienivå på de totalisatorkjørende baner.. Stifterne og driftsselskapene konsulteres før Norsk Rikstoto fatter vedtak om endringer i inntektsfordelingsmodell. jfr. vedlegg 1
- 5.2. Rikstotos styring av økonomien innebærer bl.a. at stiftelsen vedtar økonomiske styrings- og rapporteringsrutiner, omsetningsmål og budsjetterrammer for hestesporten, og skal godkjenne samlede investeringer i Driftsselskapet som er større enn 2 mill. jfr. pkt. 1 d i vilkårene for konsesjonen. Investeringene fremlegges for de respektive sentralforbund for uttalelse før Norsk Rikstoto fatter endelig vedtak. Dette innebærer som følger:
- Godkjenne driftsselskapenes budsjetter og etablere rutiner for oppfølging, herunder sikre at disse er solvente, jfr. konsesjonens vilkår pkt. 1 b.
 - Bygger premiefond for å sikre stabilitet jfr. konsesjonsvilkårene pkt. 1 f.
 - Tilfører det enkelte driftsselskap bidrag til avskrivninger og finanskostnader på investeringer foretatt før 01.01.08 som egen post i budsjettet
 - Forvalter konsernkontosystemet mot bank og er superbruker og support til Driftsselskapet som er innforstått med at systemet innebærer at alle parter har solidarisk ansvar for optimal disponering av overskuddslikviditet
- 5.3. Driftsselskapene skal drives innenfor de til enhver tid gjeldene bestemmelser. Det er styrene i sentralforbundene som har det overordnede ansvar for at det utarbeides budsjetter for drift og investeringer som sikrer forsvarlig drift og utvikling av banen. Norsk Rikstoto skal godkjenne og følge opp de overordnede rammer for



omsetningsutvikling og inntektsfordeling, jfr. pkt. 5.2, og pkt. 1 a og 1 b, i vilkårene for konsesjonen.

5.4. I henhold til konsesjonsbetingelsene kan Rikstoto innføre endringer i inntektsfordelingsmodellen, økonomiske styringssystemer og rapporteringsrutiner. Endringer skal skje med rimelig varslings tid. Ved spesielle tilfeller der Rikstotos rammevilkår eller driftsinntekter har en uforutsett utvikling, kan det gjøres endringer i budsjettåret. Endringene kan først gjøres etter drøftelse med stifterne og driftsselskapene.

5.5. Nærmere bestemmelser følger i vedlegg I

6. Markedsføring og salg

6.1. Rikstoto skal hvert år sammen med Driftsselskapet lage en markedsplan som er bindende for Driftsselskapet.

6.2. Rikstoto har rett til å inngå sentrale hovedsponsoravtaler for hestesporten. Driftsselskapene er forpliktet til å støtte opp og tilrettelegge for slike sponsoravtaler lokalt. Det skal utarbeides nærmere retningslinjer for sponsorvirksomheten som skal ivareta interessene til fellesskapet samt for det enkelte driftsselskap.

6.3. Innenfor de grenser som Rikstotos markedsplan setter, skal Driftsselskapet delta aktivt i markedsføring og salg fremmende aktiviteter av totalisatorspill innen for sin region, i henhold til plan utarbeidet i samråd med Rikstoto. Driftsselskapet skal utarbeide lokale markeds- og salgsbudsjetter som en del av sitt årsbudsjett. Driftsselskapets budsjetter skal samordnes med sentrale budsjetter og godkjennes av Rikstoto.

6.4. Nærmere bestemmelser følger i vedlegg II

7. Informasjon

7.1. Rikstoto har ansvaret for informasjon om totalisatorspill og hestesport til samfunnet herunder ansvaret for Rikstoto Direkte og all annen nettbasert elektronisk behandling av lyd og bilder fra trav- og galoppløp.

7.2. Driftsselskapene skal sammen med sentralforbundene og Rikstoto, benytte selskapet Equus Informasjon og Media AS, eller den Rikstoto måtte utpeke ved all informasjon som kan ha allmenn interesse, og for øvrig ha ansvaret for å utarbeide lokal informasjonsstrategi i tråd med Rikstotos overordnede strategi. Equus Informasjon og Media AS har et eget ansvar for å produsere redaksjonelt stoff for å fremme interessen for sport og spill, knyttet til viktige arrangement ovenfor lokale og regionale medier.

7.3. Nærmere bestemmelser følger i vedlegg III

8. Sport

8.1. Rikstoto skal fastsette terminlisten etter innspill fra driftsselskapene og

sentralorganisasjonene. Terminlisten skal primært sikre et godt spillprodukt for å ivareta hestesportens inntekter.

- 8.2. Alle totalisatorarrangement skal, kostnadsfritt for Rikstoto, profileres gjennom logo/ produktlogo for Rikstoto / Rikstotos produkter. Profilmateriell leveres kostnadsfritt til driftsselskapene fra Rikstoto.
- 8.3. Med bakgrunn i rettighetsavtalen med det aktuelle sentralforbund, har Rikstoto rett og plikt til å trykke og distribuere de spilleunderlag som anses nødvendige, samt gjennom avtale med sentralorganisasjonene ha rett til å benytte og distribuere all informasjon, som kan hentes fra sentral database(sportssystemet).
- 8.4. Rikstoto har eksklusive fjernsyns- og nettrechtigheter og alle rettigheter til andre nåværende og fremtidige former for elektronisk formidling av trav- og galoppløp i Norge.
- 8.5. Driftsselskapet har alt ansvar i forbindelse med gjennomføringen av sine totalisatorarrangementer, inkl. lokale totalisatorarrangement, og skal samtidig lage og distribuere eget løpsprogram, og registrere løpsresultater i Rikstotos sentrale database (sportssystemet) så snart de foreligger.
- 8.6. I forbindelse med løpsutskrivning, premiering, premieprofil, storløp og eventuelle andre forhold, er Driftsselskapet forpliktet til å følge retningslinjer fra Rikstoto og sentralforbundet og for øvrig følge alt det som følger av eventuelle fullmakter på det sportslige området som Rikstoto får av sentralforbundet.
- 8.7. Dersom Driftsselskapet ønsker å inngå avtaler med lokale tv-selskaper, eller andre lokale formidlere av elektroniske signaler om sending eller formidling av løp, skal disse godkjennes av Rikstoto.
- 8.8. Nærmere bestemmelser følger i vedlegg IV.

9. Informasjonsteknologi

- 9.1. Rikstoto har ansvaret for utvikling, forvaltning og drift av alle IT-systemer innen hestesporten (sport og spill) og vil utvikle og forvalte en samlet IT-strategi.
- 9.2. Rikstoto skal gi bindende retningslinjer for anskaffelse og drift av IT-systemer og dekker kostnader til utstyr som plasseres sentralt og til sentrale kommunikasjonskostnader. Utstyr som plasseres lokalt dekkes av Driftsselskapet som også dekker drifts- og servicekostnader på dette utstyret.
- 9.3. Rikstoto har økonomisk og operativt ansvar for alt teknisk utstyr til kommisjonær, regulert av egen kommisjonæravtale.
- 9.4. For øvrig vises til vedlegg V.

10. Annet

- 10.1. Driftsselskapet skal til enhver tid holde sine eiendeler forsikret. Rikstoto er forsikret mot utilgjengelighet (driftsavbrudd) i spillsystemet.

- 10.2. Driftsselskapet skal følge opp sentrale effektiviseringstiltak som vedtas av Rikstoto. Slike tiltak skal Driftsselskapet og sentralforbundene kunne uttale seg om på forhånd.
- 10.3. Driftsselskapene skal til enhver tid ha et av Rikstoto's godkjente kvalitetssikringsprogram, for avvikling av totalisatorarrangement. Vesentlige avvik knyttet til løpsavviklingen skal rapporteres til Rikstoto med beskrivelse av årsakssammenheng og gjennomførte planlagte forbedringstiltak.
- 10.4. Avtalen faller bort dersom Rikstoto fratras bevilling til å arrangere totalisatorveddemål i Norge

11. Mislighold

- 11.1. Dersom Driftsselskapet vesentlig misligholder sine forpliktelser i henhold til Avtalen eller opptrer i strid med de pålegg Rikstoto har gitt i medhold av Avtalen, kan Rikstoto pålegge Driftsselskapet å legge frem en aksjonsplan. Denne skal ha som mål å rette opp misligholdet og/eller sikre at Driftsselskapet ikke igjen opptrer i strid med gitte pålegg. Dersom Rikstoto finner at planen ikke i tilstrekkelig grad sikrer at Avtalen vil bli fulgt innen en gitt frist, kan Rikstoto pålegge Driftsselskapet enten å gjennomføre nødvendige tiltak, tilbakeholde helt eller delvis provisjonsutbetalinger (jfr. vedlegg 1) eller straks heve Avtalen. En heving av avtalen innebærer at Driftsselskapet rett til å arrangere totalisatorkjøring trekkes tilbake.

12. Nærmere retningslinjer

- 12.1. Rikstoto kan utarbeide bindende og mer utfyllende retningslinjer til de enkelte punkter i denne avtalen i samråd med driftsselskapene

13. Avtaleperiode

- 13.1. Avtalen utløper på det tidspunkt konsesjonen utløper iht. pkt. 4.1.

14. Tvister

- 14.1. De tvister som ikke kan løses ved forhandlinger skal undergis voldgiftsbehandling etter tvistemålslovens kap. 32 eller lov som erstatter denne, dog slik at hver av partene oppnevner en representant hver, og hvor det Kongelige Landbruks- og Matdepartement oppnevner voldgiftsrettens formann.

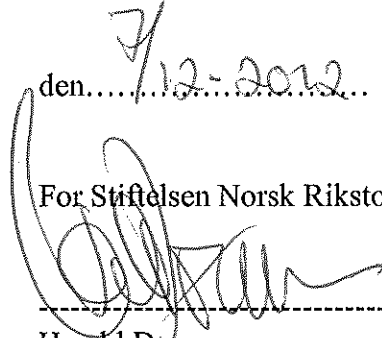
- 1.4.2. Partene vedtar Oslo som verneting.

Oslo, den 7/12-2012,



den..... 7/12-2012..

For Stiftelsen Norsk Rikstoto



Harald Dørum
Adm. direktør

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSOPPGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8	Kommentar
	Stillingsprosent	100	100(60+40)	80	100	100	100	100	100	
	Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports-ansvarlig	Kontor medarbeider	Mæked /salgs ansvarlig	Teknisk ansv	Bane-mester	Vedlikehold	Vaktmester	
			Forbund sek							
100	ADMINISTRASJON	20	0	30	0	0	0	0	0	
200	ØKONOMI	50	0	30	0	0	0	0	0	
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	5	50	10	0	0	0	10	20	
400	PROGRAMPRODUKSJON	0	0	0	0	10	0	80	0	
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	10	0	0	0	50	20	10	40	
600	PREPARERING BANE/LØYPER	0	0	0	0	10	80	0	30	
700	TEKNISK INFRASTRUKTUR	0	0	0	0	30	0	0	10	
800	SALG- OG MARKEDSFØRING	5	0	0	80	0	0	0	0	
900	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	5	10	0	0	0	0	0	0	
1000	ANDRE AKTIVITETER	5	0	10	10	0	0	0	0	
1100	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	0	0	0	10	0	0	0	0	
1200	DIVERSE		40							Sprtsansv 40 % forbunds sekretær
	Overtid i stillingen (i timer)								30	
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	100	80	100	100	100	100	100	

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSPPGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8	Stilling 9
	Stillingsprosent	100	100	100	100	100	100	80	80	x
	Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports-ansvarlig	Sportsmedarb/IT ansvarlig	Salg av samarbeidsaktiviteter / Marked	Økonomi/personal	Bane-mester	Bane/vedlikehold	Bane / vedlikehold	Avdelingsleder servering
100	ADMINISTRASJON	13	10	8	5	13	10	3	3	10
200	ØKONOMI	20	5	2	3	50	3	0	0	10
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	15	40	30	10	5	0	0	0	
400	PROGRAMPRODUKSJON	0	10	10	4	0	0	0	0	
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	12	2	0	0	0	40	40	40	
600	PREPARERING BANE/LØYPER	0	0	0	0	0	35	35	35	
700	TEKNISK INFRASTRUKTUR	3	2	10	0	0	5	0	0	10
800	SALG- OG MARKEDSFØRING	15	8	15	70	15	0	0	0	3
900	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	2	10	10	2	2	2			
1000	ANDRE AKTIVITETER	0	3	5	0	3	0	0	0	
1100	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	15	0	0	1	6	3	0	0	67
1200	DIVERSE	5	10	10	5	6	2	2	2	
	Service aktive og publikum	x	x	x	x		x			
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	100	100	100	100	100	80	80	100
	Biri Trav As oversikt over ansatte i mer enn 60 % stilling 01.01.2013th									

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8	Stilling 9	Stilling 10	Stilling 11	Stilling 12	Stilling 13	Stilling 14	Stilling 15	Stilling 16	Stilling 17	Stilling 18	Stilling 19	Stilling 20	Stilling 21	Kommentar
	Stillingsprosent	100	100	100 (80+20)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Stillingsbetegnelse	Adm. Direktør	Sportssjef	Adm. sekretærr/ forbunds- sekr	Arenasjef/Sp onsorsjef	Teknisk sjef	Bane-mester	Snekker/ban emann 1.	Driftsleder	Maskinfører/ Banemann 2.	Vedlikeholds medarbeider /stallområde	Vedlikeholds medarbeider /område	Landbruksm ekaniker (Vakant)	Info/arrange mentsansvar lig	Elektriker	Økonomiarb eider	HMS/Løpsle der	Sportsmedar beider	Sportsmedar beider	Avd.leder Bjerkeboden	Selger/Bjerk eboden	Selger/Bjerk eboden	
100	ADMINISTRASJON	25	40	80	10	10	0	0	15			5					80				20		
200	ØKONOMI	25	5	0	10	10	0	0	5					40	10	100					10		
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	10	40	0	10	0	22	14		14				3			20	95	95	15			
400	PROGRAMPRODUKSJON	0	5	0	0	0	0	0										5	5				
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	20	0	0	0	20	10	76	80	75	100	90	100		50						10		
600	PREPARERING BANE/LØPPER	0	0	0	0	0	68	10	0	11		5											
700	TEKNISK INFRASTRUKTUR	0	0	0	0	60	0	0							40								
800	SALG- OG MARKEDSFØRING	5	0	10	70	0	0	0	0					20									
900	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	0	10	0	0	0	0	0	0												30	100	100
1000	ANDRE AKTIVITETER	0	0	0	0	0	0	0	0														
1100	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	10	0		0	0	0	0						10							15		
1200	DIVERSE	5		10										27									
	Overtid i stillingen (i timer)								30														
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Nr	Nr DT	FUNKSJONER/ARBEIDSOPPGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8	Stilling 9	Stilling 10	Stilling 11	Eksterne ressurser	For lite/ Ikke ressurser	For mye bruk av ressurser
		Stillingsprosent	100	100	100 (60+40)	20	40	100	100	50	Time	Time	Time			
		+ Overtidstimer/merarbeid 2012	400	300	211	135	23	378	269	0	1556	380	1594			
		Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports-ansvarlig	Sekretær/forbundssekretær	Marked	Regnskap	Bane-mester	Bane/vedlikehold	Bane/vedlikehold	Bane/vedlikehold	Renhold	Krysspill			
100	100	ADMINISTRASJON	15	10	25	0	0	0	0	0						
200	200	ØKONOMI	20	5	5	0	95	0	0	0						
300	300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	15	70	30	80	5	20	15	20	5	100				
500	400	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER - KJØRETØY/REDSKAPER	15	0	0	0	0	75	75	80	95					
700	500	TEKNISK INFRASTRUKTUR	5	0	0	0	0	5	10	0				10	10	
800	600	SALG- OG MARKEDSFØRING	10	10	0	20	0	0	0	0			100		50	
1000	700	ANDRE AKTIVITETER	5	5	40	0	0	0	0	0						
1100	800	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	10	0	0	0	0	0	0	0						
1200	900	DIVERSE	5													
		Overtid i stillingen (i timer)	400	300	211	135	23	378	269	0	1556	380	1594			
Sum	Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	10	60	0

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8	Stilling 9	Stilling 10	Stilling 11	Stilling 12	Eksterne ressurser	For lite/ Ikke ressurser	Kommentar
	Stillingsprosent	100	100(70+30)	80	50	0	100	100	0	50(40+10)	100	80	100	100	??	
	Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports-ansvarlig/forb. Sekretær	Adm. Sekretær	Markedsjef	Teknisk sjef	Bane-mester	Bane/vedlikehold	Vaktmester	Økonomi medarb./øk. Forbund	Krovert / timeavlønnet	Renholder / Timeavlønnet	Kjøkkensjef	Elektro/Rør/Tømrer/bane	Dette BURDE vi hatt i tillegg!!	Innleie fra forskjellige selskaper for å dekke opp
100	ADMINISTRASJON	30	10	40	10	0	0	5	0	20	0	0	10	0	0	
200	ØKONOMI	10	10	30	10	0	0	0	0	70	10	0	10	0	0	
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	10	30	20	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	20	
400	PROGRAMPRODUKSJON	5	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	15	0	0	0	0	30	40	0	0	0	0	5	30	20	
600	PREPARERING BANE/LØYPER	0	0	0	0	0	70	40	0	0	0	0	0	45	20	
700	TEKNISK INFRASTRUKTUR	10	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	20	10	
800	SALG- OG MARKEDSFØRING	10	10	0	60	0	0	0	0	0	0	0	0	5	30	
900	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	2,5	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	
1000	ANDRE AKTIVITETER	2,5	20	0	0	0	0	0	0	10	0	100	10	0	20	
1100	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	5	0	0	10	0	0	0	0	0	90	0	65	10	10	
1200	DIVERSE															
	Overtid i stillingen (i timer pr. uke)	10	6	0	6	0	8	4	0	0	0	0	0	0	0	
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	100	100	100	0	100	100	0	100	100	100	100	110	150	

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSOPPGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8
	Stillingsprosent	100	80	100 (60+40)	100	100	100	100	100
	Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports-ansvarlig	Sekretær/ forbunds- sekr	Marked	Teknisk sjef	Bane-mester	Bane/ vedlikehold	Vaktmester
100	ADMINISTRASJON	40	5	0	0	5	0	0	0
200	ØKONOMI	20		0	0	5	0	0	0
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	0	65	0	0	30	0	0	0
400	PROGRAMPRODUKSJON	0		0	0		0	0	0
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	20	0	0	0	25	25	0	40
600	PREPARERING BANE/LØYPER	0	0	0	0	0	75	0	60
700	TEKNISK INFRASTRUKTUR	0	0	0	0	25	0	0	0
800	SALG- OG MARKEDSFØRING	20	5	0	0	5	0	0	0
900	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	0	10	0	0	0	0	0	0
1000	ANDRE AKTIVITETER	0	10	0	0	5	0	0	0
1100	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	0	5	0	0	0	0	0	0
1200	DIVERSE								
	Overtid i stillingen (i timer)								30
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	100	0	0	100	100	0	100

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSOPPGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8
	Stillingsprosent	100	80	100 (60+40)	100	100	100	100	50
	Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports- ansvarlig	Sekretær/ forbunds- sekr	Marked	Teknisk sjef	Bane-mester	Bane/ vedlikehold	Vaktmester
100	ADMINISTRASJON	30	0	0	0	0	0	0	0
200	ØKONOMI	15	15	0	0	0	0	0	0
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	15	50	0	0	0	0	0	25
400	PROGRAMPRODUKSJON	5	15	0	0	0	0	0	5
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	5	0	0	0	50	0	50	0
600	PREPARERING BANE/LØYPER	0	0	0	0	40	100	50	0
700	TEKNISK INFRASTRUKTUR	0	0	0	0	10	0	0	0
800	SALG- OG MARKEDSFØRING	10	0	0	0	0	0	0	0
900	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	0	5	0	0	0	0	0	0
1000	ANDRE AKTIVITETER	10	10	0	0	0	0	0	20
1100	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	10	5	0	0	0	0	0	0
1200	DIVERSE								
	Overtid i stillingen (i timer)								30
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	100	0	0	100	100	100	50

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSOPPGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8	Stilling 9
	Stillingsprosent	100	100	90	100	100	100	100	80
	Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports/markeds-ansvarlig	Sekretær sport og adm	Driftsleder teknisk og vaktmester	Bane-mester	Bane/vedlikehold	Leder Travkroa	økonomi
100	ADMINISTRASJON	52	16	0	0	0	0	0	5
200	ØKONOMI	6	1	0	0	0	0	0	89
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	14	43	40	0	0	0	0	
400	PROGRAMPRODUKSJON	0	8	20	0	0	0	0	
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	8	0	0	50	15	50	0	2
600	PREPARERING BANE/LØYPER	0	0	0	0	85	50	0	
700	TEKNISK INFRASTRUKTUR	0	0	0	50	0	0	0	
800	SALG- OG MARKEDSFØRING	16	20	0	0	0	0	0	3
900	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	0	8	40	0	0	0	0	
1000	ANDRE AKTIVITETER	1	2	0	0	0	0	0	1
1100	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	3	2	0	0	0	0	0	
1200	DIVERSE								
	Overtid i stillingen (i timer)							30	
1300	Daglig drift av Travkroa med matservering og spillvirksomhet							100	
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	100	100	100	100	100	100	100

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSOPPGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8
	Stillingsprosent	100	55	100 (60+40)	45	100	100	100	40
	Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports- ansvarlig	Sekretær/ forbunds- sekr	Marked	Teknisk sjef	Bane-mester	Bane/ vedlikehold	Vaktmester
100	ADMINISTRASJON	30	5	0	5	10	5	0	0
200	ØKONOMI	15	5	0	0	5	5	0	0
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	10	30	0	10	20	10	0	0
400	PROGRAMPRODUKSJON	0	5	0	0	0	0	0	0
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	20	0	0	0	25	0	60	0
600	PREPARERING BANE/LØYPER	0	0	0	0	0	65	35	0
700	TEKNISK INFRASTRUKTUR	5	0	0	0	30	5	5	0
800	SALG- OG MARKEDSFØRING	15	0	0	25	0	0	0	0
900	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	2	5	0	0	0	0	0	0
1000	ANDRE AKTIVITETER	0	0	0	0	0	0	0	0
1100	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	3	5	0	5	10	0	0	0
1200	DIVERSE								
	Overtid i stillingen (i timer)								30
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	55	0	45	100	100	100	0

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSOPPGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8
	Stillingsprosent	100	80	100 (60+40)	100	100	100	100	40
	Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports-ansvarlig	Sekretær/ forbunds- sekr	Marked	Teknisk sjef	Bane-mester	Bane/ vedlikehold	Vaktmester
100	ADMINISTRASJON	35	15	15	10	10	3		3
200	ØKONOMI	25	15	5	3	10	3		
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	10	35	14	15	10	25	17	15
400	PROGRAMPRODUKSJON	3	10	20	8				
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	5				45	6	12	71
600	TEKNISK INFRASTRUKTUR	3				15		3	3
700	MARKEDSFØRING/-ARBEID	6	10	4	50				
800	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	5	15	2					
900	ANDRE AKTIVITETER	3		40					
1000	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	5			14	10	3	3	3
1100	DIVERSE								
	Overtid i stillingen (i timer)	ca 400				50	Mye	Ca 150	
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	100	100	100	100	100	100	100

Nr	FUNKSJONER/ARBEIDSOPPGAVER	Stilling 1	Stilling 2	Stilling 3	Stilling 4	Stilling 5	Stilling 6	Stilling 7	Stilling 8
	Stillingsprosent	45	0	100	0	0	100	100	
	Stillingsbetegnelse	Daglig leder	Sports-ansvarlig	Sekretær/adm	Marked	Teknisk sjef	Bane-mester	Bane/vedlikehold/vaktmester	Vaktmester
100	ADMINISTRASJON	62	0	5	0	0	0	0	0
200	ØKONOMI	15	0	0	0	0	0	0	0
300	LØPS-/ARRANGEMENTSAVVIKLING/SPORT	5	0	67	0	0	0	0	0
400	PROGRAMPRODUKSJON	0	0	23	0	0	0	0	0
500	EIENDOM - BANE OG BYGNINGER	15	0	0	0	0	0	100	0
600	PREPARERING BANE/LØYPER	0	0	0	0	0	100	0	0
700	TEKNISK INFRASTRUKTUR	0	0	0	0	0	0	0	0
800	SALG- OG MARKEDSFØRING	2	0	5	0	0	0	0	0
900	SAKSBEHANDLING SPORTSSAKER	1	0	0	0	0	0	0	0
1000	ANDRE AKTIVITETER	0	0	0	0	0	0	0	0
1100	ANNEN INNTEKTSKAPENDE VIRKSOMHET	0	0	0	0	0	0	0	0
1200	DIVERSE								
	Overtid i stillingen (i timer)								30
Sum	(Skal bli 100 for alle kolonner hvor stillinger er besatt)	100	0	100	0	0	100	100	0