

MED LISENS TIL Å FEILE:

EN ANALYSE AV CORPORATE GOVERNANCE I NORSKE
TIPPELIGAKLUBBER OG TILKNYTTETE SELSKAPER

WITH LICENSE TO FAIL: AN ANALYSIS OF CORPORATE GOVERNANCE IN
NORWEGIAN PREMIER LEAGUE FOOTBALL CLUBS & ASSOCIATING COMPANIES

FREDDIE HOFF HOLSTAD & LINE KRISTINE MOEN LARSEN

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
INSTITUTT FOR ØKONOMI OG RESSURSFORVALTNING
MASTEROPPGAVE 30 STP. 2011



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Institutt for Økonomi og Ressursforvaltning ved Handelshøgskolen UMB. Oppgaven er en avsluttende del av et 2-årig masterstudium i Økonomi og Administrasjon. Etter fullført bachelorgrad hos henholdsvis Handelshøgskolen BI og Høgskolen i Oslo, valgte vi å søke oss over til Handelshøgskolen ved UMB hvor vi har hatt økonomistyring som vår hovedprofilering.

Oppgaven skrives som et bidrag til debatten om såkalt "Corporate Governance" i Tippeligaklubber og tilknyttede selskaper. Vi har hatt kontakt med tre klubber i eliteserien, NFF og sendt ut spørreskjemaer til klubber i eliteserien. Vi benytter anledningen til å takke alle som har hjulpet oss og som har vært med på å bidra til oppgaven. Videre vil vi takke hovedveileder Ole Gjølberg og tileggsveileder Jonas Gaudernack for veiledning og støtte under veis i denne prosessen, samt forelesninger i faget BUS 314 Eierstyring og Selskapsledelse. Vi vil også takke Rune Riberg i VIF for innføring og opplæring i Tippeligaens mange mekanismer og Rune Nordhaug i NFF for sitt bidrag til oppklaring i lisensregelverket og dets funksjon. Vi vil ikke minst takke Cato Haug i Sarpsborg 08 og Joachim Jonsson i FFK for inspirasjonsforedrag på "Østfoldidrettens inspirasjonsdag".

Vi håper at oppgaven kan være til nytte for å få Tippeligaklubbene og NFF til å få en debatt rundt Corporate Governance og på sikt etablere egne krav slik at man får bedre virksomhetsstyring. Vi tror samtidig at området trenger mer forskning og at oppgaven kan være et springbrett og inspirasjon til nettopp dette.

Man må holde fast ved troen på at det ubegripelige kan begripes, ellers ville man ikke forske.

-Johann Wolfgang von Goethe-

Universitetet for miljø- og biovitenskap

Ås, 12.5.2011

Freddie Hoff Holstad

Line Kristine Moen Larsen

Sammendrag

Denne oppgaven er en studie av Corporate Governance(CG) i Tippeligaen og de tilknyttede selskapene og den er skrevet som en del av debatten om god virksomhetsstyring i norsk toppfotball. Tidligere forskning viste at norske fotballklubber sliter med økonomistyring og har hatt store likviditetsmessige utfordringer de siste årene. Internasjonal forskning viste at det er store utfordringer knyttet opp i mot CG i fotballen, nettopp fordi den består av ulike komplekse mekanismer og eksisterer i en dynamisk bransje. Denne oppgaven vil diskutere følgende problemstilling: *Burde man innføre egne krav til CG i Tippeligaklubber og tilknyttede selskapers økonomistyring i den hensikt å oppfyllede generelle kravene til god virksomhetsstyring?*

Som et utgangspunkt i å belyse CG i fotballen har vi benyttet vi begrepet god virksomhetsstyring som tar for seg styringsstrukturen, risikostyringen og de styrende dokumentene. Tidligere forskning har vist at begrepet CG kan tolkes forskjellig og vi har derfor valgt å ta en innfallsvinkel med begrensninger i forhold til risikostyring og internkontroll, herunder forholdet mellom eier, styret og ledelsen. Undersøkelsen er eksplorativ i sin tilnærming og bygger både på et strukturert spørreskjema og semi-strukturerte dybdeintervjuer av henholdsvis nøkkelpersoner i sentrale styreverv. Analyseresultatene viste at Tippeligaen og de tilknyttede selskapene gjør mye riktig ved at de har systemer for risikostyring og risikoidentifisering. Problemet derimot er man ikke har noen form for etterlevelse, heller ikke en fast økonomisk bransjestandard for økonomistyring. Disse elementene sammenkoblet med en bransje med høy risiko i spillerkjøp, spillersalg og publikumstall, gjør at man har stilt spørsmål om man bør innføre egne CG krav. Vi har helt klart sett forbedringspotensial i forhold til CG. Tippeligaklubbene mangler transparenthet til sine interessenter. Vi mener NTF bør komme på banen og kreve blant annet at alle fotballklubber publiserer sine årsrapporter i full offentlighet, samtidig at de bør kreve at klubbene følger lisensregelverket som en minimumsstandard. NTF bør kreve at de har en høyere målsetting enn de kravene som er satt, slik at man går ifra en nullmargins policy til å ha en margin i den økonomiske styringen. Slik det er i dag er det lite rom for benchmarking klubbene i mellom og det virker som om konkurransen er like tøff også på utsiden av fotballbanen.

Abstract

This study is done on Corporate Governance (CG) in the Norwegian Premier League football clubs and the affiliated companies. It is written as a part of the debate about good governance in the Norwegian Premier League football clubs. Previous research shows that the clubs are struggling with their financial management and has had major liquidity challenges in recent years. International research shows that there are major challenges in CG, because it consists of various complex mechanisms and it is in a dynamic industry. This study will discuss the following thesis: *Should it be introduced own requirements for the CG in football Clubs and affiliated companies' financial management in order to fulfil the general requirements of good corporate governance?* To illuminate the CG in football we use the terms good corporate governance, which addresses the governance structure, risk management and the governing documents. Previous research shows that the concept of CG can be interpreted differently, so this study will be limited to risk management and internal control, and include the relationship between ownership, board and management. The survey is exploratory in its approach and is based both on a structured questionnaire and semi-structured depth interviews of key persons, respectively in key board positions. The analysis results show that the Norwegian Premier League and the affiliated companies do many things right in their systems of risk management and risk identification. The problem however is that they do not have any kind of compliance, nor a firm financial industry standard for financial management. These items, together with a high-risk industry, player sales and audience figures, make us ask questions if they should introduce their own CG requirements. We see a clear improvement in relation to the CG. Norwegian football clubs lack transparent to their stakeholders. We believe NTF should come on track and require among other things that all football clubs publish their annual reports in public, and that they should demand that clubs follow the licensing regulations as a minimum standard. NTF should also require that they have a higher goal than those requirements that are set. So you go from a zero margin policy to have a positive margin in their financial management. As it is today, there is little room for benchmarking clubs in between and it seems as if the competition is just as tough outside the football pitch as on.

INNHOLDFORTEGNELSE**KAPITTEL 1. CORPORATE GOVERNANCE I TIPPELIGAKLUBBER OG DERES TILKNYTTETE SELSKAPER . 1**

1.1 OPPGAVENS FORMÅL	2
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING	2

KAPITTEL 2. GOD VIRKSOMHETSSTYRING: GRUNNLEGGENDE PRINSIPPER 5

2.1 CORPORATE GOVERNANCE	6
2.2 BESTE PRAKSIS FOR INTERN KONTROLL OG RISIKOSTYRING: LOVER, ANBEFALINGER OG RAMMEVERK	9
2.3 FORHOLDET MELLOM EIERNE, STYRET OG LEDELSEN	15
2.4 ØKONOMISK TEORIER: GENERELL ØKONOMISK TEORI, PRINSIPAL AGENTTEORI OG INTERESSENTTEORI	19
2.5 PROBLEMSTILLINGER KNYTTET TIL CG I NON PROFIT ORGANISASJONER	21

**KAPITTEL 3. FORELIGGENDE ANALYSER AV ØKONOMISTYRING OG CORPORATE GOVERNANCE I
INTERNASJONAL OG NORSK FOTBALL** 24

3.1 TEORETISKE MODELLER OG TEORIER KNYTTET OPP I MOT FOTBALLINDUSTRIEN	24
3.2 FORELIGGENDE INTERNASJONAL FORSKNING I FOTBALLINDUSTRIEN.....	26
3.3 FORELIGGENDE ANALYSE AV ØKONOMISTYRING I NORSK FOTBALL.....	28
3.4 FORELIGGENDE LITTERATUR FRA MASTEROPPGAVER OM NORSK FOTBALL	30

**KAPITTEL 4- METODE OG DATAANALYSE: SPØRREUNDERSØKELSE OG DYBDEINTERVJUER OM
CORPORATE GOVERNANCE I TIPPELIGAEN OG TILKNYTTETE SELSKAPER.....** 32

4.1 UNDERSØKELSESDESIGNET I SPØRRESKJEMA OG DYBDEINTERVJUENE	33
4.2 INNSAMLING AV PRIMÆRDATA I SPØRREUNDERSØKELSER OG DYBDEINTERVJUER.....	33
4.3 FEILKILDER OG MANGLENDE OBSERVASJONER.....	36

KAPITTEL 5. EN ANALYSE AV NFF SINE LISENSKRAV FOR ADECCOLIGAEN OG TIPPELIGAEN 39

5.1 KLUBBLISENSREGLEMENTET	40
5.2 MÅLSETNINGEN MED KLUBBLISENS	41
5.3 ØKONOMISKE KRITERIER FOR LIENSTAKER	42

KAPITTEL 6: EN ANALYSE AV ØKONOMIEN I TIPPELIGAKLUBBENE PER 2011 48

6.1 ØKONOMISK STATUS FOR TIPPELIGAKLUBBENE I DAG.....	48
6.2 DRIFTSINNTEKTER	49
6.3 SPONSORMIDLER	52
6.4 KOSTNADER.....	53
6.5 ÅRSRESULTAT FØR SKATT	56
 <u>KAPITTEL 7- TIPPELIGAKLUBBENES ØKONOMISTYRING OG CORPORATE GOVERNANCE: INFORMASJON FRA SPØRREUNDERSØKELSENE OG INTERVJUENE.....</u>	
7.1 KARAKTERISTIKA VED INFORMANTER OG RESPONDENTER	59
7.2 STYRINGSSTRUKTUREN I TIPPELIGAKLUBBENE OG TILKNYTTETE SELSKAPER.....	63
7.3 RISIKOSTYRING I TIPPELIGAKLUBBER OG TILKNYTTETE SELSKAPER	72
7.5 STYRENDE DOKUMENTER I TIPPELIGAKLUBBENE OG TILKNYTTETE SELSKAPER.....	79
7.6 INFORMANTENES VURDERING AV ENDRINGER I ØKONOMISTYRINGEN I TIPPELIGAKLUBBENE OG DE TILKNYTTETE SELSKAPENE	85
7.7 RESPONDENTENES VURDERING AV CORPORATE GOVERNANCE I TIPPELIGAKLUBBENE PER DAGS DATO	86
 <u>KAPITTEL 8- DISKUSJON OM TIPPELIGAKLUBBERS ØKONOMISTYRING OG CORPORATE GOVERNANCE</u>	
8.1 CORPORATE GOVERNANCE I TIPPELIGAKLUBBENE PER 2011	89
8.2 ØKONOMISTYRING I TIPPELIGAKLUBBENE I DAG	95
8.3 STYRINGSSTRUKTUR.....	97
8.4 RISIKOSTYRING	101
8.5 STYRENDE DOKUMENTER	105
 <u>KAPITTEL 9- KONKLUSJON RUNDT TIPPELIGAKLUBBERS ØKONOMISTYRING OG CORPORATE GOVERNANCE</u>	
<u>LITTERATURLISTE.....</u>	
<u>VEDLEGG.....</u>	
VELDEGG 1 SPØRRESKJEMA TIL UNDERSØKELSE AV TIPPELIGAKLUBBER OG TILKNYTTETE SELSKAPER :	115
VELDEGG 2 INTERVJUGUIDER:.....	120

Forkortelser

AL	=	Adecoligaen
AS	=	Aksjeselskap
ASAL	=	Allmenaksjeloven
ASL	=	Aksjelovgivningen
CL	=	Champions League
CEO	=	Chief executive officer
CG	=	Corporate Governance
COSO	=	Committee of sponsoring Organizations
EL	=	Europa League
FLD	=	Finansielle lisensdokument
FOS	=	Det finansielle oppfølgingssystemet
NFF	=	Norges fotballforbund
NIF	=	Norges idrettsforbund
NTF	=	Norsk Toppotball
NUES	=	Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse
PL	=	Premier League
PWC	=	Price WaterhouseCoopers
SPU	=	Sportslig utvalg
SU	=	Samarbeidsutvalget
TL	=	Tippeligaen

Figuroversikt

Sidetall

Figur 2.0: CG mekanismer i fotballindustrien	s. 5
Figur 2.1: CG modellen	s. 7
Figur 2.2: 3. stegs modellen	s. 9
Figur 2.3: COSO-kuben	s. 14
Figur 2.4 Prinsipal agentteori	s. 20
Figur 3.1: Den norske dualmodellen	s. 24
Figur 3.2: Illustrasjon av trampolineøkonomi	s. 25
Figur 3.3: Handlingsrom og forretningspremisser i fotballen	s. 28
Figur 5.1: Konsolideringsprinsippet til NFF	s. 43
Figur 7.1: To hovedtyper av organiseringer identifisert i våre informantklubber	s. 64
Figur 7.2: Forholdet mellom investorselskap og klubb	s.65
Figur 8.1: Sportslige kriterier versus kommersielle kriterier	s. 90
Figur 8.2 God CG er lik god virksomhetsstyring	s. 92

Tabelloversikt

Tabell 3.1: Konkurrans modeller	s. 29
Tabell 5.1 Formålet med lisens	s. 41
Tabell 5.2:Formålet med økonomiske krav	s.41
Tabell 5.3: Det finansielle lisensdokument	s. 44
Tabell 5.4: Kategorisering av klubbens økonomi	s. 45
Tabell 5.5 Målsetningen med FOS	s. 47
Tabell 6.1: Inntekter per tippeligaklubb fra 2007 til 2010.	s. 50
Tabell 6.2 Sponsormidler	s. 52
Tabell 7.1: Informantliste og tilknytning til klubb og selskap	s. 60
Tabell 7.2 Alder på respondentene	s. 60
Tabell 7.3 Respondentenes utdannelsesnivå	s. 60
Tabell 7.4 Respondentenes posisjoner i styret	s. 61
Tabell 7.5: Antall styreverv hos respondentene	s. 61
Tabell 7.6: Respondentenes varighet i år i nåværende styreverv	s. 62
Tabell 7.7 Informantenes syn på samarbeidsavtalen	s. 65
Tabell 7.8: Har klubben samarbeidsutvalg?	s. 66
Tabell 7.9 Samarbeidsutvalgets formål og utfordringer	s. 66
Tabell 7.10: Krav til styrne i tippeligaen i dag	s.67
Tabell 7.11: Maktfordeling	s. 69
Tabell 7.12: Beslutninger uavhengig av daglig leder og samarbeidsutvalgets involvering	s. 71
Tabell 7.13: Har klubben/selskapet revisjonsutvalg/ internrevisjon	s. 72
Tabell 7.14: Styret mottar rapporter om interne kontroller og risikovurderinger	s. 73
Tabell 7.15: Hovedrisikoer identifiser i klubbene i dag	s. 73
Tabell 7.16: Frivilligheten som moment	s. 74
Tabell 7.17 Risikostyring og intern kontroll prosesser hos våre respondenter	s. 76
Tabell 7.18 Ansvarsfordeling og forretningsplaner	s. 79
Tabell 7.19: Det nye lisensreglementet til NFF	s. 81
Tabell 7.20: Klubbens ønsker iht. dagens lisensregelverk	s. 83
Tabell 7.21: Kravene i dag	s. 86

Tabell 7.22: utfordringer iht. CG	s. 87
Tabell 8.1 CG analyse i Tippeligaen	s.93

Diagramovesikt

Diagram 6.1: Totalomsetning i tippeligaen fra 2007- 2009.	s. 49
Diagram 6.2: Inntektsendringer i klubbene i prosent.	s. 51
Diagram 6.3: Sponsormidler i hele millioner.	s. 54
Diagram 6.4: Kostnadsutvikling fra regnskapet 2010 og budsjettet 2011 i hele millioner.	s. 54
Diagram 6.5: Lønnskostnader Tippeligaen 2008 og 2009 hentet fra årsregnskap i kroner.	s. 55
Diagram 6.6: Totallønn i tippeligaen 2008 og 2009 basert på regnskapstall i kroner.	s. 55
Diagram 6.7: Årsresultat 2008 og 2009 i Tippeligaen i kroner.	s. 56
Diagram 6.8: EK andelen i prosent 2008 og 2009.	s. 57
Diagram 7.1: Rolledeling hos respondentene	s. 62
Diagram 7.2: Beslutningsmyndighet i styret	s. 70
Diagram 7.3: Kommunikasjon med daglig leder	s. 70
Diagram 7.4: Informasjon til aksjonærer/eiere.	s. 75
Diagram 7.5: Hvor vanskelig er det å kommunisere med aksjonærer/eierne	s. 76
Diagram 7.5: Evaluering av risiko i klubben/selskapet	s. 77
Diagram 7.6: Kontinuerlige risikostudier og vurderer effekten	s. 78
Diagram 7.7: Kontrollrutiner og prosedyrer for begrenset eksponering for økonomisk tap	s. 78
Diagram 7.8: Skriftlige etiske retningslinjer	s. 80
Diagram 7.9: hensyn til langsiktige planer	s. 80
Diagram 7.10: Det nye lisensreglementet til NFF har gitt bedre den finansielle rapporteringen	s. 82

Kapittel 1. Corporate Governance i tippeligaklubber og deres tilknyttede selskaper

I denne oppgaven ønsker vi å ta for oss økonomistyringen i Norsk Tippeligafotball og deres tilknyttede selskaper med vekt på såkalt "Corporate Governance".¹ CG har blitt en viktig del av virksomhetsstyring for å skape tillit i samfunnet og i forholdet mellom ulike organisasjoner(Granlund et al. 2011). CG eller eierstyring og selskapsledelse er viktig i forhold til risikostyring og intern kontroll, samt informasjonsflyt til interessentene (*OECD principles of corporate governance* 1999). Fotballen har blitt en stor del av norsk næringsliv med omsetning i milliardklassen, NFF innførte i 2009 et skjerpet lisensregelverk og et finansielt oppfølgingsystem i den hensikt å sikre en bærekraftig økonomi i toppfotballen(NFF 2009). Det er viktig for virksomheter å ha gode rapporteringsrutiner, samtidig har man fått strengere krav og lover i forhold til risikostyring og internkontroll(Gaudernack 2010b). Dette har hovedsakelig påvirket finansbransjen, men vi ser at stadig flere bransjer adopterer de samme krav og retningslinjer som et "benchmark"(*OECD principles of corporate governance* 1999). Kompleksiteten i organisasjonsoppbygning i idrettsorganisasjoner gjør at selv om kravene er strenge er det vanskelig å få oversikt over den faktiske situasjonen(Nordhaug 2011). Dette betyr at et regelverk i seg selv ikke er nok, men at etikk, holdninger og verdier spiller inn som sentrale elementer. Denne bransjen er hyppig omdiskutert både hovedsakelig på grunn av interessentenes betydning, økonomistyringen og pengene som er i omløp. Vi har derfor valgt å se på norsk Tippeligafotball og balansen mellom de krav som foreligger i dag, den økonomiske situasjonen og styrets oppfatning av CG.

1.1 Oppgavens formål

Ved å kartlegge økonomistyringen i de utvalgte Tippeligaklubbene og tilknyttede selskaper får vi et situasjonsbilde som identifiserer elementer av CG som foreligger i dag. For å

¹ Tilknyttede selskaper er selskaper som NFF definerer som samarbeidsselskaper som igjen er underlagt NFFs

kartlegge undersøker vi styrets oppfatning av god virksomhetsstyring ved å se på elementer fra styringsstruktur, risikostyring og styrende dokumenter. I tillegg vil dybdeintervjuer av nøkkelpersoner gi oss bedre innsikt i det operasjonelle og administrative arbeidet som utføres i Tippeligaklubbene i dag. Tippeligaklubbene og deres tilknyttede selskaper har opplevd stort medietrykk rundt påstått mangel på økonomistyring. Antagelsen går her på at klubbene mangler gode nok retningslinjer og regelverk knyttet til god virksomhetsstyring. I denne oppgaven vil vi blant annet belyse i hvilken utstrekning og eventuelt hvordan økonomistyringen er god eller ikke god i Tippeligaklubbene. Er det riktig at økonomistyring er dårlig, i så fall hvilke faktorer bidrar til dette? Hensikten med denne oppgaven er å få CG på dagsorden i Norske tippeligaklubber og gi styret og ledelsen et innblikk i hvilke forbedringer som kan utføres, samt hvilke synergieffekter dette kan gi. I tillegg vil oppgaven kunne bidra til en debatt om man bør innføre et egne krav til CG slik at man får bedre forhold hos interessentene. Oppgaven har som hensikt å være et hjelpemiddel for eiere, styrer og ledelse i Norske Tippeligaklubber og tilknyttede selskaper. Vi begrenser den teoretiske delen til å være en innføring i fagområdet CG. Oppgaven er ment som et bidrag i debatten om god virksomhetsstyring i norsk toppfotball, den er også relevant både for interessentene og de som er direkte tilknyttet Tippeligaklubbene.

1.2 Oppgavens oppbygning

Tidligere forskning viser at selv om fotballindustrien i økende grad tar hensyn til CG og i noen tilfeller implementerer rammeverk så er det store utfordringer knyttet til økonomistyringen. Gammelsæter & Ohr(2002) viser til store utfordringer knyttet til vår fotball kultur her i Norge i forhold til de rammene som er opereres med internasjonalt. Forskingen viser også at investors motiver parallelt med organisasjonens form og kompleksitet gjør at fotballklubber mangler insentiver til å føre en god økonomistyring og spesielt da kapitaltilgangen har vært høy. Det paradoksale er at klubbene i internasjonalt sammenheng har ytret et ønske om innføring av et rammeverk og rådgivning til det gjeldende lovverket (Michie & Oughton 2005). Resultatene i foreliggende forskningen viser også at det er stor spredning innenfor utføring av risikostyring og intern kontroll. Innføring av et rammeverk kan antas å hjelpe

klubbene til god virksomhetsstyring. Med en forutsetning om at klubbene ikke har klare krav til CG ønsker vi å ta tak i følgende problemstilling:

- ❖ *Burde man innføre egne krav til CG i Tippeligaklubber og tilknyttede selskapers økonomistyring i den hensikt å oppfyllede generelle kravene til god virksomhetsstyring?*

Ut ifra dette problemområdet stiller vi følgende spørsmål:

- I. Hva er god virksomhetsstyring, risikostyring og intern kontroll og hvorfor er det hensiktsmessig/lønnsomt?
- II. Hvilke elementer av god virksomhetsstyring er viktig:
 - Hvilke faktorer i eier- og ledelses struktur påvirker klubbens økonomistyring?
 - På hvilken måte påvirker klubbens organisering deres oppnåelse iht. god virksomhetsstyring?
 - Fungerer lisensregelverket som et styrende dokument?

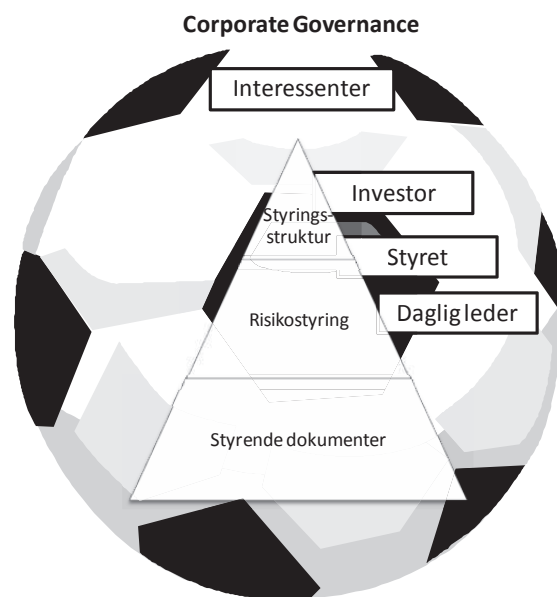
Under hvert av disse hovedspørsmålene vil vi drøfte flere underspørsmål som blant annet: har klubbene ressurser og kompetanse til å bedrive risikostyring og internkontroll og er det klare nok rollefordelinger mellom eier, styret og ledelsen? Videre vil vi se på hvordan beslutningsmyndigheten fordeles i klubbene og om klubbene tar hensynt til langsiktighet i sin planlegging. I tillegg ønsker vi å identifisere risikoer som foreligger i Tippeligaen per i dag, samt se på NFFs rolle som rådgiver, kontrollorgan og deres sanksjonsmyndighet. I forhold til CG stiller vi oss i tillegg spørsmål om bransjen er transparent nok i forhold til å skape tillit hos sine interessenter?

Innledningsvis er det naturlig å definere noen av hovedbegrepene i oppgaven. Med økonomistyring mener vi her metoder, prosedyrer, kontrollsystemer som benyttes i virksomheter som verktøy og styringssystem for å ha kontinuerlig kontroll over den finansielle situasjonen. Corporate Governance defineres som prinsipper for eierstyring og selskapsledelse, men vi velger her å bruke det engelske begrepet da dette er mer utfyllede

mer enn det norske. God virksomhetsstyring er rammeverk for beste praksis innen eierstyring og selskapsledelse med hovedelementer innen risikostyring og internkontroll. Første del av denne oppgaven tar for seg teori om grunnleggende prinsipper for god virksomhetsstyring. I neste kapittel tar vi for oss faglitteratur innenfor CG, deretter vil vi se på lover, anbefalinger og rammeverk innen intern kontroll og risikostyring. Videre går vi over til generell økonomisk teori og modeller utviklet innenfor disse teoriene. Kapittel tre tar for seg foreliggende forskning både internasjonalt og nasjonalt, samt fotballteoretiske modeller. Videre vil vi i kapittel fire fremlegge metode og dataanalyse som vi har benyttet i spørreundersøkelsen og dybdeintervjuer. Kapittel fem er en analyse av NFFs lisenskrav og retningslinjer for AL og TL som er relevant i forhold til CG. Deretter legger vi i kapittel seks frem en økonomisk analyse for TL per 2011. I de tre siste kapitlene legger vi frem våre analyseresultater, diskusjon og konklusjon.

Kapittel 2. God virksomhetsstyring: grunnleggende prinsipper

Det er allmenkjent at norske Tippeligaklubber sliter med sin virksomhetsstyring og spesielt økonomistyringen. I dette kapittelet ønsker vi derfor å legge frem relevante teorier som foreligger innenfor CG og økonomistyring. Kapitlet kan være et hjelpemiddel som innføring i fagområdet CG og kan bidra til bedre økonomiske resultater.



Figur 2.0: CG mekanismer i fotballindustrien

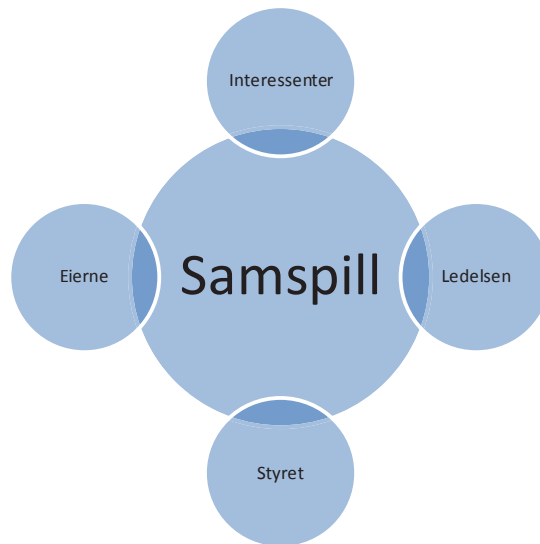
Figur 2.0 viser mekanismene i fotballindustrien slik vi ønsker å begrense og belyse temaet CG i Tippeligaklubbene og tilknyttede selskaper. Et viktig moment i CG er samspillet mellom alle interessenter som er involvert i den daglige driften. Innenfor CG tar vi utgangspunkt i 3-stegsmodellen der vi ser på styringsstruktur, risikostyring og styrende dokumenter. Risikostyring og intern kontroll er sentrale forutsetninger for å kunne bedrive god virksomhetsstyring, i tillegg er det viktig å se på de lover og rammeverk som er grunnlaget for beste praksis. Vi presenterer her utdrag av de mest relevante lover og regler innenfor aksjelovgivningen, regnskapsloven, forskrifter for intern kontroll og risikostyring. Samtidig

presenterer vi utdrag fra Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse og et av COSO rammeverkene som retningslinjer for god virksomhetsstyring. Videre vil vi se på styret, eiernes og ledelsens ansvar mht. til de prosessene som skal utføres i virksomhetene for sikre god virksomhetsstyring. Avslutningsvis i dette kapitlet tar vi for oss utdrag fra generell økonomisk teori som vi mener er sentralt i forhold til CG.

2.1 Corporate Governance

Med CG mener vi forholdet mellom styret, eierne og ledelsen. I følge OECD(*OECD principles of corporate governance* 1999) defineres CG som *"et system der bedriftshandlingen er styrt og kontrollert. CG strukturen angir fordelingen og ansvar mellom de ulike aktørene i selskapet som f. eks styret, ledere, aksjonærer og andre interessenter og spesifiserer regler og prosedyrer for beslutningstaking iht. bedriftsrelaterte beslutninger. Struktur for å nå målene som er satt og bruke målene for overvåking og kontroll av prestasjoner"*. Det finnes flere alternative definisjoner på CG, Steger & Amann (2008) presenterer en definisjon av begrepet som: *"Corporate Governance etablerer en klar struktur for ansvarsfordeling, ansvarlighet og transparenthet for spissen av selskapet og definerer rollen til styret og ledelsen"*(Steger & Amann 2008 s. 4). I Norge benyttes ofte betegnelsen "eierstyring og selskapsledelse" som betegnelse for det engelske begrepet CG(Levorsen 2010 s. 36-40).

Levorsen(2010)presiserer at det er i samfunnets interesse at selskapene styres og ledes på en betryggende måte. Arbeidet med god virksomhetsstyring er viktig for både små og store selskaper, man må tilpasse arbeidet etter virksomhetens kompleksitet og størrelse (Levorsen 2010 s.40).



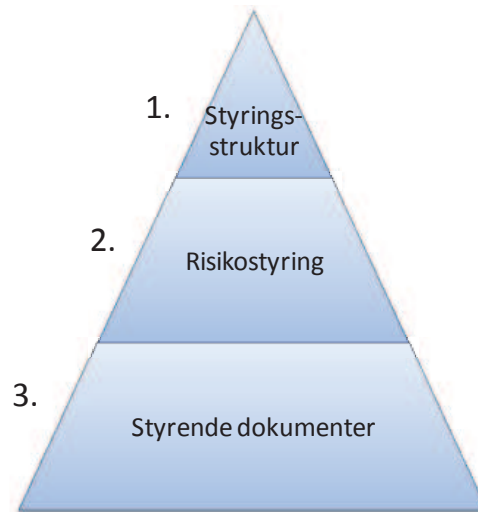
Figur 2.1: CG modellen

Figuren 2.1 viser samspillet mellom eiere, styret og ledelsen, samt interessentene rundt selskapet. Spørsmålet man kan stille seg er hvorfor man skal fokusere på CG? En ren økonomisk tilnærming er at det er internasjonal konkurranse om norske og utenlandske investorers kapital. Derfor må norske selskaper og norske kapitalmarkeder fremstå som attraktive også på området CG (Levorsen 2010 s. 39). Det finnes anbefalinger på dette området og hensikten med disse er å styrke tilliten till norske selskaper og bidra til størst mulig verdiskapning over tid, til det beste for aksjeeiere, ansatte og andre interessenter (Levorsen 2010 s. 40). CG i større børsnoterte selskaper dominerer de akademiske og de offentlige debattene. I følge Steger & Amann (2008) har slike debatter skapt et bilde av at CG bare eksisterer for større selskaper, han peker på at alle organisasjoner må se nytten av det å ha en god virksomhetsstyring. Dette innebærer et CG system som inkluderer makt- og ansvarsfordeling, samt hvem som tar konsekvensene og har ansvaret for organisasjonens prestasjoner (Steger & Amann 2008 s. 1). Man skiller i følge Steger & Amann (2008) mellom CG i ulike typer organisasjoner, det skilles mellom medlemsorganisasjoner versus kapitalbaserte organisasjoner og mellom offentlige og private selskaper. CG omfavner de selskaper som i den moderne økonomien inneholder følgende karakteristika med spesifikke funksjoner:

1. Licence to operate, eller med konsesjon til å drive.
2. Monetary value added, eller MVA, altså merverdi på norsk.

3. Selskapet er basert på eiendomsrett.

Konsesjonen til å drive avhenger av samsvaret mellom de mange regler og lover samfunnet plasserer på selskapene: konkurranseregler, nasjonale sikkerhetsregler, beskyttelse av kreditorer, ansatte, naturressurser og eller miljøet. Utover disse reglene og lovene kan selskapet drive fritt. Som teorien viser ser man at selskapene får flere og flere restriksjoner på foretaksnivå som er essensielle vilkår for at bedriftene skal fungere i et markedsbasert kapitalistisk marked. Et sentralt mål for suksess og overlevelsessevne er lønnsomhet, altså merverdien som skapes. Det gjelder blant annet å definere eiendomsretten, klausuler i kontrakter samt sosial og politisk stabilitet. Steger & Amann (2008) mener at markedet ikke klarer seg selv, men er avhengig av lover, regler og fundamentale verdier som er retningslinjer for "rett oppførsel" eller populært kalt "best practice" (Steger & Amann 2008). Et annet fundamentalt prinsipp som er viktig når man snakker om CG er at alle selskaper eller personer holdes ansvarlig og er ansvarlig for de handlingene de gjør eller organisasjonen foretar seg. Dette prinsippet ivaretar og gir en garanti for er ansvarlig i bruken av makt og respekt for andre interessenter (Steger & Amann 2008 s. 3). Steger & Amann (2008) trekker også frem at det finnes både skrevne og uskrevne regler innenfor CG. Sistnevnte kan forstås som forventet atferd. Dette betyr at selskapene har frihet under eget ansvar og at det er den modellen norsk næringsliv også følger. Graden av ansvar hver enkelt interessent og konsekvens for brudd på god CG varierer mellom forskjellige selskaper og selskapsformer. Det kan være alt fra tap av eiendeler til for lav egenkapitalandel i fotballklubbene. Andre eksempler kan være et lite selskap som bryter arbeidsmiljøloven eller et globalt selskap som bryter en nasjons lov. Poenget er uansett at CG er nøkkelen til å etablere ansvarsfordeling og skape transparente forhold for interessentene (Steger & Amann 2008 s. 4). Figur 2.2 på neste side viser elementene i begrepet god virksomhetsstyring.



Figur 2.2: tre-steps modellen (Gaudernack 2010a)

Nivå 1 tar for seg styringsstrukturer som foreligger, dette innebærer internkontroll- og risikostyringsprosessen. Her er det blant annet sentralt å se rollefordelingen mellom eierne, styret og ledelsen. Nivå 2 tar for seg risikostyring, dette innebærer integrasjon av risikostyringsprosessen. Hvordan virksomheten vurderer risiko, utfører og implementerer kontroll tiltak, samt gjennomfører oppfølging og etterlevelse. Nivå 3 tar for seg styrende dokumenter. Her i forhold til de formaliseringene og styrende dokumentene som foreligger, deriblant mandat, etiske retningslinjer, finansiell rapportering og andre obligatoriske verktøy(Gaudernack 2010a).

2. 2 Beste praksis for intern kontroll og risikostyring: Lover, anbefalinger og rammeverk

Dette del kapitlet beskriver som innledningsvis nevnt beste praksis for risikostyring og intern kontroll, samt tar for seg sentrale lovverk og regler som virksomheter bør følge for å forsøke å nå målet om god virksomhetsstyring.

2.2.1 Intern kontroll og risikostyring

Hva kjennetegner god internkontroll? Litt forenklet kan man si at god internkontroll er å vite hva som er målene, hva som er risikoen for at målene ikke nås, og iverksette kontroller eller risikoreducerende tiltak for å møte ikke akseptabel risiko. God internkontroll skal bidra til

strategioppnåelse, operasjonell effektivitet, korrekt finansiell rapportering og overholdelse av lover og regler. De interne kontrollaktivitetene som iverksettes skal sikre at man på en effektiv måte når målene (Levorsen 2010 s. 105; *OECD principles of corporate governance* 1999). I følge Senter for Statlig Økonomistyring (2009) defineres begrepet intern kontroll som et direkte oversatt begrepet fra det engelske ordet "internal control". Sistnevnte omfatter langt mer av styringsaspekter enn hva som på norsk ofte snevert forstås som interne kontrolltiltak. Skal vi forstå begrepet "internkontroll må vi se sammenhengen mellom mål, risiko, styring og interne kontrolltiltak" (Økonomistyring 2009). Foretakets risikostyring er hva foretaket gjennom strategi, organisasjon, rutiner og forsvarlig drift gjør for og nå fastsatte mål og sikre sine og kundenes verdier, samt pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Dette innebærer mer enn det som tradisjonelt har vært oppfattet som internkontroll (Finanstilsynets veiledning til forskrift om risikostyring og intern kontroll, rundskriv 3/2009). Gaudernack (2010b) presiserer at fokuset på styrets ansvarsoppgaver i forhold til risikostyring og internkontroll har blitt vesentlig skjerpet etter de siste års skandaler. En av de store utfordringene kan være roller og ansvarsområder, det er derfor viktig at det foreligger klare retningslinjer innad i virksomheten. Intern kontroll kan gjennomføres på ulike måter og fremgangsmåten som benyttes for implementering av god virksomhetsstyring kan påvirke resultatene man oppnår. Dette er nettopp fordi en risiko er noe vi ikke vet utfallet av på forhånd. Både internkontroll og risikostyring er krevende prosesser som inneholder mye dokumentasjon og oppfølging av regler og rutiner, en av fallgruvene innenfor risikostyring og internkontroll er ofte at det kan forekomme dokumentoverflod. Dette kan hemme virksomhetsdriften og i enkelte tilfeller virke mot sin hensikt. Det er viktig å presisere at Internkontroll er en prosess som må inkluderes i virksomhetens daglige drift, det må være en prosess som hele tiden arbeides med komplementært med andre dagligdagse aktiviteter (Gaudernack 2010b).

Finanstilsynet vedtok 1. januar 2009 nye forskrifter for risikostyring og internkontroll, disse skal klargjøre kontrollansvar, dokumentasjon og bekreftelse forbundet med den interne kontroll, i tillegg har helhetlig risikostyring blitt mer vektlagt nå enn tidligere. Forskriftene gjelder i utgangspunktet mest for blant annet finansinstitusjoner og regulerte markeder. Målet er at foretakene skal tilpasse sin interne kontroll og risikostyring etter art, omfang og

kompleksitet av virksomheten. Slike forskrifter kan være en nyttig veiledning for alle foretak, for å sikre en god virksomhetsstyring. I forskriftene presiseres styrets ansvar iht. det å ha hensiktsmessige systemer for risikostyring og internkontroll. Herunder presiseres kravene til ansvarsfordeling mellom daglig ledelse og styret, det å ha en klar organisasjonsstruktur, fastsettelse av mål og strategier. Kapittel 3 omhandler Risikostyring og intern kontroll, i følge forskriftene skal virksomheten løpende ha en vurdering i forhold til vesentlige risikoer, disse skal årlig evalueres. Risikoer som er identifiserte skal håndteres på en forsvarlig måte. Internkontrollen skal løpende vurderes av ledere på alle vesentlige virksomhetsområder. Minst en gang i året skal daglig leder vurdere risikosituasjonen, dette skal forelegges styret til behandling (Finanstilsynet 2009).

2.2.2 Aksjelovens behandling av styrets og daglig leders ansvar

Aksjelovgivningen kapittel 6, tar for seg selskapets ledelse, kapitelet tar for seg blant annet forvaltningen av selskapet, styrets ansvar, daglig ledelse, daglig leders plikt ovenfor styret og datterselskapets forhold til morselskapet. I tillegg tar § 6.23 for seg styreinstruks. Med forvaltning av selskapet menes styrets ansvar for forvaltning av eiers kapital og forsvarlig organisering, her inkluderes også budsjetter og planer, samt retningslinjer for virksomheten. Et av de sentrale punktene omhandler styrets orientering i forhold til selskapets økonomiske stilling, det stilles også krav til at styret skal påse at selskapet har betryggende kontroll i forhold til virksomheten, regnskap og formuesforvaltningen. Styret har ansvar for å føre tilsyn med virksomheten for øvrig og den daglige ledelsen, i tillegg kan de sette instruks for ledelsen. Styret gir retningslinjer til daglig leder som leder er pliktig til å følge. Styret skal ha en rapportering fra daglig leder minst hver måned i forhold til blant annet resultatutvikling (Aksjeloven 1997).

2.2.3 Regnskapslovens behandling av årsberetning, risikostyring og regnskapsrapportering

Regnskapsloven gjelder for blant annet aksjeselskaper, allmennaskeselskaper, samvirkeforetak og økonomiske foreninger som i året har hatt en salgsinntekt på over to millioner kroner. Det skal utarbeides årsregnskap og årsberetning for de regnskapspliktige, innholdet skal her være resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling og note opplysninger, her skal det vises til reel finansiell stilling og resultat. Årsberetningen skal

inneholde opplysninger om hvordan virksomheten drives, den skal minst omfatte utviklingen og resultat av virksomheten, den skal også inneholde beskrivelse av usikkerhetsfaktorer og sentrale risikoer. Beretningen skal inneholde finansielle og ikke- finansielle sentrale resultatindikatorer som er aktuelle for virksomheten. Opplysninger om finansielle risikoer som har betydning i forhold til foretakets eiendeler. Gjeld, finansielle stilling og resultat skal oppgis, her skal det også oppgis hvordan risikostyringen skal foretas, samt foretakets eksponering i forhold til markeds-, kreditt- og likviditetsrisiko. Det skal i tillegg nevnes dersom det er tvilstilfeller rundt fremtidig drift, i tillegg skal årsberetningen blant annet inneholde forslag om anvendelse av overskudd eller dekning av tap dersom dette ikke fremgår av årsregnskapet(*Regnskapsloven* 1998).

2.2.4 Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse er en anbefaling utarbeidet av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse(NUES)². Anbefalingen skal bidra til å klargjøre rollefordelingen mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som følger av lovgivningen. Oslo Børs krever at noterte selskaper årlig skal gi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse i samsvar med denne anbefalingen. NUES anbefaler også mindre foretak som ikke er pålagt å etablere revisjonsutvalg vurdere å opprette dette. Levorsen(2010) legger frem at *” anbefalingen kan også være hensiktsmessig for ikke-børsnoterte selskaper med spredt eierskap, og hvor aksjene er gjenstand for regelmessig omsetning. For andre selskaper kan anbefalingen brukes som et godt utgangspunkt for styrets diskusjon om hvordan selskapet bør innrette seg”* (Levorsen 2010 s.36-37). Det er viktig å understreke at styrets ansvar for risikostyring og internkontroll ikke er begrenset til de selskapene NUES anbefalingen primært retter seg imot. Innenfor disse kritiske områdene har styret også ansvar ifølge aksjeloven, regnskapsloven og bokføringsloven. NUES tydeliggjør dette ansvaret, men også små og mellomstore bedrifter må sørge for at de har god internkontroll(Levorsen 2010 s.36). NUES(*Norsk anbefaling: eierstyring og*

² Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) har utarbeidet i oktober 2009 Norsk Anbefaling om Eierstyring og Selskapsledelse. Bak NUES står aksjonærforeningen i Norge, Den norske Revisorforening, Eierforum, Finansnæringens Hovedorganisasjon, Norske Finansanalytikerers Forening, Norske Pensjonskasser Forening, Næringslivets Hovedorganisasjon, Oslo Børs og Verdipapirfondenes Forening(Levorsen 2010:36).

selskapsledelse 2009) presiseres styrets ansvar i virksomheten, styret skal "påse at selskapet:

- Har god eierstyring og selskapsledelse.
- Gir en samlet redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten.
- Forklare avvik dersom anbefalingen ikke er fulgt.

Med disse punktene følger videre ansvar der styret bør legge frem selskapets verdigrunnlag og utforme retningslinjer som følger opp dette. I anbefalingen opereres det med et "følg eller forklar" prinsipp, hvor selskapet skal følge prinsippet som foreligger eller forklare hvorfor det eventuelt er valgt å benytte andre løsninger (*Norsk anbefaling: eierstyring og selskapsledelse* 2009). I selskapets årsrapport skal det legges frem en redegjørelse som viser selskapets eierstyring og selskapsledelse iht. anbefalingens hovedpunkter (Børssirkulærer 2006). Kapittel 10 i NUES omhandler den interne kontrollen og hvordan det kan bidra til økt verdiskapning innad i virksomheten. Dette kapitlet er en presisering av styrets tilsynsansvar, formålet er å håndtere risikoer forbundet med det å drive et selskap, samt styrke kvaliteten på rapporteringen og sikre aksjeeiernes investeringer og selskapets eiendeler (*Norsk anbefaling: eierstyring og selskapsledelse* 2009 kap. 10). Den interne kontrollen i selskapet skal tilrettelegge for effektiv og målrettet drift av selskapet og dette skal gjøre det mulig å håndtere eventuelle risikoer. Dette gjelder både for forretnings- og operasjonelle risikoer, samt risiko forbundet med overtredelser av lover og forskrifter og andre som har betydning for selskapets måloppnåelse. Det skal sikre kvalitet forbundet med ekstern- og intern rapportering og bidra til at selskapet operer i tråd med de retningslinjer som de er underlagt, her også de interne verdiene og de etiske retningslinjene i selskapet. Det bør også legges vekt på ulike tilfeller som kan ha hatt innvirkning på selskapets økonomiske situasjon. I tillegg bør det gjøres en vurdering på selskapets eksterne rapporteringsprosess og hvordan den fungerer (*Norsk anbefaling: eierstyring og selskapsledelse* 2009 kap.10). I tillegg til tilsynsansvaret har styret et ansvar for rapportering ovenfor aksjeeierne i forhold til internkontrollen i selskapet og dens organisering. Styret beskriver i årsrapporten internkontrollen knyttet til den finansielle rapporteringen. Dette innebærer å ta hensyn til

kommunikasjon, informasjon og oppfølging, samt kontrollmiljøet, risikovurdering og kontrollaktiviteter (Norsk anbefaling: eierstyring og selskapsledelse 2009 kap.10).

2.2.5 COSO Rammeverkene for å forbedre virksomheters systemer for risikostyring og internkontroll³

Et av kravene til virksomheter som er underlagt NUES er at de må benytte seg av et rammeverk for risikostyring og internkontroll. Internkontroll kan lett bli et uklart begrep om det ikke knyttes til noe som er veldefinert. Det finnes en rekke sjekklister eller rammeverk for internkontroll. Det vanligste rammeverket for internkontroll er "COSO" (*Internal control - integrated framework* 1992). Rammeverket har siden blitt innarbeidet i retningslinjer og regelverk, det er et anerkjent internasjonalt rammeverk som virksomheter benytter for å oppnå bedre kontroll med sine aktiviteter (Levorsen 2010 s.105).



Figur 2.3: COSO-kuben (Internal control - integrated framework 1992)

Figur 2.3 viser et av COSO rammeverkene, hensikten med et slikt rammeverk er at virksomheten ikke skal erstatte dette med sin interne kontroll og risikostyring, men at det skal inkluderes i prosessen og fungere som et hjelpemiddel (*Guidance on monitoring internal control systems* 2009). I tillegg til å kunne bidra til en enklere implementering av intern

³ Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ga for over ti år siden ut et rammeverk: Internal Control- Integrated Framework (COSO- rapporten). Dette rammeverket skulle bidra som et verktøy for å forbedre virksomheters systemer for intern kontroll.

kontroll prosessen, vil også COSO kuben kunne bidra til enklere å kunne evaluere og forbedre virksomheters systemer for risikostyring og internkontroll. Formålet med en slik modell er at den benyttes som et rammeverk for intern kontroll i virksomheten og den kan i tillegg bidra til å bedre risikostyringsprosessen. Bedre kontroll vil kunne bidra til økt måloppnåelse, samt forbedre risikostyringen. Forutsetningen for rammeverkene er at enhver virksomhet arbeider nettopp for å skape verdier for sine interessenter, i tillegg må da ledelsen kunne avgjøre hvor store utfordringer og usikkerheter det da er aksept for å tolerere innad i virksomheten. COSO rammeverkene kan benyttes mht. helhetlig risikostyring, og det skal kunne bidra til det å takle både risikoer og muligheter på mest mulig effektiv måte for å øke verdiskapningen. Dette er en kontinuerlig prosess som foregår i hele virksomheten og er utført på alle nivåer. Den anvendes i forbindelse med fastsettelse av strategi på tvers av virksomheten, hvor risikoer også vurderes for virksomheten som en helhet. Det er egnet for å gi rimelig grad av sikkerhet for ledelsen og styret. Virksomheter eksisterer nettopp for å skape verdier for sine interessenter og det vil alltid oppstå usikkerhet og utfordringer som både styret og ledelsen må ta hensyn til. Spørsmålet er hvor mye usikkerhet man har mulighet til å akseptere i forhold til verdiskapningen. Risikostyring er et hjelpemiddel for ledelsen for å nå virksomhetens resultat og lønnsomhetsmål og for å hindre tap av ressurser. I tillegg vil det sikre en effektiv rapportering og etterlevelse av lover og regler (Gaudernack 2010a; *Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk: teknikker og verktøy : COSO rapport 2004*).

2.3 Forholdet mellom eierne, styret og ledelsen

I dette avsnittet legger vi frem ansvarsfordelingen innad i virksomheters styringsstruktur. CG handler om forholdet mellom eierne, styret og ledelsen, det er derfor sentralt å se på hvilke ansvarsområder de ulike rollene innebærer for å forstå mekanismene bak CG.

2.3.1 Eierne

Eierskap E defineres som eiendomsrett P som inkluderer tre hovedelementer:

1. Der E kan bruke P sin som han ønsker.
2. E har rett til å regulere alle andres bruk av P.

3. E har retten til å overdra rettigheter til P som han selv ønsker.

Det finnes også et fjerde element som er noe omdiskutert, dette handler om ansvarlighet og kan knytte til CG. E er ansvarlig for at hans bruk av P ikke skader andre. Det betyr at hvis P er en hund er E ansvarlig for å ta forhåndsregler slik at P ikke biter noen. Dette blir en banal fremstilling, men får frem et viktig punkt som man kan reflektere over. Selv om man er eier og bestemmer over selskapet sitt, har man fortsatt ansvar utover ren profittmaksimering. Monks & Minow (2008) definerer derfor eierskap som en "kombinasjon av rettigheter og ansvarsområder med respekt til en eiendomsrett" (Monks & Minow 2008 s.95). Ofte er eierskap mer kompleks og spesielt med aksjonærer, her har man flere passive eiere som ikke direkte har noen eiendomsrett over noen konkrete assets, men en eierandel for selskapet som helhet (Monks & Minow 2008 s.95). Kompleksiteten i dagens eierstruktur er en av årsakene til fremveksten av CG. Dette fordi eierne selv ikke styrer selskapet, det er det styre og ledelsen som gjør. Eierne har heller ingen forhold til de andre eierne og den felles interessen blir da prisen på aksjen. Dette mener Monks & Minow (2008) har endret synet på eierskap, der man egentlig ikke har en meningsfull "eierskap" terminologi. Aksjonæren har eksklusiv kontroll over aksjen i seg selv, men en av betingelsene til aksjonærens ansvar er å gi opp rettigheten til å kontrollere bruken av selskapets eiendomsrett til noen andre. Den rettigheten er delegert ned til ledelsen i selskapet. Monks & Minow (2008) kategoriserer den nye type eierskap, med flere små aksjonærer, som en fraksjonert eierform. Med dette utdyper han at det er så mange eiere i antall og at dette resulterer i mange motstridende interesser som igjen gjør at funksjonaliteten til eieren blir passiv og upersonlig. Samtidig i henhold til CG har fraksjonert eierskap gjort at investorer kan distansere seg fra ansvaret selskapets eksterne interessenter, noe som igjen kan resulterer i dårlig CG. Hvis det er en CG rabatt eller premie kan dette skape et behov for at eierne tar ansvar for å skape en merverdi (Monks & Minow 2008 s.105-118). Som nevnt tidligere så er hovedessensen i eierskap at man kan overlate ansvaret til noen andre. Dette også fordi man skal sikre at aksjer er lett omsettelige, nettopp fordi det ikke følger noe direkte ansvar med selve aksjen, annet en stemmerett. Generalisert kan man si at eiere i dag har gitt opp kontrollen over de fleste beslutninger tatt på foretaksnivå, og samtidig for å sikre en lav arbitrasje kostnad har aksjonærer tillat selskapene til å utstede utallige aksjer som igjen har resultert at investorer

har vanskelig med å få aksjemajoritet. Resultatet av dette er "The Wallstreet Rule" der man sier at eierne, altså aksjonærene, skal stemme som ledelsen sier eller selge unna aksjen (Monks & Minow 2008 s.118).

2.3.3 Styret

Styret har ansvar for at det foreligger hensiktsmessige systemer for risikostyring og internkontroll. *"Problemer med mangelfull styring, regnskapsjuks og dårlig internkontroll oppstår både i små og store selskaper. Det er all grunn til å ta behovet for hensiktsmessige systemer for risikostyring og intern kontroll på alvor i alle selskaper. Omfanget av dette arbeidet må tilpasses den enkelte virksomhet"* (Levorsen 2010 s.40). Skandaler som Enron og Worldcom var signifikante og inkluderte både investorer, styret, ledelse, konsumenter og de ansatte. De fleste land endret både lover og regler på bakgrunn av disse, både på fortaksnivå men også rammeverk for best practice, i tillegg har styrene i virksomhetene fått mer ansvar. Rett informasjon til rett tid er kritisk for at et styre skal være effektivt (Steger & Amann 2008 s.91). Roe (1996) argumenter for at styret som velger CEO for å sikre sin gjennomslagskraft nedover i organisasjonen får en reversert rolle der faktisk ledelsen og CEO har mer reel makt. Troen om at ledere kontrollerer styret enn at styret kontrollerer lederne er et omdiskutert tema både i forskning og i empirisk data (Roe 1996 s.6). Neubauer utaler at "de regulative rammeverkene vil være som et tomt skall uten at offentligheten er villig til å gi et direkte press for at selskapet etterlever disse" (Neubauer 1996 s.21 & 2001 s.8). For å forstå styrets oppgaver og ansvar er det relevant å se på hvilke forhåndsregler og anbefalinger som finnes i forhold til sammensetning av et styre. I prinsippet er styret et organ som skal påse at virksomhetene handler etter aksjonærenes interesse, det er derfor viktig at medlemmene innad i styret innehar denne interessen (Tirole, 2006). Levorsen (2010 s.6) presiserer to vesentlige elementer som må inngå i styrets hovedoppgaver, det å være *veivalgsaktiv* og det at det må være et godt *menneskelig samspill*. Det å ha et godt menneskelig samspill er sentralt både innad i styret, men også i møte med ledelsen og eierne. Samtidig skal styret bidra til økt verdiskapning og bidra til vekst og utvikling. Levorsen (2010) nevner også at det er viktig at et styre er sammensatt av en gruppe med forskjellige typer mennesker, med forskjellige fagkompetanser og bakgrunn. Det er viktig med en bred sammensetning i forhold til vurderinger, meninger og beslutningstaking slik at man har en evne innad i styret til å se

saker fra forskjellige synsvinkler. Det å kunne lytte til andres meninger og samtidig ha en vilje til å arbeide sammen som et lag er viktige egenskaper til styremedlemmer. Det er også viktig at styret er endringsvillig i forhold til konkurransesituasjonen de befinner seg i, samt det dynamiske samfunnet vi lever i per i dag. Her kommer kontinuitet og fornyelse inn i bildet, det å ha for hyppige utskiftninger innad i styret kan virke negativt inn på kontinuiteten og den langsiktige oppgaven et styre står ovenfor. Samtidig er det sentralt å komme med nye kompetanse innspill på de områdene hvor man ser at det eksisterende styret kommer til kort. Tidsperioden for et styreverv er avhengig av at kompetansen og erfaringen man besitter er verdifull for styret, samtidig vil interessen iht. å bidra til en forbedret drift spille en stor rolle. Styreleder har en sentral rolle iht. å sørge for at styrets arbeid baseres på *åpenhet, tillit og faglig kompetanse*, det anbefales ofte at styreleder har erfaring innenfor forretningsdrift og kan trekke paralleller til andre situasjoner og bransjer. Ofte bør sammensetningen av styret gjøres på grunnlag av virksomhetens kritiske suksessfaktorer som er definert i virksomhetens strategiplan. Det å kunne knytte til seg den riktige erfaringen kan være en nøkkelfaktor for virksomheten. Styret bør i hovedsak bestå av personer som stiller krav til seg selv og andre, har evne til å ta beslutninger og evne til å gjennomføre disse, samt evne til å tenke nytt og stå for konsekvensene av de valgene styret har besluttet (Levorsen 2010).

2.3.2 Ledelsen

I virksomheter er ledelsen en gruppe mennesker som arbeider sammen for å oppnå virksomhetens felles mål (Anthony & Govindarajan 2007). Administrerende direktør (CEO) har en sentral rolle, og er øverste ledd av hierarkiet i en virksomhet. Det er viktig at ledelsen innehar bakgrunn fra finans eller økonomistyring og ser mekanismene i ledelsesprosessen (Steger & Amann 2008 s.204). Ledelsens rolle er å sørge for, kontrollere og veilede de underordnede i virksomheten i forhold til deres fastsatte strategi. Ledelsen har ansvar for å planlegge hva som skal gjøres innad i virksomheten, koordinere aktivitetene som skal utføres samt kommunisere informasjon til alle ledd i virksomheten. I tillegg skal denne informasjonen evalueres, det skal tas beslutninger og i tillegg påvirke de ansatte og deltagerne i virksomheten til å endre atferd som er tilpasset virksomhetens overordnede strategi (Anthony & Govindarajan 2007).

2.4 Økonomisk teorier: generell økonomisk teori, Prinsipal agentteori og Interessentteori

Økonomiske teori om bedriftene bygger på tre fundamentale forutsetninger:

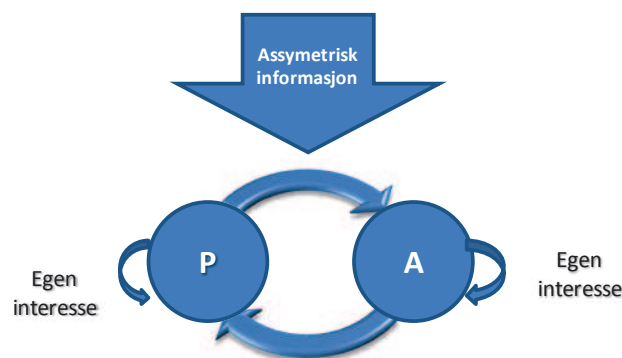
- Aktørene har rasjonelle preferanser mellom utfall.
- Aktørene forsøker å maksimere nytten og profitt gitt akseptabel risiko nivå
- Mennesker handler individuelt på bakgrunn av fullstendig og relevant informasjon

Utgangspunktet for teorien er at aktørene i et marked er rasjonelle individer som handler til sitt eget beste, det vil si maksimerer egen nytte. Altså høyest mulig avkastning på investert kapital for et gitt risikonivå. Det forutsettes da at investeringen utføres i den hensikt å tjene mest mulig penger. Forutsetningene er da at investor handler i et marked med fullstendig og riktig informasjon. At en bedrift er profittmaksimerende betyr at målet til ledelsen er å forvalte eiers kapital slik at man oppnår høyest mulig verdiskaping (Weintraub 1993). Med verdiskaping inkluderer dette både profitt og andre målsetninger eier har med sin investering. Så investeringsvalg i henhold til neoklassisk teori blir tatt på grunnlag at man utelukker andre investeringsvalg og velger den investeringen som gir høyest avkastning i forhold til et gitt risikonivå.

2.4.1 Agentteori

Adopteringen av økonomiske teorier når man studerer organisasjoner på generell basis og spesielt styret og ledelse har vokst i popularitet de siste årene. Økonomiske organisasjonsteorier er nå etablert som et hoveddrammeverk i studier av organisasjoner (Donaldson & Preston 1995; Stiles & Taylor 2001 s.13). Dette i bunn og grunn på grunnlag av to teorier: agent teorien (Jensen & Meckling 1976; Ross 1973) og transaksjonskostnadsteorien (TKT) (Williamson 1987; Williamson 1996). Sammen kaller man disse for den organisasjon økonomiske teorien (Barney & Ouchi 1986; Donaldson & Preston 1995). Agentteorien tar for seg forholdet mellom en agent og en prinsipal, hvor prinsipalen delegerer arbeidsoppgaver til agenten, som igjen utfører dette arbeidet (Eisenhardt 1989). I forskning som gjelder styret i større selskaper har agentteorien blitt anvendt til å beskrive forholdet mellom aksjonærene (eierne) og ledelsen i disse selskapene (Berle & Gardiner 1991). Teorien definerer forholdet mellom prinsipal og agent som en kontrakt mellom

partene der incentiver skal strukturere arbeidet til agenten i riktig retning(Kosnik 1987). Skille mellom eierskap og kontroll ligger under konseptet at organisasjoner er en fordeling av både arbeidsdeling og risikodeling(Eisenhardt 1989). Eierne bidrar med kapital og holder risikoen for organisasjonen og ledelsen er ansvarlig for beslutningene som tas i organisasjonen. Denne fordelingen kan gi grobunn for opportunistisk atferd som kan skape interessekonflikter mellom ledelse og eiere(Stiles & Taylor 2001 s.13). Parkinson (1993) sier at rollen til daglig leder (CEO) er enkelt og greit å maksimere profitten til eierne, altså følge eiernes interesser. Selv om ledelsen må ta hensyn til de ansatte, er det ikke noe annet enn eiernes interesser som skal påvirke beslutningstakingen til daglig leder(Tricker 1984). Børsnoterte selskaper utsettes for et dominant CG paradigme som er prinsipal agent problematikken. Prinsipalen som investoren kan ikke kontrollere agenten (ledelsen) fullt ut, grunnet asymmetrisk informasjonsflyt.



Figur 2.4 Prinsipal agentteori

Figur 2.4 illustrerer at både prinsipalen og agenten har selvinteresser som er i målkonflikt med hverandre. Ledelsen (agenten) har bedre og mer oppdatert informasjon om selskapet situasjon enn investoren har tilgang til og til en lavere transaksjonskostnad. Ledelsen mottar informasjon i sitt daglige arbeid og investoren må bruke ekstra tid og penger for å tilegne seg samme type informasjon. Derfor har man CG som mål å samkjøre investoren og ledelsens interesser, men samtidig overvåke ledelsen til et minimum transaksjonskostnad i aksjonærenes interesse. Det er viktig å peke på at det finnes svakheter i denne teorien. For det første er den pessimistisk om menneskers atferd, de forutsetter ingen ubalanse i

maktfordelingen mellom investor og ledelse og man forutsetter at investor ikke trekker tilbake sin investering.

2.4.2 Interessentteori

Robert E. Freeman (1984) utviklet en teori der organisasjoner får innspill til hvordan de skal forholde seg til sine omgivelser og samfunnet rundt. Teorien ble kalt interessentteorien og tar for seg hvordan forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser, og dens hensyn til både de interne og de eksterne interessentene. Med interessenter mener vi her de som har interesse for virksomheters utvikling og som kan påvirke virksomhetens måloppnåelse. Teorien avdekker virksomheters interessenter der man igjen operer med to undergrupper der den første er de med direkte interesse, de primære for eksempel aksjonærer, ansatte, kunder, leverandører og lokalsamfunnet. Og den andre er de med indirekte interesse, de sekundære som media, forbund og organisasjoner. Det å ha et godt forhold til sine interessenter vil i følge Freeman(1984) i seg selv kunne være et konkurransefortrinn, det å føre en god dialog og få forståelse for virksomhetens beslutninger hos interessentene vil være essensielt.

2.5 Problemstillinger knyttet til CG i Non Profit organisasjoner

CG eksisterer i en eller annen form i alle organisasjoner selv om virksomheter har forskjellige målsettinger. Non profitt organisasjoner kan i følge Steger & Amann (2008) noe grad sammenlignes med idrettsorganisasjoner da det i utgangspunktet ikke eksisterer et rent profittmotiv. Disse typer organisasjoner er styrt av andre målsetninger enn private selskaper og kan kategoriseres som den tredje sektor mellom den private og offentlige. Man snakker her om tre ulike typer grupperinger av non profitt organisasjoner:

1. Den første gruppen av organisasjoner har eiere, men har et annet målsystem enn vanlige virksomheter. Eieren kan være for eksempel et bystyre, en fylkeskommune eller en kommune. Selv om målsettingene er annerledes, kan mange av CG prinsippene implementeres, som non profit organisasjon må man også her allokere ressursene så effektivt som mulig og har en ansvarlig ledelse og transparent informasjon rundt den finansielle rapporteringen.

2. Den andre grupperingen av organisasjoner har ikke et eiendomsbasert eierskap. Medlemmene fra organisasjonen er valgt på et en til en stemme prinsipp. Eksempler her er gjensidige eller samarbeidende foreninger for eksempel innenfor landbruk eller håndverkerbransjen. Når disse organisasjonene ble globale måtte man profesjonalisere ledelsen, og de individuelle medlemmene har ikke mye de skulle sagt jamfør interessentene som helhet. Om organisasjonen er global eller lokal så har de samme målsetninger, og CG strukturen er veldig lik som profit organisasjoner sine nettopp fordi de konkurrerer ofte med disse og må da møte de samme markeds standarder fordi businessen ligger utenfor kun medlemsfokus.
3. Den tredje gruppen referer til instanser der organisasjonsdesignet og eierskapet er reversert og andre mekanismer dominerer CG i organisasjonen. Der medlemsorganisasjonen er eier av hovedorganisasjonen, for eksempel det felles europeiske/verdensomfattende banksystemet, eller flere internasjonale organisasjoner som er formet av nasjonale organisasjoner. Her sitter subsidierende i styret som igjen kan føre til konflikt mellom lokale og globale hensyn. Her finnes det også organisasjonsformer som er basert på felles målgrunnlag, verdier og normer, men som har en løser kontroll mekanisme seg i mellom (Steger & Amann 2008 kap.12). Et eksempel på dette er NFF som er eid av klubbene og igjen deres medlemmer (Nordhaug 2011).

2.5.1 Frivillighet og verdiskaping

Non Profit organisasjoner er avhengig av frivillighetsarbeid. En landsomfattende undersøkelse om frivillighetsarbeid viser at i 2009 brukte 15 prosent av Norges befolkning mellom 1-2,5 time eller mer på frivillig arbeid innenfor idrett og kultur på en uke. Frivillighets arbeid er i følge undersøkelsen en selvrealiserings og kvalifiseringsarena der de frivillige føler seg mer betydningsfulle når de arbeider frivillig (Wollebæk mfl. 2010). Videre viste undersøkelsen at 48 prosent av Norges befolkning arbeider frivillig noe som er i verdenstoppen av frivillighetsarbeid. Årsverk i frivillig sektor som andel av den økonomisk aktive befolkningen, prosent: "Det frivillige arbeidet utgjorde i 2009. 4,1 prosent av den økonomisk aktive befolkningen i Norge". Statistisk sentralbyrå kom i 2010 med en verdivurdering av frivillig arbeid innen idrett og kultur. "Verdiskapingen på dette området er

beregnet til 34 milliarder kroner eller nær 40 prosent av samlet verdiskaping i den ideelle og frivillige virksomheten” (Brathaug mfl. 2010:1).⁴

⁴ SSB antagelser: Dersom vi antar at den frivillige sysselsettingen i 2007 er på samme nivå som i 2004 og at det er like høye lønnskostnader knyttet til frivillig innsats som lønnet innsats, innebærer det at bidraget fra de ideelle organisasjonene totalt ville blitt nærmere 4 prosent av BNP.

Kapittel 3. Foreliggende analyser av økonomistyring og Corporate Governance i internasjonal og norsk fotball

Vi vil i denne delen av oppgaven gjøre rede for foreliggende litteratur om de forretningsmessige sidene ved toppfotballen. Det foreligger lite forskning på dette området og derfor vil vi sammenfatte tidligere forskning for senere å utdype temaet i våre undersøkelser og diskusjoner. Første del av dette kapitlet tar for seg teoretiske modeller knyttet opp i mot fotballindustrien. Videre går vi inn på internasjonal og nasjonal fotballteori, samt tidligere masteroppgaver som har analysert norsk Tippeligafotball.

3.1 Teoretiske modeller og teorier knyttet opp i mot fotballindustrien

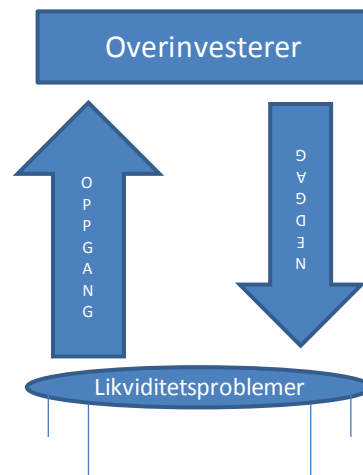
Denne delen tar for seg teoretiske modeller som presiseres i Gammelsæter & Ohr (2002) sin forskning. I Norge er det kun klubbene som har rett på å være medlemmer i NFF og ha lisens til tippeliga- og cup spill. Denne retten skaper synergieffekter: mediefokus, prestisje, publikumsinntekter, reklamepotensial og TV inntekter m.m. I tillegg kan CL og EL spill gi store inntekter samt salg av spillere. Disse synergieffektene er grunner til at investorer synes det er attraktivt å gå inn i samarbeidende aksjeselskaper (Gammelsæter & Ohr 2002 s.143).



Figur 3.1: Den norske dualmodellen

Figur 3.1 viser den norske dualmodellen. Klubbene overfører rettigheter til aksjeselskapet som kan beskrives som en frivillig kommersialisering som klubbene er avhengig av. Slike avtaleforhold mellom klubb og selskap er nå etablert i de fleste tippeligaklubbene, og slike avtaler skal godkjennes av NFF og NIF. Dualmodellen skal sikre at klubbene får tilgang til ekstern kapital og samtidig beholder kulturen basert på frivillighet. Avtaler som gjelder overføring av rettigheter eller innflytelse over klubbens sportslige virksomhets kan ikke inngås mellom klubb og aksjeselskap. Det er også krav til at klubben må stå som arbeidsgiver

til spillerne. Dette betyr også at de samarbeidende aksjeselskapene kanskje største aktiva, transferinntektene, formelt ligger utenfor deres direkte kontroll. Siden aksjeselskapet som oftest sitter med kapitalen, vil det selvsagt ha makt og påvirkning også i saker med sportslig karakter.



Figur 3.2: Illustrasjon av trampolineøkonomi

Trampolineøkonomi er et begrep utviklet av Gammelsæter & Ohr (2002). Tippeligaklubbene med jevne mellom ser ut til å havne i økonomisk uføre. Gammelsæter & Ohr(2002 s.62) stiller spørsmålet om Tippeligaen er en utstyrelig trampoline økonomi. I figur 3.2 har vi forsøkt å illustrere trampolineøkonomien. Figuren viser at man i gode tider investerer mye, kjøper dyre spillere og tegner dyre kontrakter. Det får konsekvenser når de sportslige resultatene går dårlig eller at de sitter inne med langsiktige beskjeftigelser de ikke klarer å betjene ved inntektssvikt. Dette fører til vesentlige likviditetsproblemer, og man blir da avhengig av kapitalinnsprøytning for å fornye lisensen. Det kan virke som at kriser kommer med jevne mellomrom, er uunngåelige og umulige å gardere seg imot. Samtidig som det er en trampoline effekt, man gjør det samme om igjen og om igjen. Det som er hovedkarakteristikken ved tippeligaens trampolineøkonomi er at den viktigste inntektskilden til klubbene er kjøp og salg av spillere også omtalt som klubbens transferbalanse. Dersom denne transferbalansen økes vil det føre til høyere spillerlønninger. Lønnsnivået vil også ha en påvirkning iht. spillere som blir rekruttert til eliteserien både i forhold til rekruttering av utenlandske spillere. Redusert lønn vil kunne øke andelen av norske spillere, da norsk fotball ikke blir like interessant for andre nasjoner. I tillegg vil det norske landslaget påvirkes av

tilgangen på gode norske spillere. Dersom andelen av "egenproduserte" spillere synker, vil også kvaliteten på det norske landslaget minke. Et synspunkt som ikke nevnes her er at internasjonale spillere kan bidra med innspill i forhold til utvikling av de norske fotballspillerne. Det er allikevel viktig å poengtere at gode prestasjoner på landslagsnivå øker attraktiviteten til norsk spillere og norsk fotball generelt. Gammelsæter & Ohr (2002) drøfter "Fangens dilemma". Dette dilemmaet illustrerer at uavhengige og frie aktører i et marked ikke alltid handler i tråd med en kollektivitetstankegang. Det handler om en konflikt forbundet med rasjonalitet hos individet og det kollektive. Det som er best for deg som enkeltperson er ikke nødvendigvis det beste for kollektivet, en løsning som gagnar fellesskapet krever reguleringer og forpliktende samarbeid. Hvis man ser dette i sammenheng med fotballindustrien vil det å gi økt lønning til en enkeltspiller som kan heve prestasjonene i klubben totalt sett heve lønnsnivået på spillere. Noe som igjen vil kunne føre til ytterligere økonomiske utfordringer for klubbene og vil da kunne bli en trussel for hele fotball ligaen. Poenget er at det krevet reguleringer i markedet for at ikke aktørene kun skal kunne handle etter egeninteresse (Gammelsæter 2010; Von Neumann & Morgenstern 1947).

3.2 Foreliggende internasjonal forskning i fotballindustrien

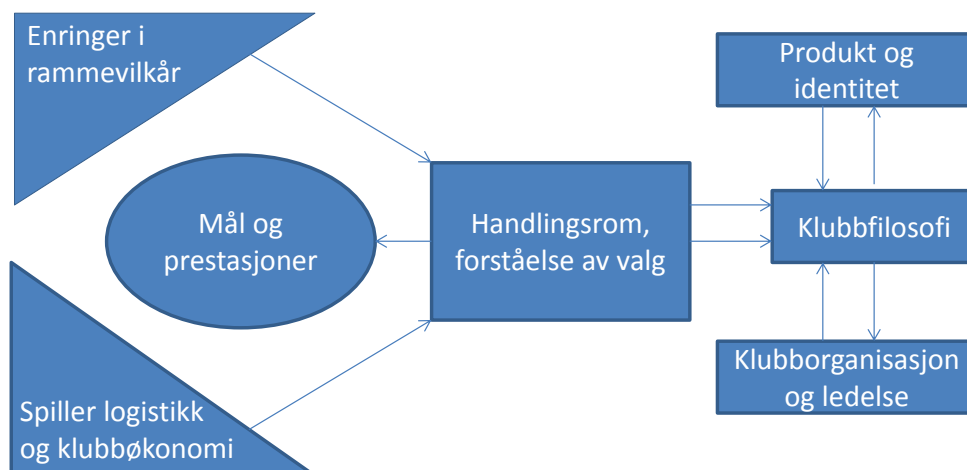
Hamli mfl. (2004) har foretatt en undersøkelse av PL klubbers CG praksis, finansiell planlegging og risikovurdering. 76 prosent av klubbene responderte at de ville dra fordeler i form av en guide til god virksomhetsstyring og 80 prosent responderte at det ville være nyttig å motta rådgivning i forhold til selskapslovgivning. Undersøkelsen viste også at i forhold til revisjon og risikovurdering var det kun 24 prosent av klubbene som hadde et revisjonsutvalg og av disse var det kun 7 prosent som presenterte internrevisjonsrapporten til generalforsamling. I forhold til styrets regelmessig gjennomgår risikoreporter svarte 68 prosent at de gjorde det, i tillegg var det 74 prosent som utførte risikovurderinger og innvirkningen av disse. Det kommer også frem at 70 prosent har etablert kontrollrutiner for å forhindre tap av eiendeler og svindel. Mitchie & Oughton (2005) drøfter viktigheten av god virksomhetsstyring i forhold til å kunne lede klubbene effektivt, samt overleve de vanskelige økonomiske situasjonene i fotballindustrien. De legger frem at det kan være sammenheng

mellom aksjonærenes aktivitet i klubben og prestasjoner, og klubbene i England er per 2005 ikke flinke nok til å inkludere aksjonærene i sin drift. Mitchie & Oughton (2005) har funnet ut at det er kun 31 prosent av klubbene som møtte kravene i rammeverket når det gjaldt uavhengighet i revisjonsutvalget. Det kommer her frem at det kun er 29 prosent av PL klubbene som har en prosess for å evaluere ulike risikoer som klubben står ovenfor, i tillegg svarer 15 prosent at de ikke har en langsiktig bedriftsplan på henholdsvis 3 år (Mitchie & Oughton 2005). Parum (2005) viser til at et CG rammeverk kan sees som et forsøk i å skape en strukturert dialog mellom selskaper, interessenter og aksjonærer med hensikt til å forstå selskapets strategi og operasjonelle mål som inkluderer kritiske suksessfaktorer for å nå disse målene. Hun har analysert danske børsnoterte selskaper og sett på målsetting med å følge et CG rammeverk. Hovedgrunnen er at det skal føre til at det blir mer attraktivt å investere i selskapet, både for nasjonale og internasjonale investorer. Rammeverket vil også bidra til å øke evnen til selskapet og ledelsen i forhold til strategiske utfordringer som igjen styrker konkurransekraften. Dette vil også kunne føre til en debatt internt som gir læringseffekt for å implementere og etterleve et slikt rammeverk. Foreman (2001) tar for seg den globale interessen innenfor profesjonell idrett og deres måte å drive virksomhetsstyring med de regler og retningslinjer som foreligger. Hun fokuserer på forholdet mellom styret, ledelsen og eierne. Hun analyserer dette forholdet ut ifra interessentteorien og organisering av Australiske profesjonelle idrettsorganisasjoner. Hun tar for seg problematikken rundt hvem organisasjonen eksisterer for. Foreman (2001) presiserer at hovedforskjellen er eierskapsmodellene og de forskjellige motivasjonene og driverne til eiere og medlemmer og konkluderer med at idrett er "business" (Foreman 2001). Dietl & Franck (2007) har tatt for seg feil og mangler innenfor Governance i sammenheng med finanskrisen innenfor Tysk fotball. De drøfter spesielt temaet rundt risikoen ved spiller investeringer, noe de kaller å "gamble" for suksess i forhold til den økende fortjenesten disse investeringene kan gi. I tillegg presiserer de svakhetene som finnes innenfor regnskapsføring, regler og retningslinjer gjør det enkelt for klubbene å begrunne deres investeringer selv om det ikke er til det beste for klubben på lang sikt (Dietl & Franck 2007). Buraimo (2006) legger frem engelske fotballklubbers evne til å havne i finansiell nødssituasjoner og hvordan dette har eskalert de siste årene. Samtidig har de fortjenestene innenfor Engelsk fotball nådd nye høyder.

Artikkelen drøfter de finansielle utfordringene i PL og Fotball Ligaen i England står ovenfor og forsøker å legge frem forslag til retningslinjer slik at den engelske fotballen kan ha finansielle forhåndsregler (Buraimo et al. 2006). Senaux (2008) gir et bilde av interessentenes tilnærming av Governance i fotball klubber i Frankrike. Her drøftes det forholdet om at klubbene er drevet av profesjonelle aktører og allikevel presenterer de ikke tilfredsstillende økonomiske resultater. Senaux (2008) legger frem klubbenes komplekse miljø som en mulig årsak til dette. Profesjonelle klubber i Europa er nyttemaksimerende i kontrast med den Amerikanske franchisemodellen som er organisert for å maksimere profitt. Bak konseptet om nyttemaksimering er det et kompleks sett av ulike mål som er satt av klubbenes ulike interessenter (Senaux 2008).

3.3 Foreliggende analyse av økonomistyring i norsk fotball

Gammelsæter & Ohr (2002) presiserer at fotballen i Norge også er blitt en del av næringsliv og at hovedutfordringen denne type næringsliv står ovenfor er manglende erkjennelse og forståelse for de spesielle trekkene i bransjen. Figur 3.1 under illustrerer et sammendrag av et av forskningsprosjektene fra Gammelsæter & Ohr (2002). Den viser fotballen og hvordan foretningen foregår på egne premisser.



Figur 3.3: Handlingsrom og forretningspremisser i fotballen (Gammelsæter & Ohr 2002).

I sentrum finner man handlingsrom der det ligger en ide at fotballens organisasjoner handler innenfor et handlingsrom som begrenses av ytre forhold som vi kaller rammevilkår, men som

også blir påvirket av hvordan beslutningstakerne forstår disse vilkårene (Gammelsæter & Ohr 2002 s.23). De målene som blir satt og de handlinger som blir utført, er et resultat av hvordan lederne i klubben tolker og forstår disse rammevilkårene. Inntrykket som skapes av norske klubber nedover i divisjonene er at de er flinke til å sette seg ambisiøse mål og utarbeide løst funderte strategier enn det å arbeide tålmodig med sin identitet og filosofi. Dette resulterer i at klubbens strategier i forhold til hvordan de møter rammevilkårene, skifte med vær og vind (Gammelsæter & Ohr 2002 s.23). Utfordringen her blir da at klubbene ikke styres av endringer i rammevilkårene men heller en kasteball mellom sin egen forståelsesramme og havner i en trampolineøkonomi. TL som resten av de europeiske ligaene har blitt en del av et mer åpent og større spillermarked, der spillerne tenker mer på lønn når de flytter på seg. Dette har sammenhengen med at Norsk fotball er medlem av UEFA og Norge EØS slik at vi er direkte rammet av de reguleringene som er i europeisk fotball (Gammelsæter & Ohr 2002 s.49).

	Frikonkurransesmodell	Amerikansk modell	Engelsk Modell
Modell-kjennetegn	Åpent marked, spillerne har en sterk posisjon Kommersielle/sportslige kriterier for deltagelse i ligaen	Lukket marked, sentral reguleringer-spillerne er ligaens eiendom Kommersielle kriterier for deltagelse i ligaen	Delvis regulert marked, klubben har en sterk posisjon Sportslige kriterier for deltagelse i ligaen
Effekter i store fotballnasjoner	Høye kommersielle inntekter Negativ transferbalanse Høye spillerlønnninger	Høye kommersielle inntekter Ingen transferbalanse Høye/moderate spillerlønnninger	Moderate kommersielle inntekter Negativ transferbalanse Høye/moderate spillerlønnninger
Effekter i Norge/små fotballnasjoner	Lave kommersielle inntekter Positiv transferbalanse Lave spillerlønnninger	Lave kommersielle inntekter Ingen transferbalanse Lave spillerlønnninger	Lave/moderate kommersielle inntekter Positiv transferbalanse Lave/moderate spillerlønnninger

Tabell 3.1: Konkurransesmodeller (Gammelsæter & Ohr 2002).

Tabell 3.1 viser de viktigste kjennetegnene til fotballindustrien i USA og England sett opp i mot en fri konkurransemodell. Norge som fotballnasjon er for små til å konkurrere med de internasjonale toppklubbene lønnsmessig og vi kjøper derfor spillerne billigere og selger de til en høyere pris. Norge har hatt en utvikling innen kjøp av spillere fra land som ligger lavere lønnsmessig enn oss selv, noe som viser at vi utnytter det åpne spillermarkedet.

Gammelsæter & Ohr (2002) nevner at dette igjen er knyttet til ressurser man har tilgjengelig og det å utnytte disse ressursene på en best mulig måte. De påpeker også at Norsk fotball er styrt av den norske fotballkulturen og at den kulturen nå muligens trues av de kommersielle kulturene som dominerer i de store fotballnasjonene.

3.4 Foreliggende litteratur fra masteroppgaver om norsk fotball

Masteroppgavene vi tar utgangspunkt i er fra 2010 og er aktuelle i forhold til dagens situasjon. Gammelsæter (2010) undersøkte en fotballinvestors motiver og stilte seg spørsmål om *"hvorfør aksjeselskaper tilknyttet fotballklubber ikke generer profitt for sine eiere"*. Case studiet hans begrenset seg til Molde FK og kan dermed ikke generaliseres til å gjelde alle tippeligaklubbene, men samtidig kan funnene gi en pekepinn på hvorfor investorer velger å spytte inn penger i noe som kan klassifiseres som et tapsprosjekt i en økonomisk term.

"Studiene av Molde FK ga støtte til den sportsøkonomiske påstanden om at det er få eiere som har økonomisk profitt som hovedmål når de involverer seg i fotball" (Gammelsæter 2010 s.52). Han skriver videre at man trenger ytterligere forskning for å få svar på hvilke motiver som er mest relevant for investorene, men han sier at de vanligste motivene er patriotisme, samfunnsansvar og omdømmebygging. Han påpeker også at profitt inngår i målfunksjonen til klubbene, men at den blir tilsidesatt av den strukturelle organiseringen i fotballmarkedet. Samtidig viste resultatene hans at det er vanskelig å operere med profittmaksimerende mål i denne bransjen uten at det går på bekostning av de sportslige resultatene, når investorene lærer bransjen å kjenne er dette en faktor de må ta hensyn til. Flaa(2010) påpekte at Norske tippeligaklubber har slitt økonomisk de siste årene og at økonomistyringen har blitt satt på agendaen. Han skrev en utledning på bakgrunn av en casestudie der han så på økonomistyringen i en Norsk Tippeligaklubb, samt en vurdering for implementering av

Balansert målstyring i den hensikt å få et mer helhetlig styringsverktøy. Flaa trekker frem utfordringen ved at klubben han analyserte drives som en idrettsklubb, men samtidig eies av et aksjeselskap som har betydelig makt og innflytelse over driften av klubben og beslutningene som tas. Han pekte også på tre utfordringer som er spesielt store når det kommer til økonomistyring og implementering av balansert målstyring. *”Den første er klubbens organisasjonsform og de mange interessentene som direkte eller indirekte i større eller mindre grad vil påvirke eller influere over klubbens økonomi- og annen styring”*(Flaa 2010s.114). Organisasjonens kompleksitet gjør at det er vanskelig å regulere beslutningshierarkiet og samle klubben om bestemte mål. Den andre store utfordringen er klubbens manglende insentiver til å ha en god økonomistyring, slik det er i dag har samtlige klubber som har slitt økonomisk blitt reddet av pengegaver. Denne pengeressursen har vært bortimot utømmelig og klubbens ledelse har ikke noen grunn til å ta det nødvendige ansvaret. Den siste store utfordringen er klubbens eget ansvarsområde og er knyttet til faren for nedrykk, konsekvensene for nedrykk kan være enorme og blir derfor viktig å unngå. *”Disposisjoner som gjøres for å unngå nedrykk er klubbens ansvar, og disse gjør økonomistyring vanskelig fordi nedrykks fare kan føre til at alt arbeidet som er blitt gjort på styringssiden ødelegges og at langsiktige planer igjen erstattes av et kortsiktig fokus”*(Flaa 2010 s.114).

Kapittel 4- Metode og dataanalyse: spørreundersøkelse og dybdeintervjuer om Corporate Governance i Tippeligaen og tilknyttede selskaper.

Denne delen av oppgaven tar for seg metode og dataanalyse i forhold til vår kvantitative og kvalitative undersøkelse blant styremedlemmer i Tippeligaklubbene og de tilknyttede selskapene. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 80 styremedlemmer og ledere, hvorav vi fikk 33 respondenter (N=33) som tilsvarer en svarprosent på 41 %.⁵ Vi utførte i tillegg dybdeintervju av 7 styremedlemmer og ledere. Målet med undersøkelsen er å få kartlagt styremedlemmenes meninger rundt Tippeligaen og de tilknyttede selskapenes CG. Herunder styringsstruktur, risikostyring, interne kontroll og styrende dokumenter. I denne analysen vil foreta en empirisk undersøkelse der man går ut i felten og skaffer primærdata rett ifra kilden. Primærdata kjennetegnes ved at opplysningene blir samlet direkte ifra mennesker eller grupper og er tilpasset den spesifikke problemstilling forskeren ønsker å få svar på (Jacobsen 2005). Vi vil forsøke å få svar på problemstillingen ved å foreta en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse. Den kvantitative delen utføres i form av et spørreskjema og den kvalitative delen som baserer seg på dybdeintervjuer av nøkkelpersoner. Dette blir da et todelt design og metodologien vi bruker er spørreundersøkelse og analysen er deskriptiv data. I tillegg vil vi ha en konstruktivistisk tilnærming med forsøk på å forklare og kartlegge hvordan CG foregår i Tippeligaklubbene og styrelederens oppfatning, dette gjøres ved hjelp av dybdeintervjuer. Vi skal både forklare og forstå tematikken og derfor vil vi ende opp med en pragmatisk tilnærming der man bruker ulike metoder (Gripsrud et al. 2004 s.37).

⁵ Ikke alle har hatt like stor sjans til å delta i spørreundersøkelsen på grunn av vanskeligheter med å få tilgang og kontakt med de forskjellige respondentgruppene i enkelte klubber. Vi vet for sikkert at vi har respondenter fra 10 forskjellige klubber. Men på bakgrunn av den varierende seleksjonssansynligheten vil noen av grupperingene være underrepresenterte og andre overrepresenterte. Det er da grunn til å anta skjevheter i datamaterialet.

4.1 Undersøkellesdesignet i spørreskjema og dybdeintervjuene

Vi har valgt å bruke deskriptiv design der formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt område (Gripsrud et al. 2004 s.61). Spørreskjemaet er et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjuer og respondentene blir standardisert (Gripsrud et al. 2004 s.62). Vårt spørreskjema bygger på testintervju av en tidligere ansatt i NFF og tidligere forskning fra England (Michie & Oughton 2005). Samtidig skal vi kombinere spørreskjema med å ha personlige intervjuundersøkelser av et utvalg av respondentene som kategoriseres som eksplorativt design. Grunnen til at vi velger en kombinasjon av deskriptiv og eksplorativ design er fordi vi ikke har nok kunnskap til å forsvare et rent deskriptiv design og ikke stort nok datamateriell for å trekke kausale sammenhenger. Selv om vi bygger den deskriptive delen på tidligere forskning er markedet i Norge annerledes enn i England. Dette er årsaken til at vi vil supplere med en eksplorativ del for å få høyere validitet i undersøkelsen. Samtidig har vi en analyse som baserer seg på sekundærdata der vi analyserer lisensregelverket til NFF og økonomien i Norsk toppfotball per dags dato.

4.2 Innsamling av primærdata i spørreundersøkelser og dybdeintervjuer

Vi velger å samle inn primærdata slik at vi ikke får utvalgsfeil eller feil som ugyldiggjør dataene. Selv om undersøkelsen inneholder både begrensninger og svakheter velger vi å hente inn primærdata slik at vi øker reliabiliteten til undersøkelsen (Gripsrud et al. 2004 s.79). Da vi valgte å bruke spørreskjema fant vi fort ut at dette var svært krevende. Spesielt på grunn av kausalitet og reliabilitet. Dette er et komplisert tema og spørreskjema blir da ikke utfyllende nok, derfor har vi også dybdeintervjuer i tillegg. Med validitet mener vi her validitet på målnivå der vi fokuserer på gyldigheten og påliteligheten til de måleinstrumentene vi bruker – spesielt knyttet til spørsmålene i vårt spørreskjema (Gripsrud et al. 2004 s.119). Validitet eller gyldighet er betegnelse på hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle eller undersøke. Det er tolkningen av dataene som valideres, ikke selve måle metodene eller testene (Gripsrud et al. 2004 s.72). Innholds validitet forklarer i hvilken grad måle metoden vi benytter dekker "hele det teoretiske begreps

domene”(Gripsrud et al. 2004 s.120). Når man skal analysere Corporate Governance vil det være forskjellige oppfatninger av dette teoretiske begrepet, selv om man internasjonalt følger like rammeverk og regler som f.eks. COSO rammeverket og internasjonale konkurranseregler. Er det klare nasjonale tilpasninger i henhold til nasjonale lover, krav, regler og praksis. ⁶Vi har tatt utgangspunkt i OECD sin definisjon av Corporate Governance og deretter gått inn i det norske begrepet god virksomhetsstyring. Deretter har vi brukt 3 stegs modellen til PWC som bakgrunn for spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Vi har da sett på de tre områdene som dekkes i denne modellen: styringsstruktur, risikostyring og styrende dokumenter. Innenfor disse tre områdene har vi fler enn 3 spørsmål. Noe som igjen tilsier at man får høy innholds validitet(Gripsrud et al. 2004 s.121). Utover dette har vi også benyttet tidligere forskning som bakgrunn for spørreskjema. Dette styrker innholds validitet til undersøkelsen da vi bruker operasjonaliseringer som tidligere er brukt. Det er viktig å foreta litteratur søk gjennom tidligere studier som har målt det samme begrepet. Her kan man finne operasjonaliseringer eller ”items” som er benyttet for begrepet tidligere(Gripsrud et al. 2004 s.120). Begrepsvaliditet brukes i vitenskapelige undersøkelser hvor man skal utforske sammenhenger mellom teoretiske begreper. Begrepsvaliditet dreier seg om i følge Gripsrud et al.(2004) å teste sammenhengen mellom et teoretisk begrep og operasjonaliseringen av begrepet (Gripsrud et al. 2004 s.120). Utgangspunktet er med andre ord et sett variabler som inngår i en teoretisk modell, som 3 stegsmodellen til PWC som skal forklare god virksomhetsstyring. “Som et ledd i argumentasjonen for begrepsvaliditet vil man undersøke i hvilken utstrekning begrepets indikatorer antas å måle den samme teoretiske variabelen”(Gripsrud et al. 2004). Overflate validitet handler om i hvilken grad målene er innlysende for det begrepet, altså et uttrykk for hva målene ser ut til å måle subjektivt. Overflatevaliditet gjennomfører man ved å intervju forskere og eller mennesker innenfor den bransjen man skal undersøke. Disse menneskene går da igjennom settet med spørsmål og kommenterer i hvilken utstrekning spørsmålene stemmer overens med deres oppfatning

⁶ Validitet kan deles inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om kausalitet og om denne holder mål i undersøkelsen. Hvis X påvirker Y, må vi være sikre på at det faktisk er X som er årsaken til variasjonen i Y, og at denne variasjonen ikke kommer av andre forhold som vi har utelatt i vår modell.

av begrepet man ønsker å måle (Gripsrud et al. 2004 s.122)⁷. Reliabilitet⁸ dreier seg om i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger. Alle målingene vil være beheftet med tilfeldige feil. En måling er mer reliabel dess mindre disse tilfeldige feilene er (Gripsrud et al. 2004 s.123). Måling innebærer at vi registrerer visse egenskaper ved bestemte enheter. Det er vanlig å operere med fire forskjellige målnivåer for egenskaper eller variabler: nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholdstallsnivå. I tillegg kan man måle holdninger og image ved hjelp av likertskala og semantisk differensialskala (Gripsrud et al. 2004 s.124). Nominalnivå er variabler som bare gir grunnlag for å gruppere enhetene i ulike kategorier. Eksempelvis for individer er kjønn og alder (Gripsrud et al. 2004 s.125). Ordinal nivå er variabler hvor det gir mening å rangere de verdiene variablene kan ha, men ikke å si hvor mye større en verdi er i forhold til en annen. Vi kan avgjøre om en enhet har mer av en egenskap enn en annen enhet, men ikke hvor mye mer. Eksempelvis variabelen "kjøpsinteresse" og benytter inndelingen "svært stor" "stor" "middels" og "liten". Kan vi si at svært stor er større enn stor men ikke hvor mye større, men rangerer dermed "kjøpsinteressen" (Gripsrud et al. 2004 s.125-126). Forholdstallsnivå er det høyeste målnivået. I tillegg til at man kan anta intervallene mellom de enkelte verdiene som variabelen kan ha er kjent, er det også et naturlig nullpunkt. Dette gjør at det er mulig å si hvor mange ganger større en verdi er i forhold til en annen (Gripsrud et al. 2004 s.127). En holdning kan ikke observeres direkte, men i analyser er det aktuelt å måle holdninger og oppfatninger. Holdninger er et resultat av hvordan folk oppfatter et fenomen og deres grunnleggende verdier (Gripsrud et al. 2004 s.128). Vi har valgt å benytte likertskalaen⁹ i våre holdningsspørsmål. Holdninger og oppfatninger er sammenfattende fenomener er det vanskelig å måle slike begreper ved hjelp av et enkelt spørsmål. Av denne grunn benytter vi

⁷ I analysen vår har vi fått en tidligere ansatt i NFFs lisensavdeling til å se på spørsmålene slik at de var overens med terminologien i fotballen. Samt utbedret enkelte spørsmål slik at de fikk kausalitet med problemstillingen.

⁸ **Reliabilitet** er forbundet med målesikkerhet. Hvis den samme måling gjentas mange ganger, er målet reliabelt om vi får det samme svaret hver gang (forutsatt at vi måler det samme).

⁹ Likertskalaen har sitt navn etter Likert (1932) som opprinnelig beskrev denne måten å måle holdninger på. Respondentene blir bedt om å angi hvilken utstrekning de er enige eller uenige i en serie av utsagn om det fenomenet man ønsker å måle holdningen til. (Gripsrud et. al 2004:128)

spørsmålsbatteri eller multiple mål, altså flere spørsmål for å måle et begrep (Gripsrud et al. 2004 s.128). Dette spørsmålsbatteriet følger i vår spørreundersøkelse trestegsmodellen.

4.2.1 Spørsmålsutforming og rekkefølge

Vi har valgt å følge Gripsrud et al. (2004) sine retningslinjer for utforming av spørsmål. Altså bruk enkle og klare ord, unngå ledende spørsmål, unngå implisitte antakelser, unngå generaliseringer og unngå doble spørsmål (Gripsrud et al. 2004 s.139). Samtidig er spørsmålene influert av Michie & Oughton (2005) sin undersøkelse av Premier League. Vi har valgt å preteste spørreundersøkelsen på et mindre utvalg. Utvalget var her studenter og forelesere, samt en representant fra fotballklubb og tidligere ansatt i NFF. Vi valgte å preteste to spørreskjema per respondent fordi vi fant ut en del uklarheter og mangler i første og andre utkast av spørreundersøkelsen. Med populasjon mener vi summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om (Gripsrud et al. 2004 s.143). For vår del er utvalget så lite at det er naturlig å samle inn informasjon fra alle enhetene som er relevant i henhold til vår problemstilling. Utvalget består av styreledere, nestledere og medlemmer i klubbstyrene i norsk Tippeliga og tilknyttede selskaper. Dette definerer vi som populasjonen i vår undersøkelse. Selv om utgangspunktet er at vi skal utforske hele populasjonen, vil vi ha frafall i form av at ikke folk svarer. Dette gjør at vi i realiteten sitter igjen med et utvalg selv om hensikten var å ta en totalundersøkelse (Gripsrud et al. 2004 s.143). Vi benytter her ikke sannsynlighetsutvalg. Med det menes at vi vet ikke på forhånd hva sannsynligheten for at hvert enkelt element blir trukket ut (Gripsrud et al. 2004 s.145). Vi vet heller ikke hvor mange som vil svare på undersøkelsen og undersøkelsen er anonym så vi vet heller ikke hvem eller for hvilken klubb vedkommende arbeider i. Dette gjør at utvalget blir et tilfeldig utvalg av populasjonen, selv om utgangspunktet er en totalundersøkelse.

4.3 Feilkilder og manglende observasjoner

Resultatene fra en spørreundersøkelse kan inneholde mange typer av feil. Disse feilene kan enten være manglende observasjoner eller forskjellige typer målefeil (Gripsrud et al. 2004 s.158). Med dekningsfeil menes feil som skyldes at den populasjonen vi ønsker å uttale oss om ikke er dekket godt nok i vår utvalgsramme. Utvalgsrammen er vårt register over

medlemmene i populasjonen (Gripsrud et al. 2004: 159). Vi utfører en undersøkelse basert på informasjon om styremedlemmers navn og tittel via klubbens og selskapenes hjemmeside. Dekningsfeil kan her oppstå hvis informasjonen på disse nettsidene ikke er korrekt eller ikke oppdatert. Ikke responsfeil defineres som feil som oppstår når en del av dem vi ønsker skal besvare spørreskjema, ikke gjør dette. Dette frafallet gjør at det utvalget man oppnår ikke er like stort som det utvalget som var tiltenkt (Gripsrud et al. 2004 s.159). Utvalgsfeil er en feil som oppstår dersom vi trekker et utvalg, og uttaler oss om forholdene i populasjonen på grunnlag av resultatene fra dette utvalget. I og med at vi ikke har foretatt et sannsynlighetsutvalg, og at det kan være dekningsfeil og ikke responsfeil, kan det være skjevheter på disse områdene som igjen gjør at de statistiske beregningene uten videre ikke er korrekte (Gripsrud et al. 2004 s.160). Gripsrud et al. (2004) definerer målefeil som en feil som oppstår i forbindelse med at en gitt respondent faktisk svarer på spørsmålene i spørreskjema. Dette kan enten skyldes feil til utformingen av spørreskjema men også at respondenten misforstår spørsmålet, ikke ønsker å svare oppriktig eller usikker på egen mening. Det kan også skyldes uheldig tidspunkt ved intervju situasjonen eller at omgivelsene påvirker svargivningen (Gripsrud et al. 2004 s.160-161).

4.3.1 Styrke og svakheter ved metodevalg, spørreundersøkelsen og dybdeintervjuerne

Fordelene ved å ha personlige dybdeintervjuer er at intervjuene kan være både lange og omfattende og at man kan overtale intervjuobjektet til å svare på alle spørsmålene som stilles. Samtidig kan man tolke hvordan respondenten reagerer når de svarer. Ulempene er at intervjuerens nærvær kan influere svarene og at prosessen i seg selv er tidkrevende (Gripsrud et al. 2004 s.163). Postale spørreskjema er en effektiv måte å samle inn data fra mange respondenter. Det er lave kostnader forbundet med denne type datainnsamling. Respondenten får tid til gjennomtenkte svar da man har tid og anledning til dette. Det er også lettere å besvare følsomme spørsmål og man kan benytte kompliserte spørsmål og svarskalaer. Ulempen er at det er tidkrevende og at man ofte må purre for å få svar. Man vet heller ikke med sikkerhet hvem som har svart på undersøkelsen og ingen kan rettlede respondenten ved uklarheter. En svakhet er ofte at svarprosenten er lav (Gripsrud et al. 2004 s.163). Vi har lagt oss på et nivå der vi begrenser oppgaven ved å bruke deskriptiv

statistikk slik at undersøkelsen blir en kartlegging i stedet for en analyse av signifikante sammenhenger. Årsaken er blant annet at vi måtte ha en anonym besvarelse for i det hele tatt få respondenter og dette innebærer å utelate hvilken fotballklubb og tilknyttede selskap vedkommende arbeider i. Begrunnelsen til dette valget bunner også i at datamateriellet er svært begrenset, ingen tidligere norsk forskning som kan validere undersøkelsen. Dette er selvsagt en svakhet i oppgaven men vi mener allikevel at analysen kan være et springbrett til videre forskningsarbeid. Informasjon om kontaktinfo til styremedlemmer og organisasjonsstruktur er ikke nødvendigvis tilgjengelig informasjon for offentligheten. Dette har gjort at noen av klubbene ikke har besvart undersøkelsen. Samtidig definerte vi styreledere, nestledere og medlemmer av norske tippeligaklubber og tilknyttede selskaper som populasjonen i undersøkelsen. Svarprosenten ble 41 % (N=33 av 80) som da er vårt utvalg.

Kapittel 5. En analyse av NFF sine lisenskrav for Adeccoligaen og Tippeligaen

I dette kapitlet legger vi frem en analyse av NFF sine lisenskriterier, og hva vi mener er viktig i forhold å kunne drive god virksomhetsstyring i fotballen i dag. I dette kapitlet vil vi ta for oss NFF sin rolle, utdrag fra klubbisensreglementet, målsetting med klubbisens, økonomiske kriterier og det finansielle lisensdokumentet. Som supplement til de foreliggende styringsdokumentene har vi i tillegg vært i kontakt med NFF og foretatt et dybdeintervju for å få innblikk i lisensregelverket og dets funksjon. Vi velger å analysere de elementene vi mener er viktige og oppsummere disse i tabeller og figurer. I forhold til CG er lisensregelverket det dokumentet som skal sikre at klubbene kan eksistere og har lov til å drifte. Lisensnemda gir klubber som oppfyller lisensregelverket, eller har handlingsplaner for hvordan de i fremtiden skal oppfylle regelverket lisens til å spille i TL og AL. Alle fotballklubbene i de to øverste divisjonene må ha lisens for å kunne spille kamper og det er en samling minimumskriterier klubbene må oppfylle. Lisensregelverket sier at økonomien må være bedre enn minstekravet som er satt. Lisenskravene stiller ulike kriterier og samtidig følger det ved retningslinjer som klubbene må forholde seg til. Det er et krav om at klubbene som deltar i TL og AL må ha norsk klubbisens, klubbene som deltar i UEFAS klubbturneringer må i tillegg ha lisens for dette. I 2009 vedtok forbundsstyret et nytt lisensregelverk for TL og AL, etter samarbeid med Norsk Toppfotball (NTF), utarbeidet NFF lisensregelverket. De innledende bestemmelsene i klubbisensreglementet inneholder reglementets virkeområder i forhold til at klubbene i TL og AL må ha klubbisens etter lovens § 8.8. I tillegg er det krav om at klubben må ha vært medlem i NFF i minimum 3 år, eller ha utspring i en klubb som har vært medlem i minimum 3 år. Lisenskriteriene som er 5 delt og består av:

- I. Sportslige kriterier
- II. Infrastrukturkriterier
- III. Personalrelaterte og administrative kriterier
- IV. Lov- og reglements kriterier
- V. Økonomiske kriterier

Profflisens for toppklubbene i Norge ble innført i 1992 og lisenskravene gjaldt kun forhold knyttet til økonomi. Lisensen var effektivert på alle områder fra den ble innført i 2003 før 2004 sesongen. Lisensprosessen er todelt ved at nyopprykkede lag må søke om lisens mens innvilget lisens enten beholdes eller blir trukket tilbake (Haavik 2010). NFF har i tillegg et ønske om å fungere som en rådgiver innen forvaltning. Det kommer klart frem i lisenskriteriene at klubben har ansvaret for sin egen økonomi, men NFF har i tillegg rollen som kontrollør og kan gi restriksjoner dersom kravene ikke innfris (NFF 2009).

5.1 Klubblisensreglementet

Tippeligaklubber defineres i denne oppgaven som de lagene som stiller i øverste divisjon, 0. divisjon også kalt TL. Vi velger å se på de lagene som i 2011 sesongen er i denne divisjonen. Lisenskravene er de regler og retningslinjer som er utstedt fra NFF. Dette reglementet heter klubblisensreglement og vi tar utgangspunkt i det som er gjeldende per dags dato som ble revidert i 2009. Med lisenskravene følger det også retningslinjer for økonomiske kriterier, og det er disse vi hovedsakelig vil ta utgangspunkt i.¹⁰ Avgjørelsen om lisensen og vurderinger tas av NFF generalsekretær og sendes over til Klubblisensnemda iht. avgjørelser og innstillinger. Dersom lisenskravene innfris tildeles det lisens til klubben. Lisensinnehaver er pliktig til å holde NFF informert om ethvert forhold som kan ha betydning i forhold til lisenskriteriene, her er det også krav til at dette senest skal informeres om dagen etter at forholdet er oppdaget. Klubblisensnemda skal ha tilgang til all dokumentasjon, i noen tilfeller kreves det også tilgang fra UEFA sin side, i tillegg kan klubblisensnemda når som helst gjennomføre undersøkelser hos klubbene. En lisens kan falle bort ved nedrykk til divisjoner som ikke har krav om lisens og ved oppløsning av klubb (NFF 2009).

¹⁰ Siden 1991 har den øverste divisjonen i norsk fotball hatt navnet Tippeligaen, navnet ble dannet da Norsk Tipping gikk inn som hovedsponsor, men eliteserien brukes også av mange. Fra 1995 til 2008 bestod eliteserien av 14 lag, mens per i dag er det hele 16 lag i denne serien. Lagene spiller to kamper i løpet av sesongen, en på hjemme- og en på bortebane (NFF).

5.2 Målsetningen med klubbisens

Formålet med lisens
- Styrke økonomisk stabilitet
- Bærekraftig økonomi
- NFF skal få oversikt
- Benchmarking
- Internasjonale krav

Tabell 5.1 Formålet med lisens

Ved å analysere lisensregelverket får vi i tabell 5.1 frem formålet til lisensregelverket. Dette gjør at Tippeligaklubbene har en kvalitetsnorm de kan følge. Samtidig har NFF målsetninger om at lisenskravene skal bidra til at man har trygge stadionanlegg og at publikum og medier har en sikker arena å komme til. De ønsker at klubbene er velorganiserte samt innehar en kompetent ledelse og at man jobber opp imot fair play reglementet til FIFA. NFF påpeker at for fotballen i Norge er lisenskriteriene inklusiv de økonomiske kriteriene; *“et av de viktigste verktøyene for å sikre kontinuerlig utvikling og forbedring av fotballen som produkt” (NFF 2010).*

Formål med økonomiske krav i lisensregelverket
- Sikre kontinuitet og integritet
- Innsyn og troverdighet
- Attraktive for investorer og samarbeidspartnere
- Rettferdige konkurransebetingelser
- Bedre beslutningsgrunnlaget
- Gi grunnlag for styrets arbeid
- Skape økonomisk stabilitet

Tabell 5.2: Formålet med økonomiske krav

Tabell 5.2 viser hva som kommer frem i samtale med NFF i forhold til formålene med de økonomiske kravene i lisensregelverket. For fotballfamilien skal de økonomiske kriteriene gi høyere standard og kvalitet i økonomistyringen. NFF vil med disse kravene styrke klubbens troverdighet i forhold til de økonomiske og forretningsmessige samarbeidspartnere og

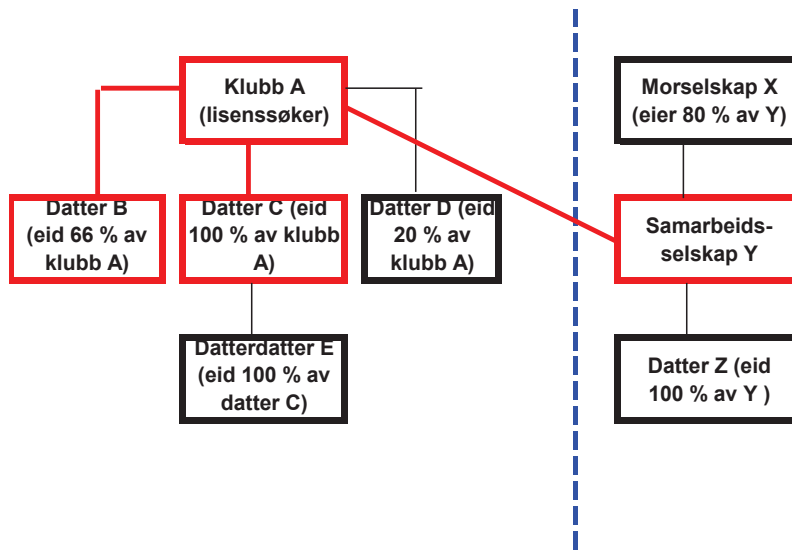
interessenter. NFF sin målsetting med lisenskriteriene er å sikre en bærekraftig økonomi, uten rent profittmotiv, altså det å kunne oppnå sportslige resultater med de midlene man har til rådighet.

5.3 Økonomiske kriterier for lisenstaker

De økonomiske kriteriene er en av de fem kriterier som NFF legger vekt på i sitt reglement.

Vi har valgt å trekke ut dette kriteriet da det er det mest relevante kriteriet iht.

økonomistyring og det å drive god virksomhetsstyring. Klubbene må levere rapporter av blant annet revidert årsregnskap, budsjett, hvordan den finansielle posisjonen er. Kriteriene som følger av denne rapporteringen er at det ikke skal være utestående betalingsforpliktelser av overgangsaktiviteter, ingen forfalte betalingsforpliktelser ovenfor ansatte og/eller skattemyndigheter, fullstendighetserklæring, plikt til å varsle om endret finansiell posisjon og at klubben skal ha positiv egenkapital. Parallelt med disse rapporteringene krever NFF at lisensklubbene utarbeider et finansielt lisensdokument (FLD) som skal ta utgangspunkt i klubbens reviderte regnskap inklusive eventuelle datterselskap og eventuelt samarbeidende selskap og deres datterselskaper er 31. desember med vedlagt kontrollrapport fra klubbens eksterne revisor. NFF kan kreve fullt innsyn i lisenssøkers regnskapsgrunnlag hvis det er tvil om rapporteringen (Haavik 2010; NFF 2010). NIFs regelverk som NFF er underlagt gjør at det kun er idrettslag eller klubber som kan delta i turneringene. Regelverket til NFF regulerer samarbeidende selskap i en samarbeidsavtale. NIF aksepterer ikke rene kommersielle selskaper som man finner f.eks. i PL, i Norge må fotballen ta utgangspunkt i å være en idrettsklubb. NFF nevner her at vi er foreløpig en liten nasjon innenfor profesjonell fotball i forhold til resten av fotballverden, Tippeligaen er en relativt "ung" business og innehar flere barnesykdommer. I forhold til samarbeidsavtaler har NFF retningslinjer i forhold til maler og i forhold til konsolidering. Det samarbeidende selskapet må garantere for klubbens kostnader og klubben må avgi inntekter i form av f.eks. kommersielle rettigheter. Her er lederrollen en av utfordringene NFF påpeker. Det er regler i form av at daglig leder ikke kan sitte som styreleder i AS og klubb (NFF 2009).



Figur 5.1: Konsolideringsprinsippet til NFF(NFF 2009).

Figur 5.1 viser at dersom klubben har en NFF-godkjent avtale med et samarbeidende selskap, skal rapporteringen (FLD) omfatte den totale aktiviteten for klubb og samarbeidende selskap. Det konsoliderte regnskapet til en klubb og samarbeidende selskap utgjør basisen for å kunne tildele lisens. Hvis klubben er majoritetseier i et annet selskap, skal dette også inngå i det konsoliderte regnskapet. Hvis ikke klubben mener at konsolideringen gir et rettmessig bilde av de faktiske økonomiske forhold kan andre konsolideringsprinsipper gjelde for lisenssøker, men dette må klareres med NFF. Lisenssøker skal også sende ved en separat oversikt over selskaper/enheter som skal konsolideres inn i den økonomiske rapporteringen. NFF uttaler at konsolideringsprinsippet ikke følger regnskapsloven for eksempel i forhold til konsernregnskap, men at hensikten er at det skal gi et totalbilde av det økonomiske forholdet(NFF 2009).

5.5.1 Det finansielle lisensdokumentet

Det finansielle lisensdokument skal inneholde følgende elementer som vises i tabell 5.3 på neste side:

Det finansielle lisensdokument
- Resultatregnskap med spesifikasjoner
- Balanse
- Kontantstrømoppstilling
- Noter og spesifikasjoner i følge rapporteringskrav
- Resultatbudsjett med spesifikasjoner og kommentarer
- Likviditetsbudsjett (må vise en positiv likviditetsbalanse hver måned)
- Avtalte kontrollhandlinger
- Oversikt over regnskapsgrunnlag (konsolideringsgrunnlag)
- Andre vedlegg fastsatt av lisensadministrasjonen

Tabell 5.3: Det finansielle lisensdokument

FLD skal bestå av blant annet resultatregnskap med spesifikasjoner, balansen, kontantstrømoppstilling og noter og spesifikasjoner i følge rapporteringskrav. Videre må man ha med resultatbudsjett som må vise positiv likviditetsbalanse inkludert lånefasiliteter hver måned. Hvis klubben har avtalt kontrollhandlinger i henhold til retningslinjene så skal disse også være med i det finansielle lisensdokumentet. Andre vesentlige punkter i dokumentet er at man skal rapportere en økonomisk beretning fra klubbens styre til regnskap og prognose hvor vesentlige budsjettavvik kommenteres. Samtidig må de økonomiske rapportene inneholde en beskrivelse av hvilke risikoer og usikkerhetsmomenter klubbene står ovenfor i tillegg til den overordnede helhetlige situasjonen. FLD skal gjelde både for klubben, samarbeidende selskap og datterselskaper som man innehar en eierandel på over 50 prosent(NFF 2010). Den som er lisenstaker eller lisenssøker må også sende inn konsolidert regnskap etter første regnskapshalvår til NFF. Denne dokumentasjonen skal også inneholde en prognose for andre regnskapshalvår. I likhet med FLD skal denne dokumentasjonen inneholde resultatregnskap, balanseoppstilling, kontantstrømoppstilling og økonomisk beretning. Samtidig skal styre skrive en erklæring om fullstendighet i henhold til fastsatt mal av NFF samt ha en begrenset revisorberetning (revisjonserklæring). Denne rapporteringen for både samarbeidsselskap, klubben og døtre eid med mer enn 50 prosent(NFF 2010). Forbundsstyret vedtok hovedprinsippene til et nytt klubbisensregelverk

for Tippeligaen i august 2009. Hovedendringene her var at man innførte ett finansielt oppfølgingsystem, dette systemet gir bedre tilbakemelding til klubbene og klarer retningslinjer iht. forbedringspotensialet og endringer som må foretas i klubbens økonomi. Dette systemet klassifiserer klubbene i en indikatortabell og avhengig av score kan klubblisensnemda enten godkjenne lisensen eller kreve handlingsplan(Haavik 2010). I likhet med regnskap skal klubbene sende inn budsjett for driftsåret innen 01.02 etter oppsettet til FLD. Her skal man ha månedlige budsjetteringer for alle måneder inneværende år, kontantstrømoppstilling per måned og kommentarer og forbehold som foreligger i budsjetteringen. Samtidig foreligger det kriterium om at lisenstaker skal klassifiseres i henhold til dens finansielle posisjon og her er det ulike kategorier i det finansielle oppfølgingsystemet. Hvis man klassifiseres i kategori 1 skal klubben etablere en handlingsplan for godkjennelse i nemnda. Det finansielle oppfølgingsystemet (FOS) opererer med en poengskala som går fra minus 54 til pluss 240, som skal gjenspeile hvor sunn eller eventuelt usunn den økonomiske situasjonen er i hver enkelt klubb. Disse poengene beregnes ut i fra åtte punkter, hvorav seks skal beregnes to ganger i året. Punktene går blant annet på forholdet mellom resultat før skatt og omsetning, personalkostnader, likviditetsgrad og egenkapital(NFF 2009). Tabell 5.4 nedenfor viser oversikt over de tre kategoriene klubbene rangeres i.

Kategori 1:	<ul style="list-style-type: none">• Under 65 poeng. Dette er klubber med meget anstrengt økonomi, med alvorlige likviditetsproblemer.
Kategori 2:	<ul style="list-style-type: none">• Til og med 130 poeng. De som ligger i øvre sjikte av denne kategorien har relativt god økonomi. Nærmer man seg derimot kategori 1, må klubblisensnemda ta grep.
Kategori 3:	<ul style="list-style-type: none">• Trygg og sunn økonomi, trenger ikke tett oppfølging fra forbundet.

Tabell 5.4: Kategorisering av klubbens økonomi(NFF 2010).

Hvis klubben blir kategorisert i kategori 1 skal det som tidligere nevnt etablere en handlingsplan. I de økonomiske retningslinjene til klubblisensen står det minimumskrav som er kriterium for denne planen. Den må vise at klubben har *”likviditet til å gjennomføre den*

konkurransen klubben ikke har avsluttet per innsendelse av dokumentasjon". (NFF 2009) Den stiller også krav til at man dokumenterer klare, målbare og verifiserbare resultater som skal ha tidsfrist for måloppnåelse. Samtidig må man klart og tydelig vise hvordan klubben skal klare å bli en kategori 2 klubb innen maksimalt 3 år etter man har blitt kategorisert som kategori 1 klubb. NFF stiller også krav til klubber som skal ha eller opprettholde lisensen sin om at de ikke skal ha utestående forpliktelser. Dette gjelder både fra overgangsaktiviteter og til ansatte og eller skattemyndigheter. Før klubblisensnemda skal godkjenne om klubben får lisens skal klubben sende inn oppdater informasjon om sin økonomiske status. Dette gjøres i en fullstendighetserklæring og klubben mottar informasjon om dette i et separat brev fra lisensadministrasjonen. Denne skriftlige bekreftelsen skal informere om *"det har inntruffet hendelser eller forhold av viktig, økonomisk karakter som vil kunne ha negativ effekt på klubbens økonomiske situasjon etter at regnskapsrapporten fra forrig årsregnskap/FLD ble avsluttet og sendt inn"*(NFF 2009). Hvis det har vært effekter av slike karakterer skal klubben gi et estimat på hvor stor effekten blir etter beste evne. Samtidig foreligger det en *"plikt til å varsle om større endringer i sin finansielle posisjon"*. Klubben skal etter lisenskravene varsle om det foreligger fakta eller hendelser som kan påvirke dagens økonomiske situasjon slik at de ikke har evne til å gjøre opp for sine forpliktelser. Dette er hendelser som i *"betydelig grad"* kan endre den finansielle posisjonen. Det foreligger også krav til egenkapital til klubben og at denne skal være positiv ved regnskapsrapporteringen både ved halvårlig og årlig rapportering. Dette innebærer at man må ha budsjettet positiv egenkapital eller med tall som klubben burde ha skjønt gir negativ egenkapital, men det kan gis lisens på spesielt grunnlag hvis klubben kan oppfylle ett av følgende krav ved tidsfrist for rapportering: Klubben har skriftlige avtaler som dokumenterer at den negative egenkapitalen vil bli rettet opp (for eksempel fra overskudd av framtidig salg av spillere, garantier, bidrag, støtte, ansvarlig lån jf. NFF standard osv). Klubben kan fremlegge skriftlig ettergivelse av krav fra kreditorer som dekker den negative egenkapitalen"(NFF 2009).

5.4.6 Handlingsplan for klubber i kategori 1

Dersom kravene til lisens ikke er tilfredsstillt kan klubblisensnemda pålegge en handlingsplan som må sendes til godkjenning. Fristen for denne er minst tre uker og det skal forklares utfyllende iht. alle kriterier som ikke oppfylles. Det gis rom for forbedringer og endringer av

handlingsplan dersom denne ikke godkjennes ved første innlevering. Mulige reaksjoner i forbindelse med manglende etterlevelse av handlingsplan kan være: irettesettelser, gebyrer på inntil 250 000 kr per brudd og trekk av inntil 8 poeng per brudd. Det er klubblisensnemda som fører kontroll med lisenshaveren og har kontroll iht. om kravene til enhver tid er oppfylt. En lisenshaver skal hvert år levere inn årsbudsjett og rapporter til gitte datoer fastsatt av NFF(NFF 2009). I tillegg kan lisensen tilbaketrekkes dersom handlingsplan ikke godkjennes innen fristen og ved konkurs i klubben eller selskapet. Her er det også informasjonsplikt til UEFA dersom klubben deltar i deres konkurranser.

5.4.7 Målsetting med det finansielle oppfølgingsystemet

Målsetningen til FOS
- Styreverktøy
- Avverge risikofylte investeringer
- Langsiktighet
- Bærekraftig økonomi
- Benchmarking
- Forutsigbarhet
- Spillerom

Tabell 5.5 Målsetningen med FOS

Figur 5.5 viser noen av målsetningene med FOS. NFF ønsker at FOS skal være en rettesnor i klubbens styremøter i forhold til utarbeidelse av f. eks fremdriftsplaner og for å avverge risikofylte investeringer(Nordhaug 2011). Systemet er under revidering, men meningen er at det skal virke en stund før det gjøres endringer. kategori 1 som gjelder for de klubbene som er underlagt handlingsplan kan nemnda komme med en "second view" i forhold til f.eks. kjøp av spillere. Styret legger frem forslag, klubblisensnemda gir da anbefalinger. I tillegg vil NFF at klubbene skal være mer oppmerksomme på sin risikostyring iht. budsjettering av kostnader. Den største endringen knyttet til det nye lisensregelverket går på rapportering tilbake til klubb, klubbene får nå mer tilbakemelding og oppfølging. Når det gjelder lisensen handler dette om en gjensidig tillitt mellom NFF og klubb(NFF 2009).

Kapittel 6: En analyse av økonomien i Tippeligaklubbene per 2011

I dette kapitlet analyserer vi den økonomiske situasjonen til Tippeligaklubbene i dag. Denne analysen bygger på de offentlige årsregnskapene som foreligger både for klubb og tilknyttede selskap. Videre har vi utført en økonomisk analyse basert på disse tallene, vi har her valgt å analysere inntekter, kostnader, sponsormidler, resultat før skatt og egenkapitalandel. Tallene er bakgrunn fra de regnskap som er tilgjengelige og forsøkt konsolidert etter konsolideringsprinsippet til NFF. Vi slår herved sammen regnskapene og man kan da risikere at det ikke blir korrekt fremstilling i henhold til regnskapslovgivningen. Dette gir allikevel et bilde av klubbøkonomien og samarbeidsselskapet som helhet. Analysen inneholder flere svakheter og begrensninger,¹¹ men målet er allikevel å skape et helhetsbilde av TL og spredningen i økonomien. Samtidig mener enkelte forskere at innføring av CG vil gi bedre lønnsomhet på sikt og også gi muligheter for benchmarking, vi velger derfor å analysere den økonomiske situasjonen til Tippeligaklubber og deres tilknyttede selskaper slik det er per i dag.

6.1 Økonomisk status for tippeligaklubbene i dag

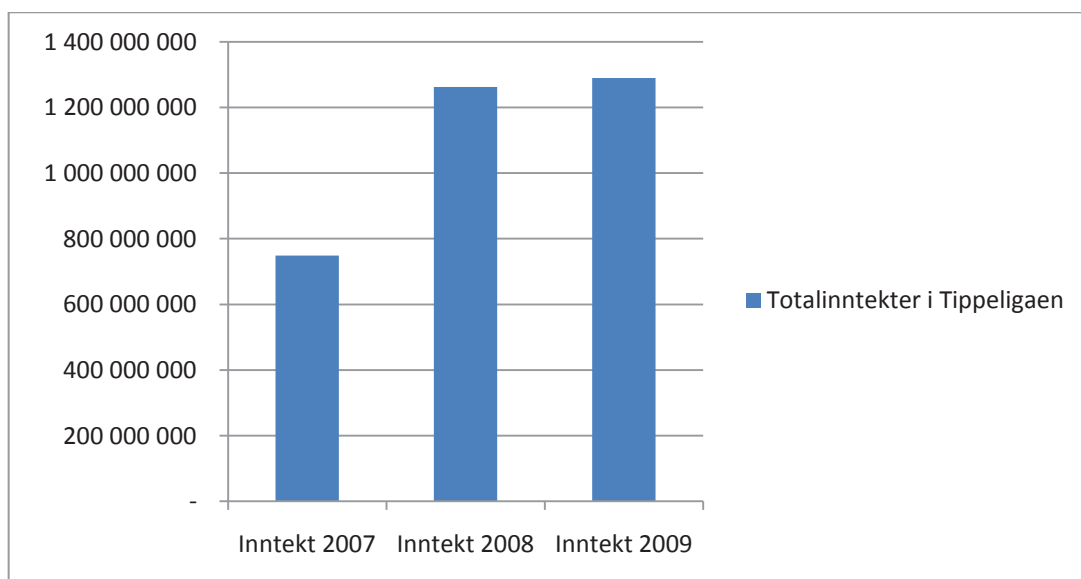
Tippeligaklubbene preges av et enormt press både fra medier, investorer og sponsorer, samtidig opplever klubbene i eliteserien en tøff økonomisk hverdag. NFF sin rapport fra 2010 viser at klubbene i toppfotballen har tatt de økonomiske utfordringene på alvor i form av kostnadskutt og forbedringer i de økonomiske resultatene. De siste årene har klubblisensnemda vært svært bekymret når det gjelder fotballøkonomien, selv om flere klubber fortsatt har store økonomiske problemer viser en rapport fra 2010 at de har et felles mål om å sikre en bærekraftig økonomi(Haavik 2010). Det finansielle oppfølgingssystemet som ble innført i 2009 har vært en sterk bidragsyter på dette området(Haavik 2010). I 2009 foretok Lindorff en kredittrating av Tippeligaklubbene. Seks av klubbene fikk rødt kort og det

¹¹ Regnskapene i Tippeligaen er ikke lett tilgjengelig og tallene er ikke bekreftet av hver enkelt klubb. Tallene kan inneholde feil og mangler. Det er grunn til å tro at enkelte kostnader for aksjeselskap er inntekter for klubb f. eks lønnsgarantier, noe som igjen kan gjøre at tallene er misvisende. Tallene er sekundærdata fra en usikker kilde og er hentet fra proff.no og er bakgrunn for analysen.

innbærer at de advarer kreditorer imot å låne penger til disse klubbene. Flere av de andre klubbene offentliggjør ikke regnskapene slik at de er ikke med i kategoriseringen. Så hvordan har det seg at klubbene overlever? Inntektene har steget betraktelig og kostnadene har økt i samme grad hvis ikke mer, videre ser vi på inntektsveksten, kostnadsutvikling, sponsorinntekter og utviklingen i årsresultatet(NTB 2009).

6.2 Driftsinntekter

Med inntekter mener vi enhver fordel vunnet ved virksomheten og definert i regnskapet som summen av salgsinntekter og andre inntekter. Utviklingen i norsk fotball har vært stor de siste tiårene. Den økende trenden innenfor import og eksport av spillere samt en økende interesse på publikum siden. I følge Flaa (2010) har samlet tilskuertallet mer enn doblet seg fra 1998 til 2009. Dette har vært med på å skape inntektsvekst i Tippeligaen parallelt med økning i salgssummen av TV rettighetene.



Diagramv6.1: Tototalomsetning i tippeligaen fra 2007- 2009¹²

¹² Summen av salgsinntekter og andre inntekter for hele Tippeligaen, konsolidert mellom samarbeidsselskap og klubb. Mangler tall for Sarpsborg 08 i 2007 og 2009, Odd Grenland 2007 til 2009 og Aalesund og Brann for 2007. Rosenborg har ekstremt lav inntekt i 2007 i forhold til de andre årene som kan tyde på endring i selskapsform og eller mangelfull rapportering.

Diagram 6.1 viser at tippeligaen i løpet av de tre siste årene har blitt en milliard industri med en samlet inntekt på over 1,2 milliarder fra 2008 sesongen og en vekst i 2009. Det er grunn til å tro ut ifra diagrammet at veksten fortsetter ut 2010 og inn i 2011. Samtidig som inntektene stiger, stiger kostnadene pararellt. Kostnadsutviklingen har sunket noe, men anslaget for 2011 sesongen viser vekst fra 2010. Videre er det naturlig å se på inntektene per klubb.

6.2.1 Inntekter for hver enkelt klubb

Klubb	Inntekt 2007	Inntekt 2008	Inntekt 2009
Brann	N/A	167,6	141,9
Fredrikstad	99,3	104,3	81,5
Haugesund	30,9	31,2	23,4
Lillestrøm	58,4	70,0	70,3
Molde	58,8	67,6	98,1
Odd Grenland	N/A	N/A	N/A
Rosenborg	36,7	250,9	243,6
Sarpsborg 08	N/A	14,9	N/A
Sogndal	36,4	38,6	39,5
Stabæk	41,3	93,2	155,3
Start	50,7	43,8	48,8
Strømsgodset	43,6	45,1	41,7
Tromsø	48,3	67,8	108,3
Viking	100,6	121,7	112,8
Vålerenga	143,4	196,9	166,1
Aalesund	N/A	116,6	100,4

Tabell 6.1: Inntekter per tippeligaklubb fra 2007 til 2010.¹³

Det første man ser i tabell 6.1¹⁴ på forrige side er at det er stor spredning i inntekter i de forskjellige klubbene. Hvis man tar utgangspunkt i 2008 ser man klart at både Vålerenga og

¹³ N/A = Not authorised. Data ikke tilgjengelig.

Rosenborg har dessidert høyest inntekt, etterfulgt av Viking, Ålesund, Fredrikstad og Stabæk. Inntektene varierer fra rundt 25 millioner i året til Rosenborg med nesten 250 millioner i året. I 2009 ser man også tydelige spredninger i størrelsen på inntektene der spesielt seks, syv klubber skiller seg ut fra de andre med inntekter på godt over 75 millioner i året. Igjen er det forenevnte lag som har størst inntekt. Ved å se på inntektsendringene kan man få et innblikk i endringene i prosent og hvordan de flukterer fra år til år.

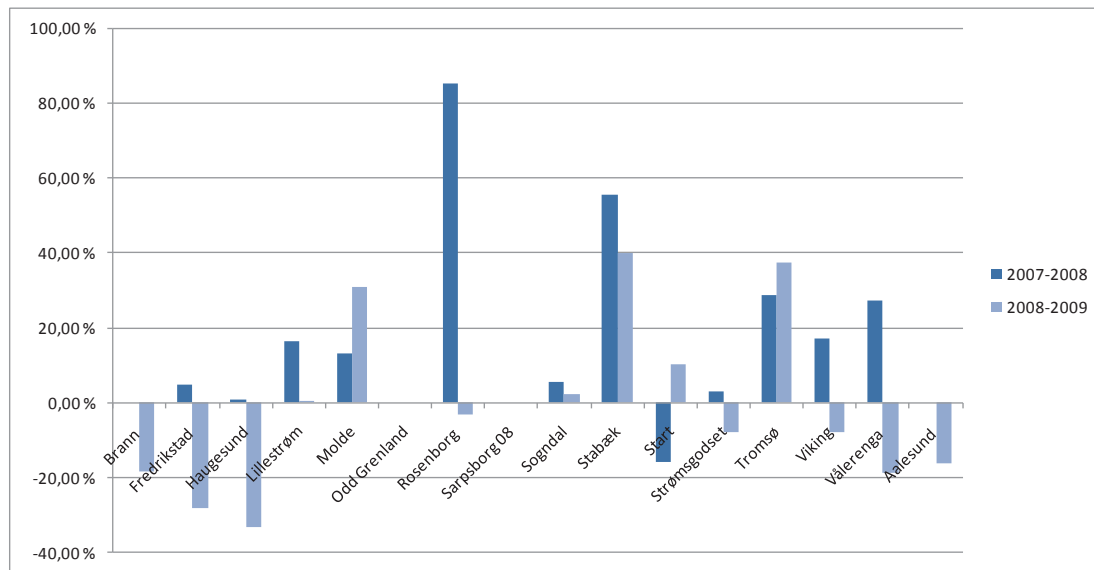


Diagram 6.2: Inntektsendringer i klubbene i prosent.

Diagram 6.2 viser inntektsendringer. Med inntektsendringer mener vi prosentvis endring i salgsinntekt og andre inntekter fra år til år. Her 2007 til 2008 og 2008 til 2009. Diagram 2¹⁵ illustrerer kanskje en av de største utfordringene til Tippeligaklubbene, nemlig at inntektene varierer veldig fra år til år. Årsakene her kan være variasjon i prestasjoner som igjen går utover tilskuertall og salg av lageffekter og sponsorattraktivitet. Men også salg av spillere og prisen på disse. Slik at inntektene inneholder en del usikkerhetsmomenter. Man ser at noen lag har nedgang i inntektene, dette kan skyldes nedrykk, publikumsvikt og dårlige plasseringer. Rosenborg for eksempel er spesielt utsatt hvis de for eksempel budsjetterer

¹⁴ Samme forutsetninger som fotnote 12.

¹⁵ Samme forutsetninger som i fotnote 12 og beregnet på grunnlag av tallene i Kap 5.2 Inntekter

med CL spill som generer i seg selv over 100 millioner i ekstrainntekt (Strømnes & Fange 2010). Videre ser man at at det var flere klubber som fikk en nedgang i inntekten fra 2007 til 2008 blant annet Brann, Fredrikstad, Haugesund og Lillestrøm. Enkelte lag som Stabæk, Tromsø og Viking har tilnærmet lik vekst begge periodene, imens Vålerenga som hadde en inntektssvikt fra 2007 til 2008 gikk opp igjen fra 2008 til 2009. Man ser tydelige svingninger i inntektene, så hvordan følger sponsor midlene disse svingningene.

6.3 Sponsormidler

Sponsormidler er midler som garanteres i skriftlige avtaler. Paradokset er at i en tid med et stille spillermarked preget av lavkonjunktur og dårlige økonomiske resultater så går nå tippeligaen mot ny sponsorrekord.

Klubb	2010	2011	% økning
Rosenborg	80	84	4,76 %
Vålerenga	67	74	9,46 %
Brann	61	61	0,00 %
Viking	57,5	60	4,17 %
Lillestrøm	40	40	0,00 %
Stabæk	45	45	0,00 %
Tromsø	39	44	11,36 %
Odd	31,5	34	7,35 %
Aalesund	32,8	33,5	2,09 %
Start	27,8	29	4,14 %
Strømsgodset	23	29	20,69 %
Haugesund	21,5	27,7	22,38 %
Fredrikstad	21,5	26,5	18,87 %
Molde	18	23	21,74 %
Sogndal	13,5	13,5	0,00 %
Sarpsborg	7,5	10	25,00 %

Tabell 6.2 Sponsormidler (Eide 2011)

Når det gjelder sponsormidler ser man av tabell 6.2 på forrige side at det er toppklubbene som i likhet med inntekter ligger høyest. Rosenborg, Vålerenga, Viking og Brann er de lagene som har høyest sponsorinntekter. Hvis man skal se på hva som er budsjettert for årets

sesong kan man se at klubber som Strømsgodset, Haugesund, Fredrikstad og Molde har en økning i sine sponsormidler på mellom ca 18 og 22 prosent. Som vi ser av tabellen har Sarpsborg 08 hatt den desidert største økningen med 25 prosent fra forrige år, dette kan ha en sammenheng med at de er et nyoppykket lag. Flere av klubbene har ingen økning fra fjoråret mens Vålerenga skiller seg ut blant toppklubbene med en økning på nesten ti prosent mot Rosenborgs fem.

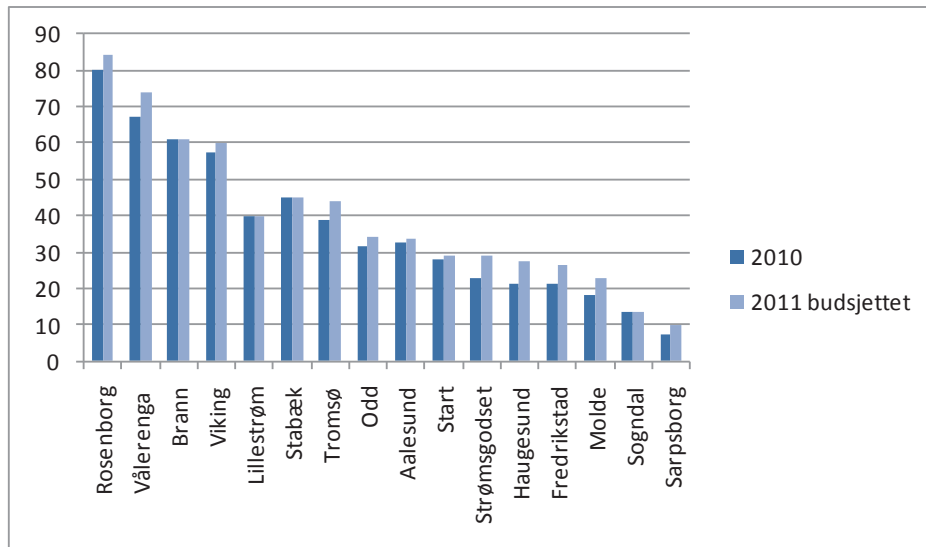


Diagram 6.3: Sponsormidler i hele millioner.

Diagram 6.3 viser at selv om tilskuertall daler og norske toppklubber gjør det dårlig i Europa setter eliteserien sponsorrekord i 2011. Hovedsponsoren til Aalesund og Molde fotballklubb, Sparebanken Møre, uttaler til Aftenposten at "Vi ønsker å bidra til å utvikle lokalsamfunnet". Pengebunken de bruker på Molde og Aalesund blir større og større for hvert år (Eide 2011). Analyseekspert Vegard Arntsen påpeker at fotballag er fortsatt de mest attraktive sponsorobjektene i norsk idrett. Bankene ligger på topp med sponsorkroner og i år bidrar lokalbanker med over 50 millioner kroner til norsk tippeliga og 10 av 16 klubber spiller med en banklogo på brystet. Samtidig som regleverket hos NFF har blitt skjerpet, krever nå også sponsorer dokumentasjon på effekten av sponsorkronene (Eide 2011).

6.4 Kostnader

Med kostnad mener vi her forbruk av ressurser målt i penger. Kostnader i regnskapet inneholder vareforbruk, lønnskostnader, ordinære avskrivninger/nedskrivninger og andre

driftskostnader. Kapitalkostnader er ekskludert. Kostnadene er i regnskapet definert som totale driftskostnader.

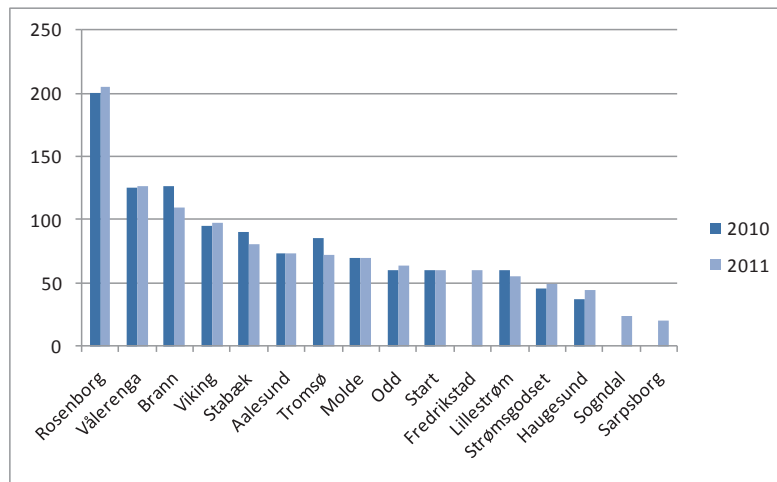


Diagram 6.4: Kostnadsutvikling fra regnskapet 2010 og budsjettet anslag 2011 i hele millioner.¹⁶

Finanskrisen innhentet også norsk toppfotball, diagram 6.4 viser kostnadsutviklingen de to siste årene (Bakkehaug et al. 2011). Etter et elendig regnskapsår i 2009 der flere av klubbene måtte kutte drastisk i 2010 budsjettet har man igjen gått over til å bruke mer penger. I 2009 sesongen gikk man i et samlet underskudd på 177 millioner kroner og anslaget er 130 millioner for 2010 sesongen. I 2010 sesongen brukte eliteserien 400 millioner kroner mindre enn planlagt (Bakkehaug et al. 2011; NTB 2010).

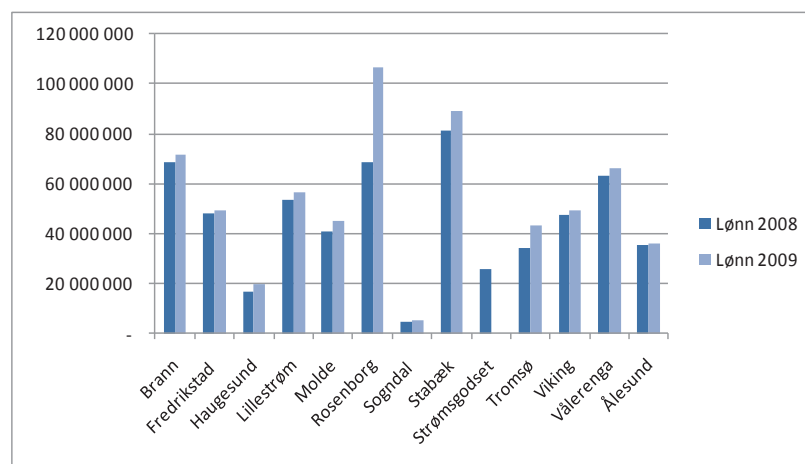


Diagram 6.5: Lønnskostnader Tippeligaen 2008 og 2009 hentet fra årsregnskap i kroner.

¹⁶ Kostnadene er i likhet med inntektene konsolidert mellom klubb og aksjeselskap.

Hver spiller i Tippeligaen 2009 kostet 1,4 millioner kroner i drift per år, diagram 6.5 ovenfor viser denne lønnsutviklingen (Nilsen 2009). I media har man sett at spillerlønnen er den som må kuttes for å redde klubber unna konkurs. Diagrammet over illustrerer de høye lønnskostnadene og sammenlignet med inntekt er dette den største kostnaden til Tippeligaen. Rosenborg hadde i 2009 lønnskostnader på over 100 millioner og med en inntekt på underkant av 250 millioner, representerer lønn grovt regnet 40 prosent av inntekten. Diagrammet viser at snittlønnskostnaden blant de 13 klubbene vi har målt er på overkant av 40 millioner kroner. Hvis man forutsetter en spillestall på 40 toppspillere utgjør total lønnskostnad over 1 million i snitt per spiller. Selv om dette snittet ikke er nøyaktig ser man et bilde av et relativt høyt lønnsnivå og dette har også blitt omtalt som “kunstige høye lønninger” (Johannessen & Tørresdal 2010). Rosenborg, Viking, Brann og Vålerenga er alle klubber med høyest lønnsnivå og dette står ikke nødvendigvis i stil med de sportslige resultatene.

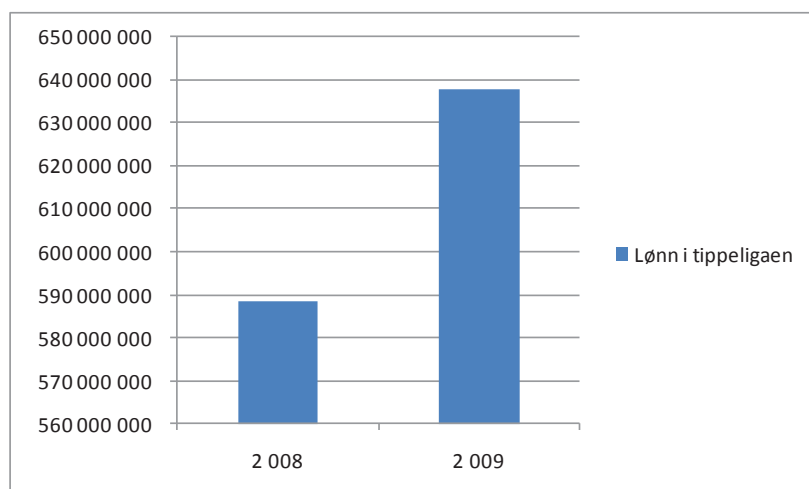


Diagram 6.6: Totallønn i tippeligaen 2008 og 2009 basert på regnskapstall i kroner.

Totallønna i tippeligaen steg med nesten 50 millioner kroner fra 2008 til 2009 og totallønnskostnaden i 2009 var på ca 635 millioner kroner imot 595 i 2008 som diagram 6.6 viser ovenfor. Man kan se dette opp imot omsetningen som var totalt 1,2 milliarder i både 2008 og 2009 blir da lønnskostnaden over 50 prosent av omsetningen for 2009 og ca 50 prosent for 2008. Dette er store lønnskostnader i forhold til inntekt og dette er noe av kjennetegnet ved idretten. Men hva med bunnlinjen etter man tar høyde for både

sponsormidler og inntekter, tjener klubbene penger? Vi ser nærmere på årsresultatet i 2008 og 2009.

6.5 Årsresultat før skatt

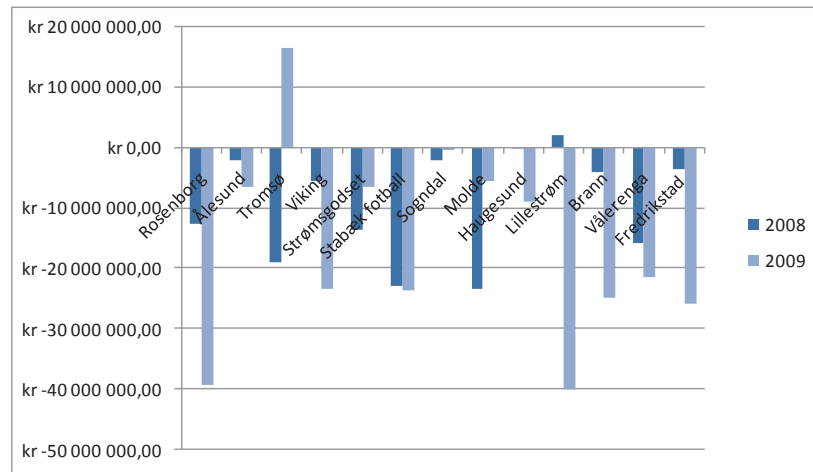


Diagram 6.7: Årsresultat 2008 og 2009 i Tippeligaen i kroner.

Diagram 6.7 viser en analyse av årsresultatet til klubbene i Tippeligaen, her ser man at både i 2008 og 2009 var det negative årsresultat i samtlige klubber med noen få unntak. Rosenborg topper inntektene, sponsormidler og lønnskostnadene og kanskje ikke overraskende har de det største underskuddet på henholdsvis 40 millioner kroner i 2009 imot ca 15 millioner i 2008. Lillestrøm levert også et høyt underskudd i 2009 på ca 40 millioner. Man ser helt klart en negativ utvikling i årsresultatet i samtlige lag i tippeligaen noe som kan være en mulig årsak til at NFF har tatt grep om klubbens økonomiske rapportering.

6.5.1 Egenkapital

Med egenkapital mener vi det regnskapsmessige begrepet som brukes på den delen av kapitalen i et selskap som innehaverne eier selv. Egenkapitalandel i prosent er et uttrykk for hvor stor del av eiendelene som er finansiert med egenkapital og dermed hvor mye av eiendelene som kan gå tapt før kreditorenes fordringer kommer i fare.

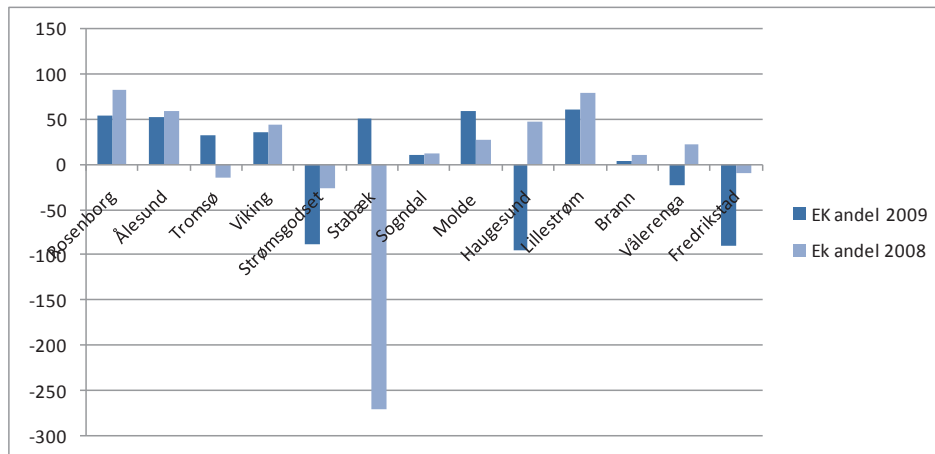


Diagram 6.8: EK andelen¹⁷ i prosent 2008 og 2009.

Diagram 6.8 viser egenkapitalandelen i prosent. Hvis man ser bort ifra de negative andelene som Strømsgodset, Haugesund, Vålerenga og Fredrikstad hadde i 2009 lå man i snitt på underkant av 30 prosent egenkapitalandel for Tippeligaen som helhet. De som har større gjeld enn egenkapital har antageligvis investert i større summer i anleggsmidler eller spillere. Hvis man skal sette en norm for hva som bør være akseptabelt kan man bruke en bedriftsøkonomisk norm der 30-40 prosent er tilfredsstillende. Flere av klubbene er under dette estimatet, men majoriteten har positiv EK. Rosenborg, Ålesund, Viking, Molde og Lillestrøm har alle en solid EK både i 2008 og 2009 nærmere 40-50 prosent egenkapitalandel. Strømsgodset, Haugesund, Vålerenga og Fredrikstad hadde alle negativ egenkapitalandeler i 2009, altså negativ EK.

Vi ser at klubbene operer med forskjellige risikomarginer når det gjelder størrelse på egenkapital. Alle omsetter for relativt store summer, men kostnadsnivået er samtidig høyt med blant annet høye spillerlønninger. Årsresultatet er negativt hos majoriteten av klubbene. Dette gjør at man er avhengig av kapitalinnsprøytning fra både sponsorer og investorer for at hjulene skal gå rundt. Spillerne er den viktigste immaterielle eiendelen og verdien av hver enkelt proffspiller er også høy. Debatten rundt spillerlønn er aldri stille og

¹⁷ Egenkapitalandel i % = (Sum egenkapital * 100) / Sum egenkapital og gjeld

flere ganger stiller media spørsmål ved de skyhøye lønningene, spesielt blant benkesliterne. Fotballpresidenten uttalte til TV2 Sporten at *“Det er viktig at klubbene tar tæring etter næring. Norske fotballspillere tjener altfor mye”* (Johannessen & Tørresdal 2010).

Kapittel 7- Tippeligaklubbens økonomistyring og Corporate Governance: informasjon fra spørreundersøkelsene og intervjuene

I dette kapitlet vil vi legge frem vår kartleggingsundersøkelse rundt tippeligaklubbens økonomistyring og CG. Vi presenterer her både resultatene av det kvantitative spørreskjema og kvalitative dybdeintervjuer. Personene som svarer på spørreskjemaet omtales som respondenter, og personene fra intervjuene omtales som informanter. I analysen bearbeider vi og oppsummerer funnene våre etter tre-stegsmodellen Det er en vanskelig oppgave å analysere CG fordi det er komplekst fagfelt, dette gjør det utfordrende å få frem alle elementer i et spørreskjema. Vi har derfor supplert med intervjuer, men også her kan begreper og faguttrykk tolkes forskjellig. Samtidig kan det være vanskelig å få fullstendig informasjon fra informantene. Selv om man kan diskutere representativiteten til utvalget og de svakheter som foreligger som også nevnes ovenfor i metoden, mener vi at undersøkelsen er et positivt bidrag i debatten om CG i Tippeligafotballen.¹⁸

7.1 Karakteristika ved informanter og respondenter

Vår kartleggingsundersøkelse bygger på informasjon fra 10 av klubbene i tippeligaen, tre av klubbene har i tillegg bidratt med dybdeintervjuer for å underbygge den informasjonen vi fikk frem i spørreundersøkelsen. Klubbene vi har vært i kontakt med i Tippeligaen representeres ved: en relativt stor og veletablert klubb, en mellomstor klubb og en liten klubb¹⁹. Som tabell 7.1 på neste side viser har vi et utvalg med representanter fra ulike roller i både klubbstyret, samarbeidsutvalget og tilknyttet selskap. Våre informanter har forskjellige bakgrunner fra både privat og offentlig næringsliv.

¹⁸ Prosjektet er meldt til norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste og er meldepliktig iht. personopplysningsloven §31.

¹⁹ Størrelse på klubbene defineres i forhold til tidligere års omsetning(2009). Med en stor klubb mener vi omsetning på over 100 millioner, med en mellomstorklubb mener vi omsetning på over 50 millioner og med en liten klubb mener vi under 50 millioner.

Klubb	Samarbeidsselskap
Daglig leder klubb	Daglig leder AS
Styreleder klubb	Styreleder AS
Styremedlem klubb	Styremedlem AS
Leder samarbeidsutvalget	
Økonomidirektør	
Sportssjef	

Tabell 7.1: Informantliste og tilknytning til klubb og selskap

I tabellene nedenfor vises informasjon rundt våre respondenter i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen viser at respondentenes alder fordeler seg som deg fremgår av tabell 7.2.

Alternativer	Prosent	Antall
1 20-29år	3,0%	1
2 30-39år	6,1%	2
3 40-49år	39,4%	13
4 50-59år	42,4%	14
5 60år+	9,1%	3
Totalt		N= 33

Tabell 7.2 Alder på respondentene

Her ser man at den største andelen av våre respondenter er eldre enn 40 år. I aldersklassen 40-49 år er det 39,4 prosent og i 42,4 prosent av respondentene ligger i aldersklassen 50-59 år. Dette viser at det er en relativt høy snittalder på dem som sitter i klubbens respektive styre, noe som innebærer at respondentene har omtrent 20års arbeidserfaring eller mer.

Alternativer	Prosent	Antall
1 Fagbrev	3,0%	1
2 Videregående skole	12,1%	4
3 Universitet/Høgskole 1-3 år	24,2%	8
4 Universitet/Høgskole 4 år eller mer	60,6%	20
Totalt		N= 33

Tabell 7.3 Respondentenes utdannelsesnivå

Tabell 7.3 viser utdannelsesnivået blant respondentene. Våre funn viser at er det et høyt utdannelsesnivå på styrelederne og medlemmene. Hele 60,6 prosent har universitets eller høgskole utdanning på mer enn 3 år. Samtidig har noen representanter fagbrev og

videregående skole. Dette kombinert med alder indikerer at det er høy kompetanse kombinert med mange års erfaring, som igjen styrker styrenes forutsetning for å gjøre et godt arbeid.

Alternativer	Prosent	Antall
1 Leder	30,3%	10
2 Nestleder	18,2%	6
3 Medlem	48,5%	16
4 Flere roller i begge selskapene	3,0%	1
Totalt		N= 33

Tabell 7.4 Respondentenes posisjoner i styret

Tabell 7.4 viser respondentenes posisjoner i styret. Når dere gjelder spredningen i rollene respondentene har, fordeler den seg i forhold til styreroller hos respondentene. Her viser det seg at 30,3 prosent av respondentene er styreledere, 18,2 prosent er nestledere og 48,5 prosent er medlemmer i styret. Tabellen viser at det er en jevn rollefordeling blant respondenten.

Alternativer	Prosent	Antall
1 1-3	45,5%	15
2 4-6	24,2%	8
3 7 eller flere	30,3%	10
Totalt		N= 33

Tabell 7.5: Antall styreverv hos respondentene

Tabell 7.5 viser antall styreverv respondentene har totalt. Tallene forteller oss at de er aktive i andre styreverv. Majoriteten på 45,5 prosent har 1-3 styreverv totalt og 24,2 prosent har 4-6 styreverv totalt. Som analysen viser er det en relativt stor andel, 30 prosent som har 7 eller flere styreverv. Dette gjør at vi kan stille spørsmål ved hvor mye tid og ressurser de enkelte har mulighet til å legge i sine styreverv. Dette elementet kom også frem i flere av dybdeintervjuene som en utfordring i Tippeligaen da dette ofte er en bibeskjeftigelse med lave honorarer.

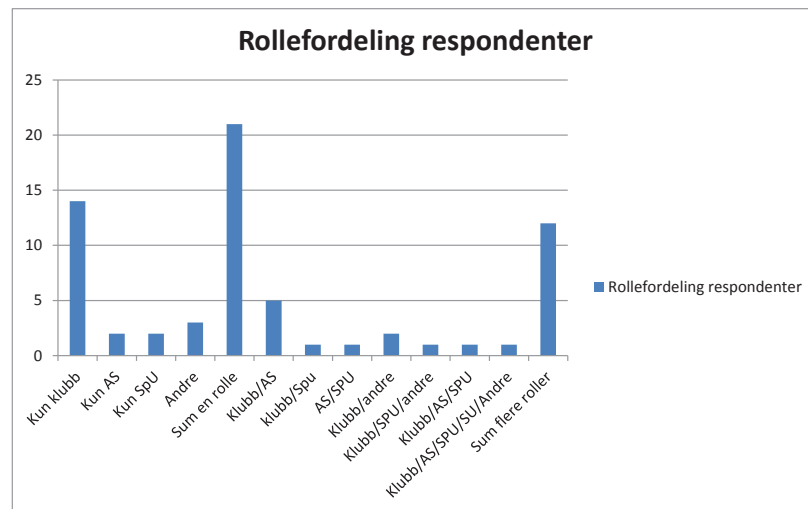


Diagram 7.1: Rollefordeling hos respondentene

I diagram 7.1 viser rollefordelingen hos respondentene. Av de 33 respondentene er det 14 som kun sitter i klubbstyret, to som kun sitter i AS, to som kun sitter i sportslig utvalg og tre som kun sitter i andre styreverv.²⁰ Dette betyr at det er totalt 21 stykker som kun har ett verv i Tippeligaklubbene og de tilknyttede selskapene. De respondentene som har flere roller er totalt 12 stykker som da er 36 prosent av totale respondenter. Av disse er det fem stykker som sitter i både klubb og samarbeidsselskap (AS) og to som sitter i både klubb og andre tilknyttede selskaper. I tillegg ser vi at det er 12 respondenter som har flere enn to roller tilknyttet klubbens styre.

Alternativer	Prosent	Antall
1 0-1 år	27,3%	9
2 2-3 år	39,4%	13
3 4-5 år	18,2%	6
4 6 år eller flere	15,2%	5
Totalt		N= 33

Tabell 7.6: Respondentenes varighet i år i nåværende styreverv

²⁰ Andre styreverv kan være ulike samarbeidsselskap som for eksempel nettbutikker, stadion selskap, investeringselskap.

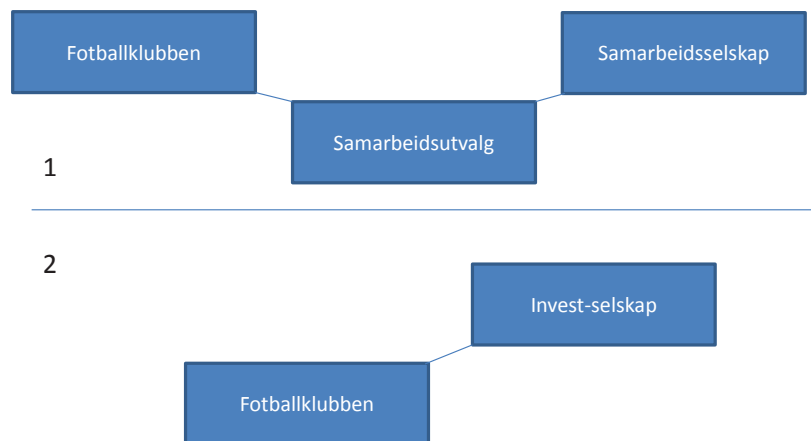
Det kan virke som om kontinuitet kan være en utfordring knyttet til frivillige styreverv, iht. våre respondenter har størst andel sittet i styret i 2-3 år. Et moment som skiller seg ut er at 15,2 prosent har sittet i styret i 6 år eller flere, dette indikerer at det er kontinuitet innad i styrene. Dette støttes av informantenes utsagn om at det er normalt å få inn et par nye representanter i styrene hvert år. Informantene mener dette er positivt for styrene og at det skaper en naturlig kontinuitet. Det kom også frem i våre dybdeintervjuer at våre informanter har relevant erfaring som kan tilknyttes deres posisjon i dag, både i form av utdanning og tidligere stillinger i både privat og offentlig næringsliv.

7.2 Styringsstrukturen i Tippeligaklubbene og tilknyttede selskaper

I denne delen av analyse legger vi frem identifiserte elementer knyttet opp i mot styringsstruktur i vårt representative utvalg. Elementene er analysert med hensyn på intern kontroll- og risikostyringsprosessen i forhold til rollefordeling mellom eierne, styret og ledelsen.

7.2.1 Organisasjonsstrukturer som er identifisert i vårt utvalg

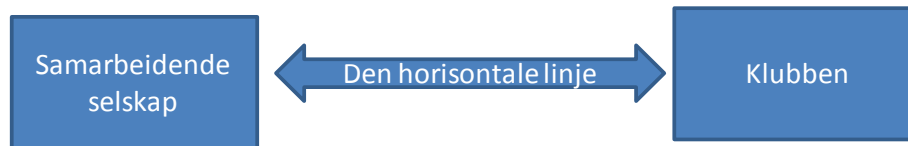
Det viser seg at flere av klubbene ikke har offentlig informasjon når det gjelder hvordan de er organisert. Den kvantitative analysen og den kvalitative analysen viser at hovedtypene av organiseringen er enten som ren klubb der man har et eller flere investeringsselskaper eller at man har klubb og et samarbeidsselskap. Sistnevnte er da underlagt NFF sine krav om samarbeidsavtale og samarbeidsutvalg, de har ikke noen formelle krav til strukturen.



Figur 7.1: To hovedtyper av organiseringer identifisert i våre informantklubber²¹

I to av de tre klubbene vi analyserer viste intervjuene at de er organisert med et aksjeselskap og en ren idrettsklubb, omtalt i figur 7.1 som (1). Aksjeselskapet fungerer som et holdingsselskap der de kjøper rettigheter fra klubben. Investorene bidrar da som aksjeeiere og spytter da inn kapital i dette selskapet som driftes som et eget eksternt selskap. Slike rettigheter kan være kjøp og salg av spillere, medierettigheter og kommersielle rettigheter som merkenavn og produktreklame. Klubben er organisert som et idrettslag som baserer seg på frivillighet og sponsormidler. En av de klubbene vi har vært i kontakt med er organisert som ren klubb, der investorene sitter som passive eiere av et spillerinvesteringsselskap, omtalt som (2) i figur 7.1. Spillerinvesteringsselskapet har her som målsettingen å få avkastning på spillerne. To av klubbene vi har vært i kontakt med har samarbeidsutvalg, henholdsvis driftsutvalg og sportslig utvalg. Begge utvalgene har representanter fra styrene i både AS og klubb, samt administrasjonen. Det sportslige utvalget skal sette de sportslige rammene for klubben og det nevnes at lederen i sportslig utvalg må være fra klubben og ikke aksjeselskapet. Sportsdirektøren fra administrasjonen sitter også i sportslig utvalg. Han må følge de føringer og rammeverk som blir vedtatt av styret.

²¹ 7.1: Alle tippeligaklubbene har ikke samarbeidende selskap. Våre analyser viser at 12 av 16 klubber operer med et samarbeidende selskap.



Figur 7.2: Forholdet mellom investorselskap og klubb

Vi har identifisert en horisontal linje mellom samarbeidende selskap og klubben som er illustrert i figur 7.2. Dette samarbeidet er utfordrende selv om man har utarbeidet et samarbeidsutvalg og analysen viste da at dette forholdet er spesielt problematisk i lavkonjunktur. Det kommer frem av våre intervjuer at retningslinjene knyttet opp til samarbeidsavtalen bør være klarere enn det er per i dag, det virker som om klubbene gjennomgående ser utfordringer i forhold til denne avtalen. Flere av informantene mener at det bør være klarere instruksjonslinjer der det stilles krav knyttet opp i mot forholdene som nevnes i tabell 7.3 nedenfor.

Samarbeidsavtale
- Kravene til NFF bør revideres iht. samarbeidsavtalen
- Fare for konflikter
- Strenger styringslinjer
- Klubbens organisering blir en utfordring
- Krav til samspill og kommunikasjon
- AS = kommersielle rettigheter
- Klubb = sportslige valg

Tabell 7.7 Informantenes syn på samarbeidsavtalen

I tabell 7.7 ser vi de funnene som kommer frem av våre intervjuer iht. samarbeidsavtalen og de funksjonene den har i dag. Det kan virke som om det ikke er klare nok retningslinjer i forhold til denne avtalen, noe som gjør at klubbene selv står ansvarlig for å utarbeide en slik avtale.

7.2.2 Tilknyttede selskaper og samarbeidsutvalg

Alternativer	Prosent	Antall
1 Ja	63,6%	21
2 Nei	33,3%	11
3 Vet ikke	3,0%	1
Totalt		N= 33

Tabell 7.8: Har klubben samarbeidsutvalg?

I våre funn kommer det frem av tabell 7.8 at klubbene har et samarbeidsutvalg som igjen viser at klubben har et samarbeidsselskap. Blant respondentene er det 63,6 prosent som svarer ja. De fleste klubber har et samarbeidende selskap som bidrar i forhold til kapitalsikring og spillerkjøp. Enkelte klubber er organisert som rene klubber, og har egne spillerinvesteringsselskaper hvor da økonomien holdes adskilt i forhold til klubben. I de klubbene som har samarbeidsselskaper identifiserer vi at noen selskaper opererer som investorer i klubben og som spillerinvesteringsselskaper i andre klubber. Noen klubber har også begge, man er da avhengig av et samspill mellom AS og SU²² i forhold til spillerlogistikken.

Formål	Utfordringer
- Sikre de kommersielle rettighetene til AS	- Interessekonflikter
- Skape samarbeid mellom AS og klubb	- Målkonflikter
- Mer beslutningsdyktighet og handlekraft	- Samarbeid
- Sikre klubbens kapital	- Prestasjoner og bredde

Tabell 7.9 Samarbeidsutvalgets formål og utfordringer

Det kan virke som om klubbene har opprettet samarbeidsutvalg av ulike årsaker. Vi får informasjon fra en av klubbene om at samarbeidsselskapet ble opprettet etter en krise, det var først etter denne krisen de så behov for et slikt utvalg. Styret i klubb sitter her med den

²² SU: Sportslig utvalg, et eksempel på samarbeidsutvalg.

sportslige bestemmelsesretten, mens AS stiller med finansieringene. En annen klubb har opprettet dette etter det kom krav fra NFF om et slikt utvalg. Det kommer også frem av våre funn at en av klubbene ser fordelene ved å ha kun et felles styre, da konfliktene og uenighetene er et resultat av interessekonflikter blant de ulike styrene som eksisterer dersom klubbene er organisert med et samarbeidsutvalg.

7.2.3 Styresammensetning i våre undersøkte klubber

Krav til styrene tilknyttet tippeligaklubbene
- Høyt kompetansenivå
- Forståelse for de sportslige mekanismene
- Forståelse for de kommersielle kreftene
- Tid og ressurser til å besitte sitt styreverv
- Godt menneskelig samspill

Tabell 7.10: Krav til styrene i tippeligaen i dag

I intervjuene med de undersøkte klubbene kommer det frem at det er et behov for å heve kompetansenivået blant styremedlemmene i klubbene og Tippeligaen som helhet. Man har gått fra å være mindre organisasjoner basert på dugnad og frivillighet til å bli kapitalsterke markedsaktører med høy omsetning og medietrykk. Våre dybdeintervjuer viser at det er viktig å ha personer i styret som har lang tilknytning til klubben filosofi og tradisjoner. De poengterer at de ikke ønsker å fjerne frivilligheten og sjela som eksisterer i klubben, men det kan se ut som om klubbene søker et administrativt apparat som henger i tråd med omfanget av det å drive en fotballklubb i dag. I den utstrekning informantene er representativt kan det virke som om styrene per i dag innehar god kompetanse, men at dette kompetansenivået alltid kan forbedres. Analysen viser at styresammensetningen i dag består av personer fra privat næringsliv og offentlig sektor, med lang utdanning og erfaring fra fotballen.

Informantklubbene ser også behovet for å forbedre krav iht. styrets skjerpede ansvar. Det kan se ut som om det er noe spredning iht. meninger rundt klubbens styrekompetanse. En av informantene stiller seg skeptisk til styresammensetninger og peker på at man ofte har

flere styreverv. Styrevervet i klubben er ofte en bi beskjeftigelse, noe som gjør at man ikke får utnyttet den kompetansen man innehar pga. mangel på tid og ressurser. Det kan se ut som om styrene innehar en sterk posisjon i alle de klubbene vi har vært i kontakt med, i tillegg kommer det frem at valgkomiteen er sentral i forhold til at det er de som velger styret og dets medlemmer. En av informantene nevner her at det å sette sammen et styre med god kompetanse og en styreleder med god integritet er essensielt for at klubbens skal fungere godt. Det kan se ut som om alle informantklubbene ser viktigheten av å inneha et god menneskelig samspill i styret.

7.2.4 Rollefordeling og makt hos trener og daglig leder

Våre analyser viser at det er lite kontinuitet knyttet opp i mot daglig leder rollen i toppfotballen i dag, det har alt i alt vært 32 skifter i løpet av det siste året i TL og AL. I tillegg ser vi at det også er lite kontinuitet i sentrale økonomifunksjoner. Det kan også virke som om trenerne ofte tar stor plass og klubbene kan lett gå i fellen å bli "trenerstyrt". Gjennomgående i informantklubbene har trenerne stor innflytelse på valgene som tas, men han sitter ikke med en reell beslutningsmakt. Intervjuene viser at treneren har et ansvar for å levere sportslige resultater innenfor de rammene som er gitt. Trenerne har medbestemmelsesrett i forhold til hvilke spillere de ønsker å ha med seg og hvordan spillestil klubben ønsker. Det kommer frem at økonomiansvarlig, styret og eierne kommer da med innspill i forhold til om det lar seg gjøre med tanke på driften. En av utfordringene er f. eks ved spillerkjøp der trener og daglig leder ser behovet for en ny spiller. AS stiller da med kapital og signerer kontrakt og klubben sitter da igjen med driftskostnaden. En av informantene innehar to viktige posisjoner i klubben, i tillegg til å være sportssjef og ha ansvaret for kjøp og salg av spillere fungerer han også som daglig leder for klubben. Her nevnes det at sport ligger innunder klubbens ansvar, mens det rene økonomiske perspektivet tas hånd om av tilknyttet AS. Her er daglig leder ansvaret ikke nedskrevet skriftlig, men informanten mente selv at det er en klar tanke om hvordan daglig leder rollen bør oppfylles. Klubben har her ikke sett behovet for å skille disse to rollene fra hverandre. Når det gjelder regler i forhold til daglig leder rollen har NFF fastsatt regler om at daglig leder ikke kan sitte i klubbens/AS sitt styre, det kan allikevel virke som om dette er tilfelle i enkelte klubber per i dag. Felles for informantene er at de mener det er viktig at ledelsen innehar

bakgrunn fra idretten. En av informantene never at det å ha forståelsen av hvordan sportens mekanismer og hvilke avhengige faktorer idretten innebærer er helt essensielt for å kunne drive en Tippeligaklubb. Det kommer frem at en som kun har arbeidet i næringslivet ville fått problemer med å drive en idrettsklubb. En av informantene poengterer viktigheten med å ha gode systemer for å bedrive daglig leder rollen. I tillegg legger en av informantene trykk på at det er viktig at styret og daglig leder ikke involverer seg for mye i det sportslige, men har fokus på det å drifte klubben på en fornuftig måte.

7.2.5 Klubbenes mening om maktfordeling og uavhengighet

I vår kartleggingsundersøkelse hadde vi et åpent spørsmål der vi undersøker respondentenes mening om maktfordeling mellom klubb, styret og samarbeidende selskap/utvalg.

Spørsmålet ble i tillegg stilt de klubbene vi hadde dybdeintervju med for å se sammenhengene.

Maktfordeling
- Sportslig makt i klubb
- Finansiell makt i samarbeidende selskap
- Beslutningsmakten ligger i styret
- Utfordrende pga. organisasjonsform
- Samarbeidsavtalen får en viktig rolle
- Medier og andre interessenter har stor innflytelse
- Investorens makt

Tabell 7.11: Maktfordeling

Tabell 7.11 viser at det kan se ut som om den sportslige makten ligger gjennomgående i klubb, mens den finansielle makten ligger i samarbeidende selskap. Samtidig kommer det frem at styret sitter med beslutningsmakten. Det kommer frem at samarbeidsavtalens rolle er viktig i forhold til hvem som har den formelle makten på de ulike områdene.

Investormakten nevnes også blant både respondenter og informanter. Dilemmaet oppstår i forhold til om aksjonæren går inn med hodet eller hjertet. I forhold til investorrollene er det en liten spredning blant våre informanter iht. hvor involvert investor bør være. En av klubbene har et nært samarbeid med investoren og mener at hans meninger er viktig iht. beslutninger som skal tas. En av de andre klubbene mener at investor ikke bør ha mye

innvirkning iht. klubbens beslutninger, da dette ikke går under investors rolle. Spesielt da knyttet til sportslige valg.



Diagram 7.2: Beslutningsmyndighet i styret

Et utvalg av spørsmålene i vår spørreundersøkelse går på uavhengighet iht. å ta beslutninger, samt kommunikasjon og informasjonsflyt i klubbene og tilknyttede selskaper. Som diagram 7.2 ovenfor viser ser vi at respondentene ikke finner det vanskelig å ta beslutninger uavhengig av eierne involvering. Dette tyder på at styret er tildelt beslutningsmyndigheten og at eierne da har tillit til de beslutningene som tas innad i styret. Våre funn viser i tillegg at det å kommunisere med daglig leder heller ikke ser ut til å være problematisk i vårt utvalg.

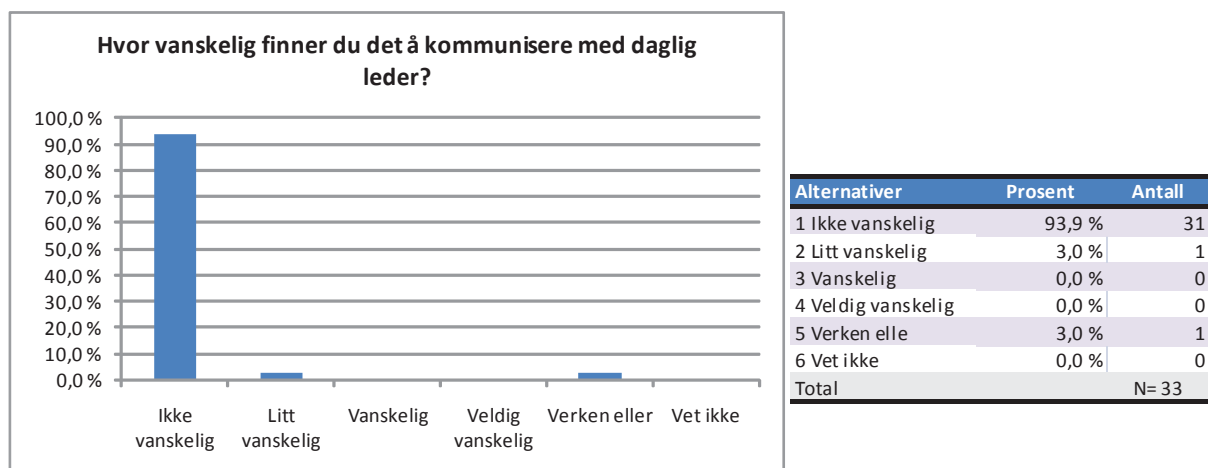


Diagram 7.3: Kommunikasjon med daglig leder

Diagram 7.3 ovenfor viser at 93,9 prosent av respondentene mener at det å kommunisere med daglig leder ikke er vanskelig. Det kan tyde på et godt samarbeid mellom klubbens ledelse og styret. I tillegg støttes da denne tillitten ved at 66,7 prosent mener at det ikke er vanskelig å ta beslutninger uavhengig av daglig leders involvering (vist i 7.12 nedenfor).

Tabell 7. 12 viser at det her er det noe lavere prosentandel, men det viser allikevel at styret har god tillit fra klubbens administrative organ. Det er ingen som svarer at det synes dette er veldig vanskelig. Det er noe mindre prosentandel som svarer at de ikke synes det er vanskelig å ta beslutninger uten samarbeidsutvalgets involvering, henholdsvis 45,5 prosent. Dette kan tyde på at samarbeidsutvalget står sentralt iht. å ta beslutninger som berører klubben/selskapet. Allikevel er det høyest andel som ikke finner dette vanskelig, dette viser da samtidig at styret har god tillit i forhold til sin beslutningsmakt. Vi ser her at 21,2 prosent synes det er litt vanskelig, men 18,2 prosent ikke vet i forhold til om det er vanskelig å ta beslutninger uten involvering fra samarbeidsutvalget.

Hvor vanskelig finner du det å ta beslutninger i styret uavhengig av	Daglig leders involvering	Samarbeidsutvalgets involvering
Ikke vanskelig	66,7 %	45,5 %
Litt vanskelig	15,2 %	21,2 %
Vanskelig	12,1 %	6,1 %
Veldig vanskelig	0,0 %	0,0 %
Verken eller	6,1 %	9,1 %
Vet ikke	0,0 %	18,2 %
Totalt	100 %	100 %

Tabell 7.12: *Beslutninger uavhengig av daglig leder og samarbeidsutvalgets involvering*

I samtale med informantene kommer det frem at den som står ansvarlig for de sportslige valgene har stor beslutningsmakt iht. spillerstallen, men det kan virke som om alle klubbene her må ha godkjenning av styret. Våre funn viser at disse beslutningene tas både i form av telefonmøter, webmøter og ved personlige møter, da styremedlemmene ikke er ansatt på fulltid. Det kan virke som om informantene ser dette som gode løsninger iht. å ha kontroll over valgene som tas, og de legger frem at en slik løsning er bedre enn fullmakt i forhold til å

bevare demokratiet. Det kan virke som om det er utfordringen knyttet til risikovillighet mellom eierne, styret og ledelsen. Det kan i tillegg se ut som om det oppstår uenigheter eller konflikter mellom aksjeselskapet, klubb og samarbeidsutvalget når klubben møter motgang, både iht. sportslig og økonomisk nedgang. Problemet oppstår da det går dårlig og de sportslige resultatene uteblir. Det kommer da frem at det er da man får en klinsj mellom investors villighet til investeringer og samarbeidet mellom aksjeselskapet og klubb for seg en prøvelse. En av informantene poengterer at man må adressere forholdet mellom investorselskap og klubbene i samarbeidsavtalen, slik at man unngår styringskonflikter.

7.3 Risikostyring i Tippeligaklubber og tilknyttede selskaper

Denne delen av analysen innebærer vår funn i forhold til integrasjon av risikostyringsprosessen i våre analyseklubber både fra spørreundersøkelsen og intervjuene. Videre legger vi frem de dataene vi identifiserer iht. hvordan virksomheten vurderer risiko, utfører og implementerer kontroll tiltak, samt gjennomfører oppfølging og etterlevelse.

Har klubben/selskapet	Revisjonsutvalg	Internrevisjon
Klubben	18,2 %	21,2 %
Selskapet	3,0 %	6,1 %
Begge	12,1 %	33,3 %
Ingen	42,4 %	27,3 %
Vet ikke	24,2 %	12,1 %
Totalt	100 %	100 %

Tabell 7.13: Har klubben/selskapet revisjonsutvalg/ internrevisjon

Tabell 7.13 viser fordelingen av hvilke klubber som har internrevisjon og revisjonsutvalg. Undersøkelsen viser at 42,4 prosent ikke har revisjonsutvalg, det er 18,2 prosent som har revisjonsutvalg i klubben og kun 3 prosent som har dette i selskapet. 33,3 prosent svarer at både klubb og samarbeidsselskap har internrevisjon.²³

²³ Revisjonsutvalg i Tippeligafotballen omtales som kontrollkomitè

Styret mottar rapport(er) om	Interne kontroller	Risikovurderinger
Ja	54,5 %	48,5 %
Nei	36,4 %	42,4 %
Vet ikke	9,1 %	9,1 %
Totalt	100 %	100 %

Tabell 7.14: Styret mottar rapporter om interne kontroller og risikovurderinger

I den utstrekning respondentene er representative for Tippeligaklubbene, ser vi at de 54,5 prosent mottar rapporter om interne kontroller. Videre ser man at 36,4 prosent svarer her at de ikke mottar rapporter. I tillegg ser vi i tabellen ovenfor at det også foreligger rapportering iht. klubbens risikovurderinger. 48,5 prosent av respondentene mottar rapporter om risikovurderinger. Hele 42,4 prosenten av respondentene sier at styret ikke mottar rapporter i forbindelse med risikovurderinger

Risikoer identifisert i Tippeligaklubbene i dag
- Spillerkjøp
- Spillersalg
- Drift av spillere
- Billetttinntekter

Tabell 7.15: Hovedrisikoer identifiser i klubbene i dag

Som tabell 7.15 viser kan det se ut som om de største risikoene er knyttet mot spillere iht. kjøp, salg og drift. Informantene nevner her at utfordringen igjen ligger i forholdet mellom investors kapital, hvem kjøper, hvem drifter og hvem får fortjenesten? Risikoen for at spilleren ikke leverer i forhold til kostnaden klubben har ligger da hos både klubben med sine lønnsforpliktelser og hos investor i henhold til avkastningen til investeringen. Våre funn viser også at billetttinntekter representerer en vesentlig risiko, da det kommer frem at mange av klubbene budsjetterer med et for høyt tilskuertall. I tillegg nevner informantene at investeringer i stadionanlegg også representerer en betydelig risiko. Dette grunnet store investeringsbeløp og høye driftskostnader på sikt. Det kommer frem at klubbene har mangel på risikostyring, nettopp grunnet begrensede ressurser på dette området. I klubbene vi har

vært i kontakt med er det risiko i forhold til spillernes verdi som vurderes kontinuerlig, da spesifikt iht. prestasjoner og ferdigheter. En av klubbene vi har vært i kontakt med forteller om sin risiko avers holdning, de har verken råd eller muligheter til å ta store risikoer i sitt budsjett per i dag. Et felles trekk i informantklubbene er at målet er å sette opp et budsjett som går i pluss eller i null. I tillegg poengteres det av en av informantene at det er viktig ikke å legge inn avtaler i budsjettet som ikke er med på å redusere de kostnadene de har per i dag. De nevner at de bruker en verste scenario tankegang i sin budsjettering for ikke å få for høye negative avvik. I tillegg velger de å ta inn yngre og billigere spillere enn mange andre lag. De har ikke råd til å ta høy risiko forbundet med høye lønninger og ser fordelene av å kunne forme de yngre spillerne og utvikle de internt. Det kommer frem av en av informantklubbene at de ikke har ressurser til å etterleve alt for mange reguleringer. Heller har man ikke ressurser til å drive intern kontroll til enhver tid. Det kan være snakk om en tre ansatte som har ansvar for en omsetning på flere millioner og hvis reguleringene blir for strenge ødelegger dette fotballkulturen. Det kan virke som om risikostyringen og internkontrollen er svak fordi de menneskelige ressursene er for små til utføre et tilfredsstillende administrativt arbeid.

Frivilligheten som moment
- Skaper bredde og kultur
- Merkevarer
- Dugnadsånd
- Kritisk suksessfaktor
- Viktig å verdsette de frivillige

Tabell 7.16: Frivilligheten som moment

Der kommer frem i analysen at frivillighet er en kritisk suksessfaktor i idretten. Tippeligaen og fotballen i Norge er avhengig av frivilligheten, dette skaper en bredde og er essensiell for kulturen i idretten. Ikke bare er fotballklubbene merkevarer men klubbene snakker om sjela. Det er sjel i klubben som er bygd opp av dugnadsånd og tilknytning. Dette ser en av informantene som grunnlaget for at investorer investerer med hjertet og ikke hodet.

7.4.1 Informasjon og kommunikasjon i de undersøkte klubbene

NFF stiller krav til at klubbene innehar en kontrollkomité internt som har tilsynsansvar i forhold til at styret utfører de oppgavene de er satt til. For å belyse risiko og kontroll integrasjonen i klubbene ser vi nytten ved å analysere informasjons- og kommunikasjonsflyten mellom styret og eierne og ledelsen.

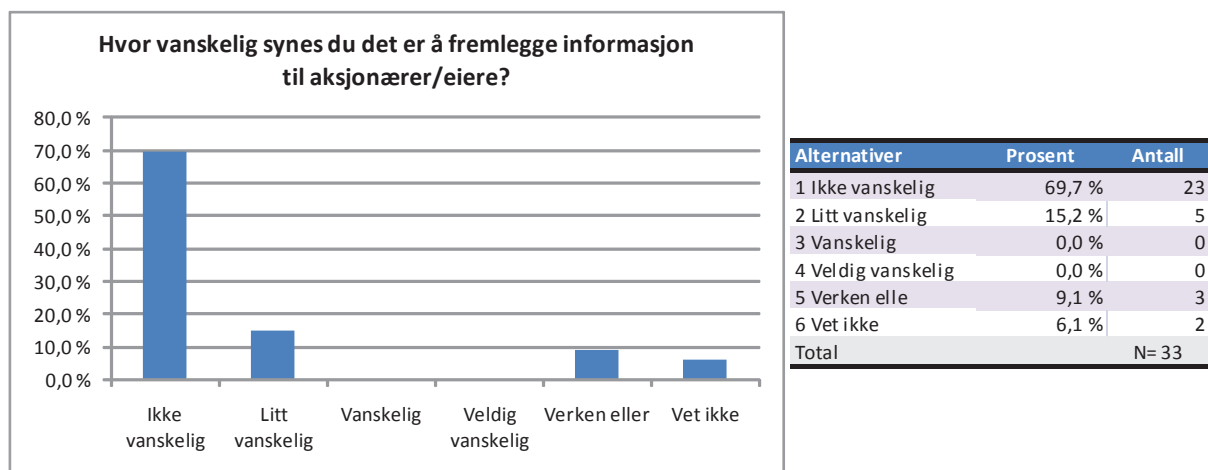


Diagram 7.4: Informasjon til aksjonærer/eiere.

Hele 69,7 prosent mener det ikke er vanskelig å legge frem informasjon til sine aksjonærer/eiere, noe som vises i diagram 7.4. Dette tyder på at eierne er mottakelig for den informasjonen som styret legger frem. I tillegg ser vi i diagram 7.5 nedenfor at de fleste av respondentene mener at det ikke er vanskelig å kommunisere med aksjonærene/eierne, noe som tyder på at også kommunikasjonen er god mellom styret og eierne.

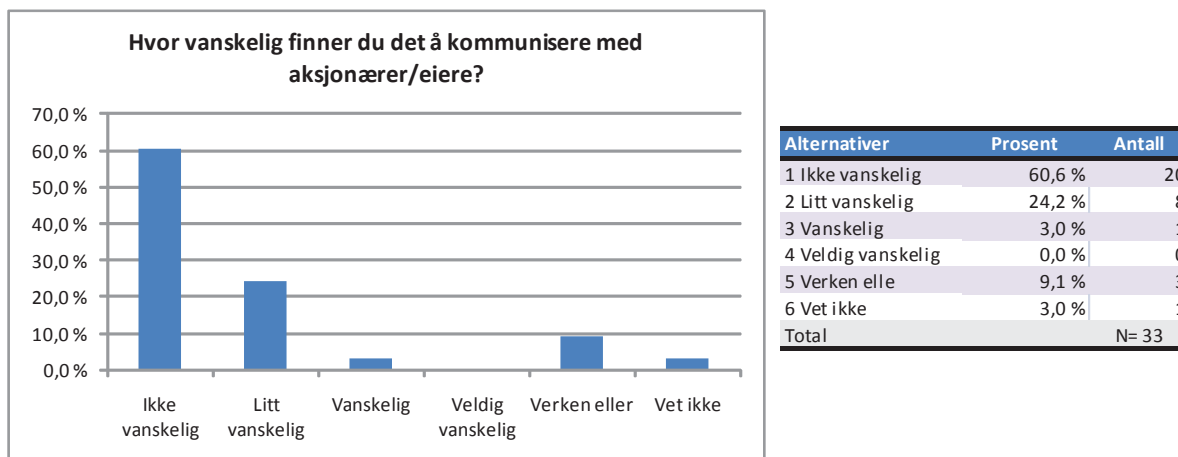


Diagram 7.5: Hvor vanskelig er det å kommunisere med aksjonærer/eierne

I forhold til informasjons- og kommunikasjonsflyten ser det ut til å være god dialog mellom de utvalgte styrene og deres eiere/aksjonærer. Dette fikk vi også bekreftet i våre intervjuer spesielt er dette gjeldende når klubbene oppnår gode sportslige resultater.

Spørsmål	Svar alternativer					6. Totalt
	1. Svært uenig	2. Noe uenig	3. Noe enig	4. Svært enig	5. Vet ikke	
1. Vi har en årlig gjennomgang av effektiviteten til de interne styringssystemene?	9,1 %	12,1 %	60,6 %	9,1 %	9,1 %	100 %
2. Vi evaluerer hyppig arten og omfanget av risiko klubben/selskapet står ovenfor?	3,0 %	9,1 %	24,2 %	63,6 %	0,0 %	100 %
3. Vi har kontinuerlige risikostudier og vurderer effekten av disse?	9,1 %	30,3 %	45,5 %	15,2 %	0,0 %	100 %
4. Vi har utarbeidet gode kontrollrutiner og prosedyrer for å begrense eksponeringen for økonomiske tap?	3,0 %	9,1 %	33,3 %	54,5 %	0,0 %	100 %

Tabell 7.17 Risikostyring og intern kontroll prosesser hos våre respondenter

I undersøkelsen vår foretok vi fire spørsmål som går prosessene rundt intern kontroll og risikostyring, disse spørsmålene med svaralternativer er vist i tabellen 7.17. Vi ser at det er under 10 prosent som er svært enig i at det foretas årlig gjennomgang av effektiviteten til de interne styringssystemene, det kan virke som om årsaker til dette kan være i forhold til tid og ressurser. Hele 60 prosent sier seg enige i dette utsagnet, dette kan bety at det faktisk foretas effektivitetsmålinger og at dette er noe styret tar hensyn til i sitt arbeid. Tabell 7.17 viser også at 63,6 prosent er svært enige i at det evalueres i forhold til hyppighet og omfang av arten til ulike risikoer klubben/selskapet står ovenfor. Videre viser vi spørsmålene grafisk og kommenterer ytterligere i diagrammene nedenfor.

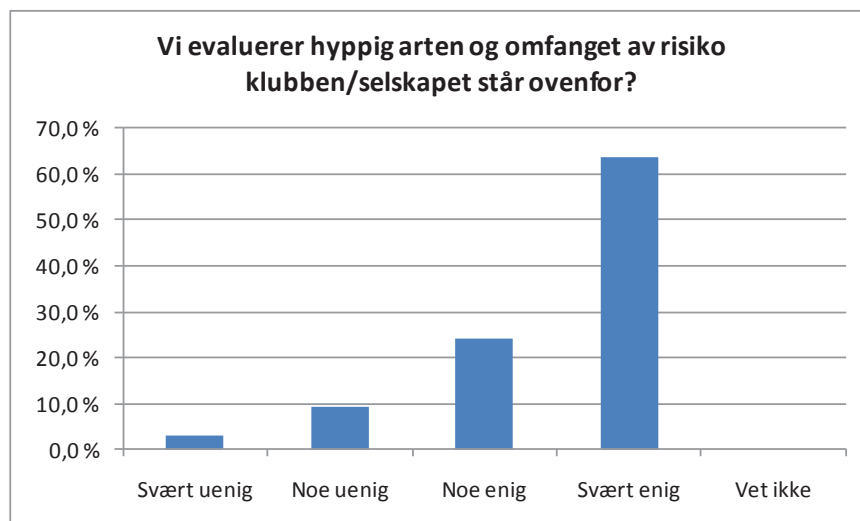


Diagram 7.5: Evaluering av risiko i klubben/selskapet vist i prosent (spørsmål 2 i tabell 7.17)

Diagram 7.6 viser i tillegg at 24,2 prosent er noe enig i at risikoen evalueres i forhold til hyppighet og art. Dette er en meget positiv trend som tyder på at klubbene tar hensyn til ulike risikoer de kan stå ovenfor.

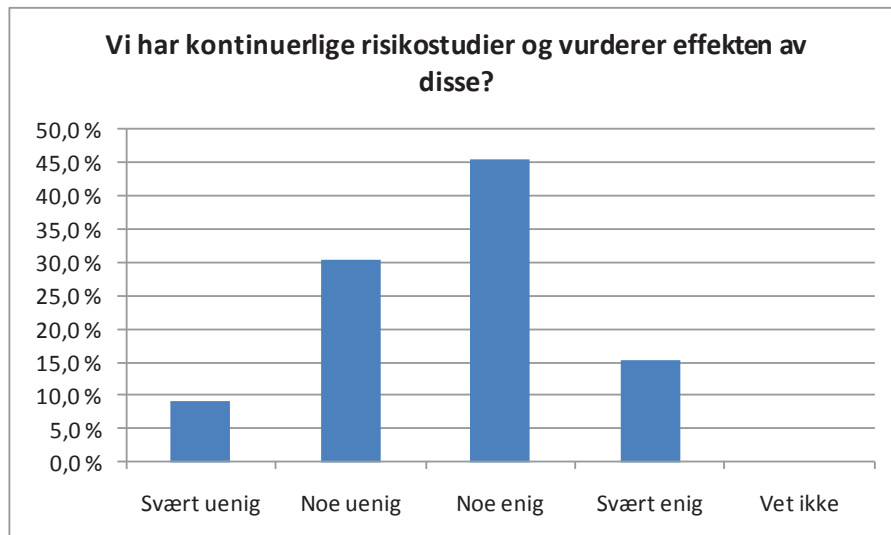


Diagram 7.6: Kontinuerlige risikostudier og vurderer effekten (spørsmål 3 i tabell 7.17).

I tabell 7.17 og diagram 7.6 ser vi at 15,2 prosent er svært enige at det er foretas kontinuerlige risikostudier og vurderinger i forhold til effekten av risikoene. 45,5 prosent sier seg her noe enig. I tillegg er det henholdsvis 30,3 prosent og 9,1 prosent som er noe uenig og svært uenig i dette utsagnet. Allikevel må vi trekke frem at den største andelen av respondentene totalt ligger på den positive siden. Spørsmålet man kan stille seg er da hvordan klubbene kan gå med underskudd år etter år når de har utarbeidet slike risikostyringsprosesser innad i klubbene.

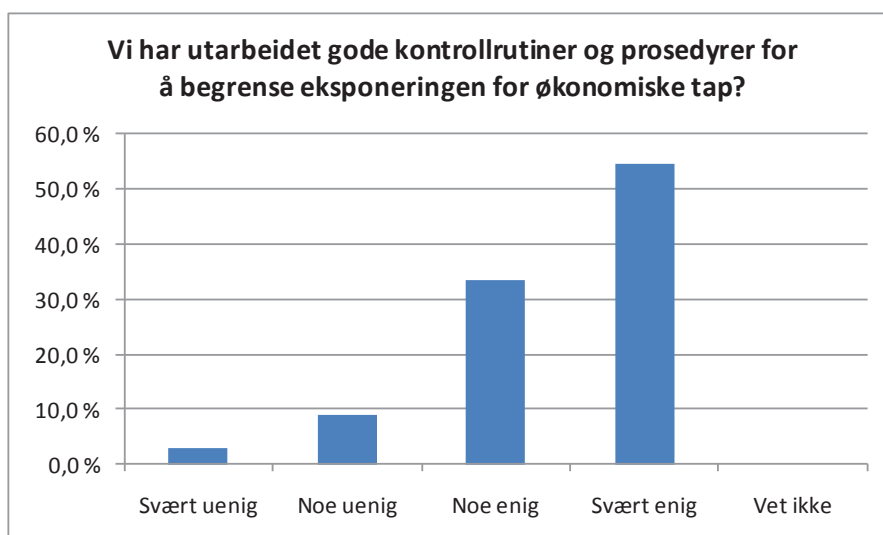


Diagram 7.7: Kontrollrutiner og prosedyrer for begrensning av eksponering for økonomisk tap (Spørsmål 4 i tabell 7.14).

I tillegg ser vi i et av spørsmålene våre at over halvparten av respondentene altså 54,5 prosent sier seg svært enig, i tillegg sier 33,3 prosent er også noe enige i dette utsagnet dette viser at de har utarbeidet gode kontrollrutiner og prosedyrer for å begrense eksponeringen for økonomisk tap. Noe som tyder på at de fleste vektlegger dette i sitt styrearbeid for klubben.

7.5 Styrende dokumenter i Tippeligaklubbene og tilknyttede selskaper

I denne delen av analysen ser vi på de formaliseringene og styrende dokumentene som foreligger i klubbene i dag, da i forhold til ansvarsfordeling, langsiktige planer, etiske retningslinjer, finansiell rapportering og andre obligatoriske verktøy.

Spørsmål	Svar alternativer			Totalt
	Ja	Nei	Vet ikke	
Er ansvarsfordelingen mellom styreleder og daglig leder fastsatt skriftlig?	57,6 %	21,2 %	21,2 %	100,0 %
Styret har vedtatt en langsiktig (lenger enn 2 år) forretningsplan?	84,8 %	9,1 %	6,1 %	100,0 %

Tabell 7.18 Ansvarsfordeling og forretningsplaner

I tabell 7.18 ser vi at de fleste respondentene forteller at ansvarsfordelingen mellom styreleder og daglig leder er fastsatt skriftlig. Vi ser også at det er likt fordelt i forhold til de respondentene som svarer nei og vet ikke på dette spørsmålet. Våre informantklubber informerer oss om at det er svært lite som er fastsatt skriftlig iht. ansvarsfordelinger. Vi ser her at hele 84,8 prosent av respondentene svarer at de har vedtatt en langsiktig forretningsplan (lengre enn 2 år), dette fremkommer i tabell 7.18. Det kan virke som om klubbene har et ønske om å ha et langsiktig perspektiv i sin økonomiske styring, men at dette ikke alltid er like lett å gjennomføre.

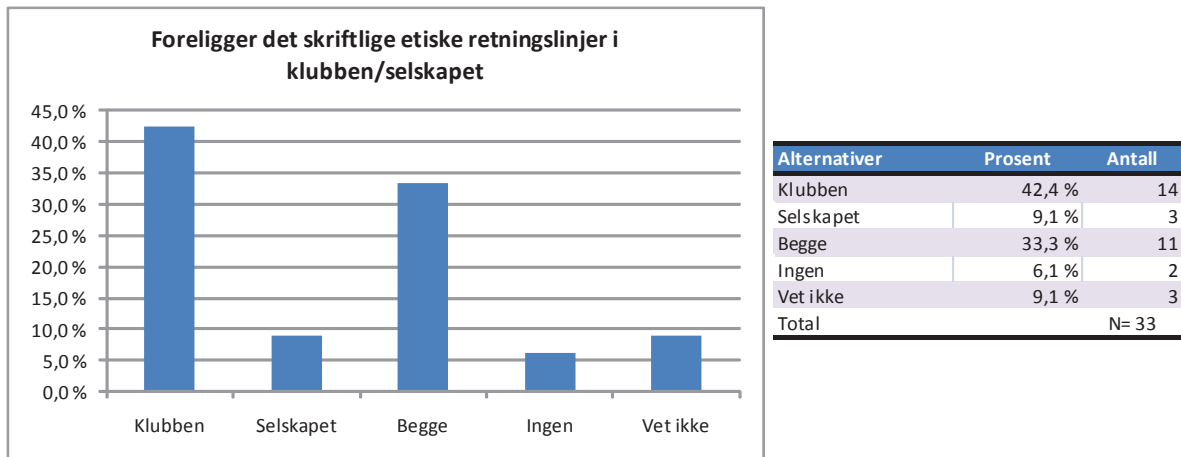


Diagram 7.8: Skriftlige etiske retningslinjer

Tabell 7.19 viser at det foreligger skriftlige etiske retningslinjer hos de fleste i vårt utvalg. 42,4 prosent har dette i klubben, mens hele 33,3 prosent har dette i både klubb og selskap. Analysen viser at i flere av klubbene kan vi identifisere styrende dokumenter knyttet opp i mot etiske retningslinjer. Den ene klubben vi har vært i kontakt med har innført holdningskontrakter som et styringsdokument, der alle ansatte og frivillige må følge denne holdningskontrakten. Basert på kjerneverdier og de etiske retningslinjene til bedriften.

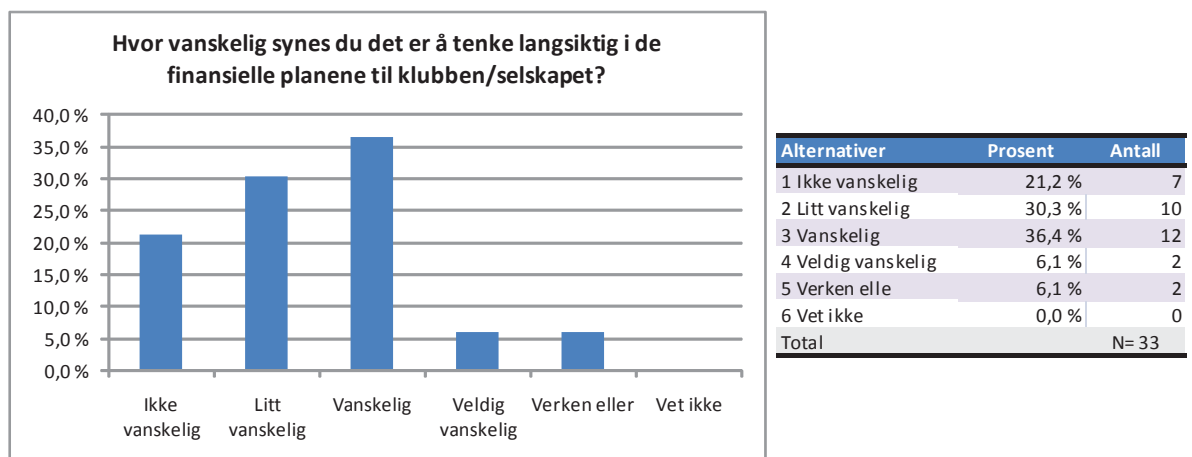


Diagram 7.9: Langsiktige planer

I diagram 7.8 ser vi en trend i at de fleste respondentene synes det er vanskelig å tenke langsiktig i de finansielle planene til klubben/selskapet henholdsvis 36,4 prosent. Allikevel

svarer 21,2 prosent at de ikke synes dette er vanskelig, og 30,3 prosent at de synes det er litt vanskelig. Det kan virke som om klubbene har ulike oppfatninger iht. langsiktig planlegging. Det kommer også frem at i en av klubbene er det svært lite skriftlige rapporter, det er en liten gruppe mennesker som sørger for driften og rapporteringen har foregått muntlig da det er jevnlig kontakt mellom alle ledd i organisasjonen. Alle er involvert i den daglige driften. Dette er også et perspektiv vi fikk følelsen av da vi besøkte en av informantklubbene. I en av klubbene nevnes syv strategiske punkter som er nedfelt i et strategidokument. Herunder finner vi punkter som omfatter: anlegg, informasjon, marked, organisasjon, samfunnsansvar, sport og web og sosiale medier. En av de andre informantene legger også frem at deres strategiplan for klubben er viktig for å skape verdier og bygger grunnlag for hvordan klubbens driftes.

7.5.1 Respondentenes vurdering av NFFs retningslinjer

Denne delen av kapitlet er knyttet opp i mot våre spørsmål som går direkte på NFF sitt lisensregelverk, vi har i tillegg hatt disse spørsmålene til grunn i vår intervjuer. I tillegg legger vi her frem informasjon fra intervjuet vi har foretatt med NFF.

Det nye lisensreglementet til NFF (2009) har gitt bedret	Økonomi- styring	Interne kontrollen	Risikostyring
Svært uenig	3,0 %	9,1 %	6,1 %
Noe uenig	6,1 %	0,0 %	9,1 %
Noe enig	57,6 %	57,6 %	51,5 %
Svært enig	21,2 %	12,1 %	15,2 %
Vet ikke	12,1 %	21,2 %	18,2 %
Totalt	100 %	100 %	100 %

Tabell 7.19: Det nye lisensreglementet til NFF

Størst andel av respondentene er noe enige i utsagnet om at det nye lisensregelverket til NFF har gitt en bedret økonomistyring. Som tabell er 7.20 viser det 57,6 prosent som er noe enig og 21,2 prosent som er svært enig, det kan derfor se ut som om de fleste mener at det nye lisensregelverket har dratt økonomistyringen i klubben i en riktig retning og derfor har

hatt en positiv effekt i forhold til klubbens økonomistyring. Som andre kolonne i tabellen viser er det 57,6 prosent som er enige og 12,1 prosent som er svært enig i at det nye lisensregelverket har bedret den interne kontrollen. 21,2 prosent svarer her at de ikke vet, dette tyder på at det ikke har hatt like god effekt i forhold til den interne kontrollen i klubben eller at styre medlemmene ikke har like god innsikt i denne delen av økonomistyringsprosessen. 51,5 prosent er noe enig i at det nye lisensregelverket har bedret risikostyringsprosessen og 15,2 prosent er svært enig. I tillegg kan vi også se at 6,1 prosent sier seg svært uenig i dette utsagnet og 9,1 prosent er noe uenig. Vi ser da at det kan ha hatt en positiv innvirkning på disse prosessene i og med at størst andel av respondentene er noe enig og svært enig i dette utsagnet. NFF sitt mål med det nye lisensregelverket er å skape en mer oversiktlig og bedret økonomistyring for klubbene.

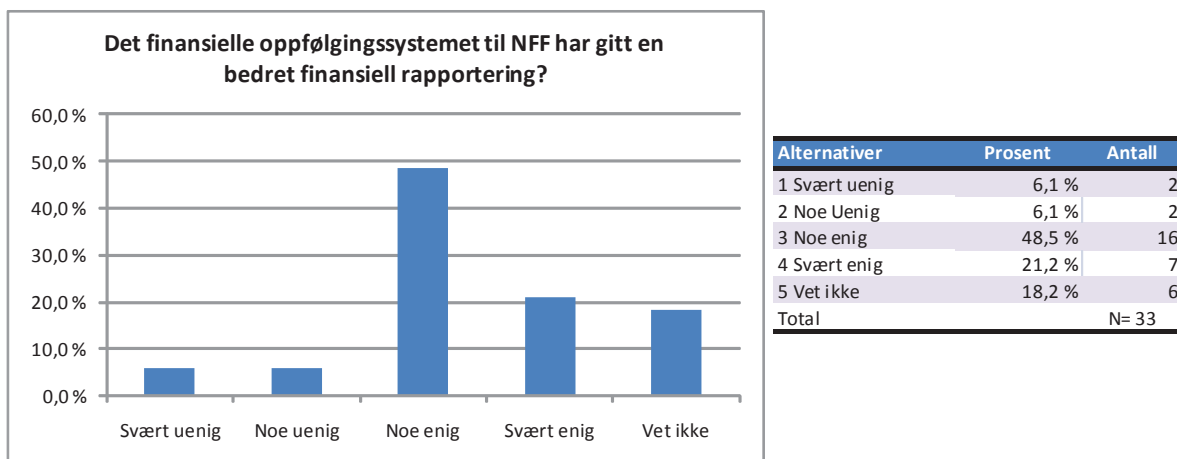


Diagram 7.10: Det finansielle oppfølgingssystemet til NFF har gitt bedret den finansielle rapporteringen

I forhold til om FOS har forbedret den finansielle rapporteringen svarer her 48,5 prosent at de er noe enige i dette utsagnet, mens 21,2 prosent er svært enig (diagram 7.10). Denne andelen av respondentene er like stor som på det første spørsmålet og det har forbedret økonomistyringen, noe som tyder på at det nye lisensregelverket har hatt størst positiv effekt på disse to områdene.

Forbedringspotensialer i lisensregelverket	
-	Økt fokus på likviditet
-	Må ta høyde for konjunkturer
-	En årlig rapportering
-	Større krav til samarbeidsavtalen
-	Fjerne konsolideringsprinsippet
-	Bør følge regnskapslovens reguleringer
-	Lisensrådgivning fra NFF
-	Krav til lik organisering av klubbene

Tabell 7.20: Klubbenes ønsker iht. dagens lisensregelverk

Tabell 7.20 viser en oppsummering av hvilke forbedringsalternativer som finnes til lisensregelverket slik det kommer frem i analysen. Informantene påpeker at lisenskravene ikke kan være for strenge, men informantene synes det er bra at NFF har krav om soliditet, EK og gjeldsandel. Informanten sier at det er en forutsetning for Tippeligaen at man stiller krav til økonomien. Her argumenteres det samtidig på utfordringen som omhandler tendensen til fotballen og at elitelagene går ifra å være frivillige organisasjoner til private butikker. Det kommer frem at langsiktighet kan være en risiko både sportslig og økonomisk, men det er en nødvendighet strategisk. I tillegg nevner en av informantene at det er viktig at lisenskravene kun stilles årlig og at det gjelder økonomiske krav til hver enkelt klubb. Slik at man kan ha flere lag i tippeligaen en kun de syv åtte beste, dette grunnet at alle lagene har forskjellige forutsetninger til økonomien. Kravene til samarbeidsavtalen mellom aksjeselskapet og klubb som NFF har utarbeidet må være balansert i følge informanten. Han sier det handler om "eksistens vs. balanse". En av informantene sier videre at NFF sine lisenskrav bidrar til å øke standard og kvalitet på økonomistyring ved at økonomien blir sunnere og mer ryddig. NFF mener at man har innført bærekraftig økonomistyring ved innføring av det finansielle oppfølgingssystemet, selv om dette i seg selv ikke er feilfritt. Det vil gi klubbene ett mer solid beslutningsgrunnlag i daglig drift og øker troverdighet ovenfor potensielle samarbeidspartnere. Samtidig kan det bidra til å skape økonomisk stabilitet og øke evne til å generer inntekter og ha kontroll over utgiftene. I vår analyse kommer det frem at noen av klubbene har en god score i FOS det ene året, men kan havne i kategori 1 året etter. Det kommer frem av informantene at NFF bør ha strengere sanksjoner slik at man får

en mer langsiktig planlegging i Tippeligaklubbene. Dette også fordi opprykk og nedrykk har stor innvirkning på økonomien til hver enkelt klubb. NFF derimot sier at de ikke kan ha for strenge reguleringer og sanksjoner og peker på at både klubbene og investorselskapene skal klare seg selv og at forholdet de imellom er basert på tillit. En av informantene mener at det er bra med en lisens, men at selve regelverket per i dag ikke fungerer. Informanten mener det er for komplisert iht. konsolidering av regnskap med klubber som har flere samarbeidende selskap, i tillegg burde det være lik kontostruktur og rapportering i klubbene som opererer i de øverste ligaene slik at det er muligheter for benchmarking. Analysen viser at konsolideringsprinsippet til NFF ikke følger regnskapsloven, noe som informantene ser på som ressursløsning. Dette fordi man da må rapportere forskjellig til NFF og til myndighetene. Det nevnes også at denne informanten savner et verktøy for periodisering av inntekter, slik at dette gjøres likt i alle klubber. Her savner klubben en lisensrådgivning fra NFF, slik at klubbene får en forståelse for lisensens hensikt. Informanten mener at et likt system over hele linjen vil kunne skape mer kontroll og oversiktelighet både for klubbene og NFF. I sistnevnte klubb savner de i tillegg klarere definisjoner iht. hva de ulike postene skal inneholde, og vurdere de faktorene som ligger inn under de ulike postene per i dag. Informanten nevner at det må være renere og klarer begreper. Informantene mener at med et større fokus på likviditet i det finansielle oppfølgingssystemet vil det være mindre rom for triksing og miksing med tall. I tillegg mener de at det bedrer kontrollen i forhold til økonomien og at det fører til et skjerpet fokus iht. risikostyring og internkontroll. Analysen viser at alle de tre klubbene har eller arbeider innenfor en handlingsplan. To av de tre klubbene ser absolutt nytten av dette kravet når klubbene ikke gjøre et godt nok arbeid i sin økonomistyring. Den tredje klubben mener at rutinene rundt handlingsplanene er for vage og at systemet kan manipuleres. Informanten nevner også her at klubben brukte denne handlingsplanene til å forbedre sine interne prosesser og for å analysere hva som har skjedd og hvorfor dette har skjedd. Det nevnes at klubben ikke synes verktøyet er godt nok og at det muligens er klubber som sniker seg unna med for enkle planer. Her virker det som om NFFs rådgiver rolle blir viktig i forhold til at klubbene skal få en forståelse for hvordan modellene bør brukes for å skape forbedringer i klubbene.

7.6 Informantenes vurdering av endringer i økonomistyringen i

Tippeligaklubbene og de tilknyttede selskapene

Fotballøkonomien har i følge våre informanter endret seg betydelig de siste 10-15 årene. Tidligere tok man ut pengene man hadde og brukte helt til sekken var tom uten å tenke på konsekvensen av dette. I spillerutviklingen i en av klubbene vi undersøker har de gått fra et budsjett på 2-3 millioner til nå rundt 20 millioner. En viktig utvikling positivt sett er at man nå ikke har den samme pengesekk mentaliteten men at man har delt økonomien i ulike grupperinger, segmenter, og at disse driftes som enheter. Dette er nytt i fotballsammenheng fordi disse enhetene blir ansvarlig for inntektene og kostnadene som skapes og blir ansvarliggjort for pengebruken dette gjøres også seg gjeldende i breddesatsningen. Økonomimodellen som var brukt tidligere gjorde at man ikke hadde noen konsekvenser for beslutninger som ble tatt, og derfor den dårlige økonomistyringen. Videre sier flere av informantene at det virker som om det i forhold til budsjettene ikke er en utfordring å oppnå de fastsatte kostnadene, men det å generere inntekt er ikke alltid like lett. I enkelte klubber er det barneidretten som finansierer elite laget, i flere av de undersøkte klubbene er bredden skilt ut fra eliten slik at økonomien også holdes adskilt. Klubbene er avhengig av sponsor inntekter og interessentenes vilje til å satse på lokal idretten blir sentralt i forhold til at klubbene skal lykkes økonomisk. En av klubbene vi har vært i kontakt med har gjort en stor endring ved å outsource sitt regnskap. Tidligere gjorde de alle de regnskapsmessige oppgavene internt, men det å outsource dette har vært meget effektivt for klubben. I dag benytter de seg av en web basert løsning, hvor de da hele tiden har tilgang til regnskapstallene og hele tiden kan føre kontroll. Økonomien er altså utskilt fra klubben, mens selve styringen foregår internt. Økonomidirektøren i klubben har også bred erfaring fra næringslivet og deres organisering i forhold til økonomistyringen har store likhetstrekk med økonomistyringen i næringslivet per i dag. I tillegg nevner informanten at økonomi er en av klubbens syv strategiske punkter. De har funnet en optimal web løsning som passer i sin klubb og ser stort potensial for at dette verktøyet vil kunne forenkle økonomistyringsprosessen også i større klubber. Her mener informanten at gode systemer kan redusere tiden man bruker på økonomistyringen. En av de andre informerer oss om at de ser viktigheten i å beholde regnskapet internt, nettopp for å ha "førstehåndskontakt"

med det som skjer i klubben. De benytter seg i dag av et elektronisk regnskapssystem og mener at det er ikke i det økonomiske systemene som hovedproblemene ligger. I forhold til budsjettering nevner denne informantene at det å ha edruelighet i budsjetteringen er meget viktig. Informanten nevner i tillegg at i deres klubb blir det satt opp rammer som klubben aksepterer, og dersom klubben går utenfor disse rammene står de ansvarlig for å dekke opp dette selv.

7.7 Respondentenes vurdering av Corporate Governance i Tippeligaklubbene per dags dato

I tabell 7.21 nedenfor identifiserer vi elementer av CG i Tippeligaklubbene i dag. Lisenskravet er utgangspunktet for klubbens styringsstruktur. Klubbene stiller seg positivt til NFF sine retningslinjer og legger frem at disse må utarbeides kontinuerlig. Vi kan se at våre undersøkte klubber har flere innslag i sin styringsmodell som reflekterer det å ha god virksomhetsstyring og CG.

CG elementer	NFFs lisensregelverk
Rutiner er viktig, men de kan ikke være for faste	Lisensregelverket et godt utgangspunkt
Ikke for komplisert	Savner kontrollering
Ikke for strenge krav	Ikke strenge nok krav
Bedre styrets kompetanse	Rom for manipulering
Økonomifunksjonen sentral	Basert på tillit
	Følger ikke samme styringshjul som klubbene

Tabell 7.21: Kravene i dag

Det kommer frem som tabellen viser (7.21) at det ikke må være for kompliserte eller strenge rammeverk, da retningslinjene til NFF allerede er kompliserte nok som de er. Klubbene nevner at det er mangel på tid og ressurser som begrenser deres arbeid med CG. De ønsker mer fokus på dette nedfelt i sin strategi og på dagsorden i sine styremøter. I tillegg må

informasjonsflyten mellom klubb og AS(styrer) sikres og økonomisk kompetanse innad i styret er en vesentlig faktor. Dette støttes også opp i våre intervjuer om at økonomifunksjonen må inn i styrerommet.

Utfordringer knyttet opp i mot innføring av CG
- For lite administrativt apparat
- Organisering av klubbene
- For lite støtteapparat rundt
- Mangel på ressurser
- Sport kommer før økonomi
- Inkludere CG i drift

Tabell 7.22: Utfordringer iht. CG

Når det gjelder styringsstruktur har NFF klare retningslinjer som klubbene må forholde seg til. Informantene er enige om at det er viktig å ta hensyn til de retningslinjene NFF fremstiller. I forhold til å drive god virksomhetsstyring identifiserer vi flere utfordringer i klubbene vi undersøker, disse utfordringene vises i tabell 7.22. De siste årene har de vært avhengig av økonomisk støtte fra investorer for å bøte på tidligere skader i forbindelse med spillerinvesteringer. Målsettingen til klubben er ikke å være avhengig av investorene, men det å kunne drive "by your own means". Gode prestasjoner skaper store forventninger til kommende sesong. Det er ikke det økonomiske perspektivet som primært er i sentrum, da de sportslige resultatene får klubbens største oppmerksomhet. Informantene presiserer at årsaken til suksess ligger i selve driften, det å kunne drifte investeringene ligger i klubbens ansvar. Det kommer frem i analysen at NTF som klubbens interesseorganisasjon, styrt av representanter fra klubbene i TL og AL er et sentralt organ i forhold til å få innført felles bestemmelser toppfotballen. Det kommer frem at NFF har lite ressurser til å gi rådgivning til klubbene og det kommer også frem at det er uheldig at NFF både opererer som rådgiver og kontrollør. Det kommer frem at det største ansvaret for å drive god virksomhetsstyring og en bærekraftig økonomi i hovedsak ligger hos klubbene selv, NFF setter kun minimumskrav til hvordan klubbene bør driften for å få lisens.

Kort oppsummert viser vår analyse at klubbene har en meget kompleks organisering noe som også gjenspeiler seg i deres eier og ledelsesstruktur. I tillegg observerer vi uklare rollefordelinger og vanskeligheter forbundet med beslutningstaking. Vi ser at det kan oppstå interessekonflikter mellom klubb og tilknyttede selskap, dette gjør seg spesielt gjeldende i nedgangstider. I tillegg er det utfordringer knyttet til samarbeidsavtale disse aktørene i mellom, da det ikke eksisterer klare nok retningslinjer i forhold til hvordan denne avtalen skal utformes. Denne samarbeidsavtalen knyttes opp utfordringer i forhold til transferbalansen og drift av spillere. Vi ser også at styrene innehar god kompetanse og erfaring, men det er mangler knyttet til tid og ressurser i forhold til å besitte sitt styreverv. Lisensregelverket oppfattes som et positivt bidrag til klubbenes virksomhetsstyring, men klubbene ønsker allikevel mer rådgivning og kontrollering. Klubbene bruker gjennomgående mest ressurser på å oppnå gode sportslige resultater, noe som gjør at de økonomiske resultatene og den interne driften kommer i skyggen av dette.

Kapittel 8- Diskusjon om tippeligaklubbens økonomistyring og Corporate Governance

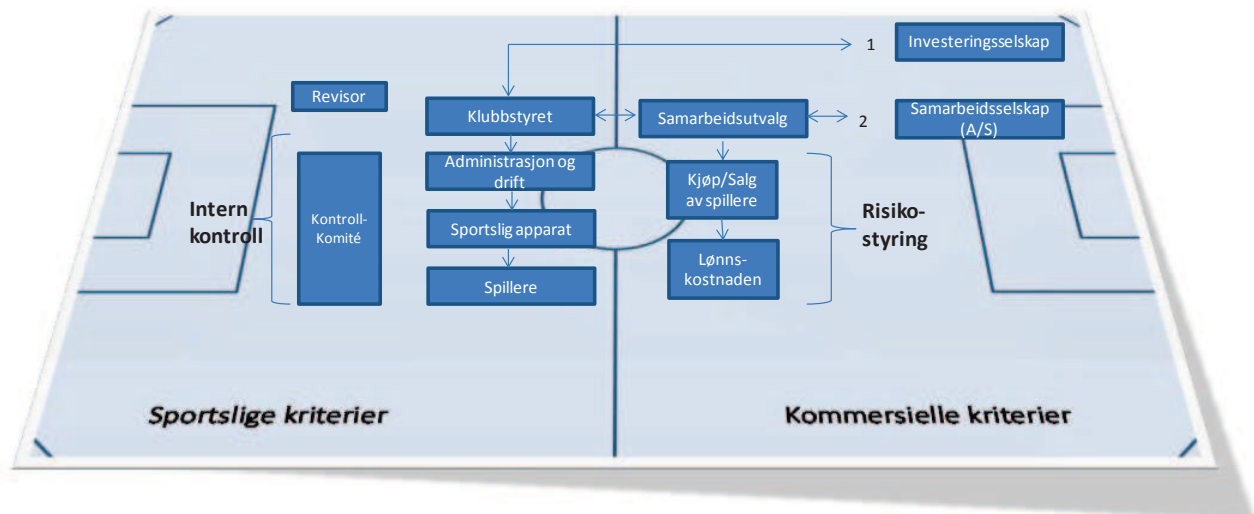
I dette kapitlet vil vi sette resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene sammen med teori og tidligere forskning. Vi vil videre knytte dette opp i mot vår problemstilling og de spørsmålene vi stilte oss før undersøkelsen ble satt i gang. Vi vil se på disse resultatene ut ifra de tre hovedelementene: styringsstruktur, risikostyring og styrende dokumenter, videre vil vi trekke paralleller til økonomistyring og Corporate Governance(CG).

8.1 Corporate Governance i Tippeligaklubbene per 2011

CG er et relativt nytt fenomen innenfor flere bransjer, kommunene har i den siste tiden fått innført krav til sin eierstyring i interkommunale selskaper og i fotballen i dag er det få elementer som det konkret setter krav til CG(KS 2010). Formålet med oppgaven er å se hvilke elementer som eksisterer innenfor CG i Tippeligaklubbens virksomhetsstyring. Vi vil derfor i denne delen av kapitlet diskutere hvilke elementer av CG som eksisterer, og om egne krav vil kunne påvirke klubbene til å forbedre sin virksomhetsstyring. Vi vil med andre ord diskutere vår problemstilling:

- *Burde man innføre egne krav til CG i Tippeligaklubber og tilknyttede selskapers økonomistyring i den hensikt å oppfylle de generelle kravene til god virksomhetsstyring?*

8.1.1 God virksomhetsstyring i Tippeligaen og deres tilknyttede selskaper



Figur 8.1: Sportslige kriterier versus kommersielle kriterier

Denne modellen (figur 8.1) viser de to ulike organisasjonsformene som eksisterer i Tippeligaen i dag, samt balansen mellom sportslige kriterier på den ene siden og de kommersielle kriteriene på den andre siden. Alle selskapene er pliktig til å ha ekstern revisor. I følge lisensregelverket skal klubbene i tillegg ha en kontrollkomité som i følge analysen vår er tilnærmet lik et revisjonsutvalg. Risikostyringen går mest på spillerinvesteringer i form av kjøp og salg og elitesatsning internt. Vi kan se eksempler på utfordringer med risikostyring i Tippeligaen da Brann og Rosenborg solgte to sentrale spiller til utlandet uten at de har fått betaling flere uker etter forfall. Dette indikerer svikt i risikostyringen noe som kan igjen føre til fatale konsekvenser for klubbene (NTB 2011; Pamer 2011). Internkontrollen vil i så måte handle om forvaltningen av spillerne som det sportslige apparat har ansvaret for. Spillerutvikling og det å ta vare på spillerne er da vesentlig. En annen viktig bit i risikostyringen er budsjetteringen til klubben, der administrasjonen har ansvaret for driften av både klubbens bredde og driften av elitesatsning. Her må man ta vurderinger om for eksempel antall publikummer i sesongen som kommer, antall spillersalg, kjøp og plassering i både liga og cup. Forbehold er her da stikkordet, men allikevel er dette en svært utfordrende oppgave. Rosenborg startet 2011 sesongen med svake sportslige resultater, noe som igjen førte til publikumssvikt. Det kan antas i følge analysen vår at Rosenborg sliter med å oppnå

nullbudsjettet, da de har tatt en betydelig risiko ved å budsjettere med tilnærmet fullsatt stadion(Sagbakken 2011). Analysene viste videre at man ikke har noe felles standard for det økonomiske arbeidet, og at det ikke er noen form for benchmarking. I tillegg så vi at det er lite transparenthet og åpenhet rundt økonomistyringen og CG forholdene.

Trampolineøkonomien påvirker også intern kontrollen og risikostyringen, et fenomen som nødvendigvis ikke bare gjelder i fotballen. Finansbransjen er kjent for noen av de samme mekanismene. I fotballen er kjennetegnet ved at man investerer i spillere som skal gi sportslig suksess fordi man tror at det skal gi dem et konkurransefortrinn. Som igjen gjør at man tjener penger som igjen gjør at man vinner. Problemet er at konkurrenten tenker helt likt og når konkurrenten investerer jevner man ut denne fordelene og investeringen gir ingen avkastning. En annen parallell til finansmarkedet er moralsk hasard. Da eierskapsformen historisk sett har gjort at klubbene ikke er utsatt for den reelle risikoen kapitalen bør ha. Investor spytter inn penger når klubben er i krise, denne investoren, kommunen, sponsoren eller enkeltpersonen, gjør da klubbene en bjørnetjeneste. Problemet som i bank og forsikringsbransjen er at man ikke blir eksponert for den reelle risikoen for tap av eiendeler slik at man da handler i samme mønster. Nå har handlingsplanen på sin side gjort at klubbene må inn med et brannslukkingssystem der de må følge gitte krav. Lyn er fortsatt historisk ved at de faktisk gikk konkurs, selv om de fleste lagene i Tippeligaen kan antas iht. til våre analyser å ha vært teknisk konkurs på enkelte tidspunkter. Det som her er viktig å understreke er at det er klubbene med de respektive styrene som sitter med hovedansvaret for den økonomiske situasjonen, risikostyring og intern kontroll. I analysen kom det frem at enkelte klubber hviler på lisensregelverket og at de forventer rådgivning fra NFF. Det de glemmer er at lisensregelverket er et minimumskrav og ikke en mal for god virksomhetsstyring. Når vi analyserte tippeligaklubbene var det vanskelig å identifisere at det forelå en klar struktur og ansvarsfordeling. Parallelt oppfatter vi at Tippeligaen opererer som et delvis lukket marked der det er problemer iht. transparenthet. Rollefordelingene virker ikke klart definert, verken skriftlig eller i praksis. Hovedutfordringen ser ut til å ligge i forhold til "hvem gjør hva" og "hvem har siste ordet"? Generelt i CG sier man at samfunnet har en interesse at selskapet styres og ledes på en betryggende måte(Levorsen 2010 s.40) Det blir viktig å involvere de som skal involveres, skape forståelse, etablere eierskap og være åpen

på alle forutsetninger. Det å involvere hele organisasjonen intern både spillere, styret, aksjonærer, sponsorer og pressen skaper gode forutsetninger for å lykkes (Riberg 2010). For å eksemplifisere dette må klubbene prestere sportslig både for å holde på fans, tilskuertall og frivillige arbeidere. Samtidig som de ikke bruker så mye penger at de havner i en handlingsplan som begrenser spillerommet for investeringer og pengebruk. De må sikre god omtale slik at investorer og sponsorer vil investere nye midler inn i klubben, men også overleve i den øverste divisjonen. Dette betyr at man bryter mot generell økonomisk teori der man forutsetter at aktørene er rasjonelle og nyttemaksimerende i hensikt å maksimere profitt (Gammelsæter 2010).



Figur 8.2 God CG er lik god virksomhetsstyring

Dersom klubbene får egne krav til CG altså god virksomhetsstyring (illustrert i figur 8.2) kan det være et middel for at tippeligaklubbene skal nå sitt mål om en bærekraftig økonomi. Investor investerer i fotballklubber selv om klubbene ikke er transparente. Dette bryter i mot elementer i god virksomhetsstyring, hensikten med egne CG krav vil da være å sikre tillit hos interessentene. Det var vanskelig å få oversikt over klubbenes organisering. Samtidig nektet også noen av klubbene å gi kontaktinformasjon til styremedlemmer og flere klubber svarte aldri på undersøkelsen, selv om denne var anonym. Disse elementene gir et inntrykk om lav transparent i Tippeligaen, selv om mangel på tilbakemelding igjen også kan knyttes opp i mot mangel på tid og ressurser. Da vi startet å undersøke klubbene viste det seg at nesten ingen av klubbene har årsrapporter tilgjengelig på sine hjemmesider, og de offentliggjør ikke nødvendigvis sin finansielle situasjon. Dette kan være forståelig sett fra et interessant perspektiv i en privat industri, der man skal beskytte kritiske suksessfaktorer og konkurransefortrinn. I en bransje der man er eid av folket, medlemmene, og der interessenter er bedrifter i lokalsamfunnet og kommuner, er det vanskelig å forstå at markedet virker innesluttet. Hvis man skal ha god CG må man i følge Michie & Oughton

(2005) han en god dialog, ikke bare med eierne men med interessentene. Dette prinsippet kommer fra OECD sine prinsipper om god CG som sier at "Rammeverket bør erkjenne interessene til interessentene og deres bidrag til langsiktig suksess for bedriften" (*OECD principles of corporate governance* 1999 s.35) Analysen viste at flere av Tippeligaklubbene er negative til et rammeverk eller skjerpede krav til CG. Paradoksalt viste også analysen at innstramningene i lisensregelverket og innføring av FOS har gjort at klubbene har fått bedre virksomhetsstyring. Dette kan tyde på at innføring av strengere regelverk gir positive effekter når innført, men at prosessen med å få det innført kan skape debatt. Spørsmålene man må stille er da om det er NFF som har ansvaret eller om ansvaret ligger hos klubbene selv. Her blir derfor NTF som klubbenes interesseorganisasjon et sentralt organ i denne debatten.

8.1.3 Interessentenes spill og utfordringer i CG

Et viktig moment i CG er samspillet mellom alle interessentene som er involvert i den daglige driften. Foreman (2006) undersøkte i Australsk fotball hva som stod på spill for de ulike interessentene og hva utfordringene i CG er opp i mot disse. Tabell 8. 1 nedenfor sammenfatter vår kartleggingsundersøkelse opp i mot teorien til Foreman(Foreman 2006).

Interessent	Hva står på spill?	Utfordring i CG
Medlemmer	Ønske om suksess	Sørge for suksess på banen
	Identifisere seg med laget	
Spillerne	Lag- og personlig suksess	Sørge for suksess på banen
	Finansiell uavhengighet	Styre eskalerende kostnader
	Økende livskvalitet	Maksimere profitt
Tippeligaen (NFF)	Attraktive konkurransebetingelser	Sørge for suksess på banen
	Øke nasjonal eksponering	Sikre at klubbene har lisens
Frivillige	Følelsesmessig tilknytning	Styre de økende kostnadene
Investor	Avkastning på kapitalen	Sikre kontinuerlig soliditet
Sponsor	Nasjonal eksponering	Sikre suksess på banen
Media	Sirkulasjon	Minimere negativt press
		Gjenvælt i ulike roller

Tabell 8.1 CG analyse i Tippeligaen

Et viktig spørsmål Freeman stiller er: "hvem eksisterer organisasjonen for?" (Freeman 1984). Medlemmene ønsker suksess og identifiserer seg med laget. Spillerne må prestere både individuelt, men også som et lag og samtidig tjene mest mulig penger før en tidlig pensjonsalder og ha en god livskvalitet. Det som menes her er at spillerne skal beskytte sine egen interesse, samtidig som de skal være en del av klubben og deres interesser. Utfordringen i forhold til CG blir da for klubbene å sørge for sportslig resultater på banen men samtidig holde kostnadene nede og inneha en form for profitt. NFF som styrende og rådgivende organ må i tillegg tilrettelegge for attraktive konkurransebetingelser og øke den nasjonale eksponeringen slik at fotballen blir et attraktivt produkt. Det som da er utfordringen knyttet opp i mot CG er at man skal ha suksess på banen, men samtidig klarer å holde på lisensen. De frivillige holdes i klubbene ved en følelsesmessig tilknytning og krever sportslig suksess og gode spillere, dette gir styringsutfordringer igjen til å holde kostnadene nede. Man kan også inkludere supporter medlemmer i viktige styremøter, dette kan skape samarbeid og minske konfliktene mellom klubb og supportere. Investor investerer penger med den risiko avkastningen på kapitalen kan gi, enten i form av rettigheter, profitt eller prestisje. Her er utfordringen i CG at man må sikre kontinuerlig soliditet. Sponsorene går inn med midler i klubbene i det ønske om å skaffe seg nasjonal eksponering og her blir igjen risikoen om de sportslige resultatene lever opp til forventningene og at eksponeringen er verdt kapitalbruken. Media skaper et press som kan igjen føre til sirkulasjon i roller og som analysen viste gjaldt dette spesielt daglig leder- og trenerrollen. Mediene har stor påvirkning på hvordan samfunnet tolker det som skjer innad i fotballklubbene. I tillegg er det viktig at medlemmene og hele organisasjonen står sammen om sine uttalelser til mediene. Det å stå sammen som klubb er ikke alltid like lett. I tillegg kan dette ha innvirkning på styrets beslutninger, da de også kan føle press andre veien fra medier og andre instanser. Det er viktig at en klubb sørger for å ha med seg supporterne på laget. Et spørsmål klubbene må stille seg er: Hvem er vi, hvem er vi til for, hva vil vi oppnå nå og hva ønsker vi å oppnå senere?

8.2 Økonomistyring i tippeligaklubbene i dag

I vår problemstilling stiller vi spørsmålstegn ved om klubbene burde innføre krav i sin økonomistyring for å kunne oppfylle kravene til god virksomhetsstyring. Målet med økonomistyring er å skape verdier for både virksomheten internt, men også for samfunnet rundt. Vi vil i denne delen av kapitlet diskutere økonomistyringen i tippeligaklubbene i dag. Klubbene har gått fra å være rene klubber med frivillighet og dugnadsånd som hovedelementer til å bli en mer kommersiell bransje.

8.2.1 Børsnotering ikke nødvendigvis positivt

Engelske klubber som er børsnoterte på London Stock Exchange må følge "The Combined Code" som er et CG rammeverk (Michie & Oughton 2005). De må følge menes at de her må forholde seg til et følg eller forklar prinsipp på linje med de andre børsnoterte selskapene. Et slikt rammeverk er også etablert i Norge, NUES, som også er et rammeverk med beste praksis kodeks til CG. Den rasjonelle forklaringen på at man skal følge et CG rammeverk er at dette skaper tillit til interessenter og bedrer CG som igjen skal bedre lønnsomheten (Michie & Oughton 2005 s.517). Analysen vår viser at et slikt rammeverk ikke foreligger i Tippeligaen, analysen viser at det er mulig at norske klubber ikke vil dra fordel av en eventuell børsnotering. Selv om Michie & Oughton (2005) konkluderer med at innføring av et beste praksis rammeverk gir et løft i ulike bransjer når det kommer til CG har man ikke følge NFF vurdert dette i Tippeligaen (Michie & Oughton 2005 s.517).

8.2.2 Bør det innføres krav eller anbefalinger?

I Europeisk liga er det lite reguleringer i forhold til f. eks den Amerikanske ligaen. Det finnes ikke tak på spillerlønninger, overgangssummer og det er lite mulighet for total overvåking av klubbens økonomi (Gammelsæter 2010). Allikevel ser vi at NFF tar i bruk konsolideringsregnskap for nettopp å få bedre innsikt i klubbens økonomi. NFF sine sanksjonsmuligheter ligger i lisensen og den trusselen om at den kan inndras dersom økonomistyringen ikke er tilfredsstillende. En diskusjon som trekkes frem er om fotballen burde ha skjerpede reguleringer, tross av at de per i dag har eget lisensregelverk. Det er ytret ønske fra nasjonale forbund og UEFA om å ha skjerpede reguleringer for å forhindre "økonomisk doping" og for å fremme den bærekraftige økonomien som også NFF har som hovedfokus. Spørsmålet vi stiller oss etter å ha studert lisensregelverket er hvorvidt dette

drar økonomistyringen i en positiv retning. Skal man her følge de andre Europeiske nasjonene, eller lage et særnorsk regelverk. Vil det å innføre et felles rammeverk for klubbene mht. CG bli en positiv bidragsyter i forhold til det lisens regelverk som eksisterer i dag? NFF på sin side gikk ut i 2009 og skjerpet lisenskravene og varslet flere kontroller. Målet med dette er at klubbene skal vise økonomisk bærekraft, men samtidig ser vi at kostnadsnivået ser ut til å øke i tråd med toppfotballsjef Nils Johan Semb uttalelse om at: "Tippeligaen må bruke mer penger for å bli mer konkurransedyktige internasjonalt" (*Norsk Fotball må heve seg internasjonalt* 2011). Det største paradokset i norsk fotball er mediernes stadige svartmaling av økonomien til Tippeligaklubben i dag og at de ikke driftes profesjonelt nok. Samtidig som klubbene er mer ettertraktet som sponsor objekter og får høyere omsetning år etter år (Eide 2011). Det å innføre egne CG krav i Tippeligaen bør eventuelt tilpasses dette paradokset. Hovedmålsettingen er ikke å innføre krav og gjøre virksomhetsstyringen for regelbasert, men det å innføre anbefalinger for å forbedre driften av klubben og bedre risikostyrings og internkontroll prosessen. Da de uansett er attraktive for investorer i utgangspunktet.

8.2.3 Hvordan er klubbenes økonomiske situasjon per i dag?

Den økonomiske analysen viste at klubbene har varierende egenkapital andel og sliter også med økonomisk underskudd, i tillegg er inntektsgrunnlaget noe usikkert fra år til år. Dette i seg selv taler for at man bør ha gode systemer for risikostyring og internkontroll. Hvis man ser på TL som en bedrift er målet å maksimere profitten ved et gitt risikonivå, men det viser seg at profitt ikke er noe mål i seg selv og at det egentlig er snakk om et "nullsumspill" der man budsjetterer med å gå i null. Eksempler allerede fra i år viser at Tippeligaklubbene har en enorm risiko i forhold mellom budsjett og regnskap. Man ser eksempler på at styret har en skjult egeninteresse i enkelte tilfeller, der man velger å overinvestere for en sportslig gevinst, noe som igjen får følge for klubb og den økonomiske situasjonen. Disse elementene viser at det mangler generelle krav i forhold til klubbens ansvarsfordeling, noe som skaper utfordringer i klubbens virksomhetsstyring.

8.3 Styringsstruktur

En av våre hovedelementer tar for seg styringsstrukturen som foreligger i klubbene vi har undersøkt, linken til problemstillingen er her å se sammenhengen med hvordan klubbenes komplekse organisering påvirker deres økonomistyring og CG. Ifølge NFF kan klubbene organisere seg så lenge det skjer innenfor de rammene som er satt. NIF krever at klubbene er basert på frivillighet og at spillerne er ansatte i klubben. Vi vil i dette kapitlet diskutere klubbenes styringsstruktur sett i sammenheng med å oppfylle kravene til god virksomhetsstyring. Vi tar her for oss forholdet mellom eierne, styret og ledelsen i forhold til klubbenes styringsstruktur, nærmere bestemt:

- Hvilke faktorer i eier- og ledelses struktur påvirker klubbenes økonomistyring?
- På hvilken måte påvirker klubbenes organisering deres oppnåelse iht. god virksomhetsstyring?

8.3.1 Tippeligaklubbens organisering

Analysene våre har vist at majoriteten av tippeligaklubbene er organisert med et samarbeidsselskap og tilhørende samarbeidsutvalg. Vi fant også andre typer organisering der klubbene har et investeringselskap som holdes adskilt fra klubben. Det finnes fordeler og ulemper med begge type organiseringer. Klubber som er organisert med samarbeidsselskap er helt avhengig av samspill mellom klubb og AS, og derfor er kravet om et samarbeidsutvalg positivt for begge parter. Dette er positivt fordi man har da et eget styre som skal forvalte både klubbens og eierens interesser. Klubber som er organisert med et investeringselskap er ikke like avhengig av samarbeid, da investorene kun stiller med kapital etter klubbens ønske og at man ikke har eierskap i ulike rettigheter. Den negative siden med en slik organisering er at garantiene stilles av et utenforliggende investeringselskap, slik at de reelle verdiene aldri kommer inn i klubben og klubbene kan aldri få en økonomisk opptur i form av et lønnsomt spillerkjøp. utfordringene kommer når fotballmarkedet går dårlig eller de sportslige resultatene uteblir. De veletablerte klubbene budsjetterer med en viss sportslig suksess, enten om det er i cup, ligaen eller spiller investeringer/salg. Når man da ikke oppnår sine mål vil man ha en konflikt i samarbeidsutvalget i forhold til om aksjeselskapet skal stille med garantier eller kapital. Avtalene mellom klubb og AS ser derfor ut til å være

noe svake i enkelte klubber. Analysen indikerer at AS i enkelte tilfeller sitter igjen med den største biten av kaka dersom det skulle bli et overskudd. Dersom klubbene havner i et finansielt uføre og må inn i en handlingsplan stiller NFF en rekke krav til driften av selskapet og opparbeidelse av egenkapital. Når man har et samarbeidende AS er man helt avhengig av at de spytter inn penger og stiller med garantier i en slik situasjon. Dette gjør at dette samspillet blir en forhandling og en maktkamp mellom de kommersielle kreftene i AS og den frivilligheten som fotballklubbene er avhengig av. Dette er en av utfordringene med den norske dualmodellen som gjør at klubben med sitt eierskap og AS med sitt eierskap må samarbeide selv om de har noen ulike interesser. Det vi har sett av analysen er at det ikke eksisterer konkrete nok krav til organisering og eierstruktur. Som teorien viste er kompleksiteten i dagens eierstruktur en av årsakene til fremveksten av CG, eierne overlater her ansvaret til styre og ledelsen som skal forvalte selskapet. Analysen viste samtidig at de fleste styremedlemmene hadde flere roller og flere styreverv, noe som kan indikere at tid og ressurser er knappe faktorer. Det at organisasjonsstrukturen og eierstrukturen er kompleks taler i favør at man bør ha et CG rammeverk, enten i form av krav i lisensregelverket eller at NTF stiller krav til sine medlemmer. Et annet alternativ er at man har et rammeverk som fungerer som en anbefaling for klubbene, der man adopterer følg eller forklar prinsippet som blant annet benyttes i NUES. Motivene til at klubber skal inngå samarbeid med et aksjeselskap er hovedsaklig tilgangen på kapital, slik at man sikrer en trygg økonomi og at den økonomiske risikoen overføres fra klubb til aksjeselskapet og deres eiere. I tillegg til at likviditeten og kapitalen for tilførsel bidrar aksjeselskapene med kunnskap og kompetanse på administrative områder. For klubbene kan dette ha ført til bedre planer, enklere strukturer og klarere retningslinjer. Noe som er vesentlig da kommersialiseringen av fotballen har gjort at klubbene har blitt store arbeidsgivere og at de har fått inntekter i hundre millioners klassen. Dette gjør at dualmodellen i seg selv har skapt bieffekter ved at klubbene blir avhengig av aksjeselskapets ressurser (Gammelsæter & Ohr 2002s.142-144). Analysen har vist at dette avhengighetsforholdet fungerer bra så lenge klubben gjør det bra sportslig og har tilfredsstillende likviditet. Utfordringen i fremtiden er å oppdatere organisasjonsmodellen slik at den tilpasses utviklingen i bransjen. Fordi kommersialiseringen og størrelsen på inntekter og kostnader vil øke. Dette er en utfordring både for NFF og

klubbene. For NFF sin del må man kontinuerlig tilpasse lisensregelverket og for fotballklubbene er det viktig å tilpasse seg slik at man er konkurransedyktige. Dette er drivere som skaper behov for bedret risikostyring og internkontroll, analysen viste her at man i dag har mangler på ressurser innenfor dette området. Organiseringen i Tippeligaklubbene per i dag er kompleks og analysen viste at det er vanskelig å ha oversikt over de ulike struktureringene, noe som igjen skaper utfordringer i klubbenes virksomhetsstyring.

8.3.2 Forvaltning og tilsynsansvar

Analysen viste at styrene innehar god kompetanse og erfaring. I tillegg virket det som om det eksisterer gode menneskelige samspill og at man både har mennesker med fotballerfaring og erfaring fra næringslivet i de representative styrene. Man kan da stille spørsmål med hvorfor en fotballklubb klarer å komme i økonomisk uføre? En av faktorene som kommer frem av analysen er at styremedlemmene sitter i styret på bakgrunn av at de har en følelsesmessig tilknytning til klubben, noe som kan være uheldig iht. å ta rasjonelle beslutninger. Sett i sammenheng med organisasjonsstrukturen og eierstrukturen kan det også lett oppstå interessekonflikter. En annen utfordring er kortsiktighet versus langsiktighet. Det er styrets ansvar at klubben overlever i Tippeligaen, det er også deres ansvar at klubben driftes bærekraftig, men analysen viste at disse to ansvarsområdene ikke nødvendigvis er forenlig med hverandre. Analysen viste at 36 prosent av styrerepresentantene hadde flere styreverv som var tilknyttet Tippeligaklubben, dette er uheldig med tanke på rollekonflikter. I tillegg kan dette gi grunnlag for opportunistisk atferd. Dette kan igjen gjøre det vanskelig å opprettholde uavhengigheten. Man skal da ta hensyn til både klubbens og aksjeselskapets interesse, og vårt spørsmål bli da hvilke interesser styremedlemmene beskytter. Det kom frem av analysen at de fleste styremedlemmene er ildsjeler med lang tilknytning til klubben og handler mest sannsynlig etter klubbens interesse, noe som kan være en svakhet i forhold til målkonflikter. Dette kan være en medvirkende årsak til at klubbene ikke handler rasjonelt. Satt opp i mot CG og god virksomhetsstyring kan det virke som om NFF sine krav ikke kommuniseres bra nok ut til klubbene. Det er uheldig at medlemmer sitter i de to ulike styrene, da disse styrene i utgangspunktet har to ulike formål. En av informantene uttaler: *“Investorselskapet er en*

lekestue for rikinger og med ingen mål om kapitalavkastning.” Det er mange interessenter å ta hensyn til og utfordringen tidligere var også at investor som i utgangspunktet skal ha en passiv rolle blander seg inn i den daglige driften. Analysen viste at dette kan være svært problematisk. Dette har sammenheng med at investor ikke alltid innehar den rette sportslige kompetansen og at man har forskjellige motiv. Investor har ikke et rent profittmotiv i følge fotballteorien. Samtidig er innføringen av samarbeidsselskap og avtaler ikke uten utfordringer. Analysen viser at man har konflikter ved lavkonjunkturer og at det kan oppstå maktforskyvninger. Og at løsningen på dette kan være å ha kun et rent investeringsselskap, men dette investeringsselskapet har som mål å tjene penger på for eksempel spillerinvesteringer. Dette betyr at selv om investor ikke vil ha profitt kan utfordringene i henhold til organisasjonsstrukturen nettopp skape flere investeringsselskaper med profitt som mål. Dette bryter i følge NIF imot deres grunnfilosofi som fotball som idrett ikke som næring. En av fordelene til investoren i virksomheten er at han kan investere penger og gi ansvaret til mennesker som innehar ekspertise. Formålet med et aksjeselskap er at en investor kan være passiv og at styret har ansvaret for å forvalte investors kapital og har ansvaret for tilsyn av den daglige driften. Fallgruven i Tippeligaklubbene er når investor må investere ekstra kapital i den hensikt med å få beslutningsmyndighet og blander seg inn i driften av klubben. Dette bryter mot god virksomhetsstyring fordi investors motiver ikke nødvendigvis er forenelige med interessentenes motiver. Dette bryter også mot den kjente ”Wall Street Rule”(Monks & Minow 2008). Analysen viste at NFF ikke har noen krav til investors rolle og i hvilken grad han kan påvirke styret. I Tippeligaen er det klubbene som sitter med siste ordet, men styret og aksjeselskapet bidrar som rådgivende funksjoner i forhold til beslutninger som skal tas. Tippeligaklubbene har en kompleks organisering, og operer med et lite administrativt apparat. Administrasjonen har ansvaret for store transaksjoner og sitter ansvarlig for million omsetninger. Det blir derfor en utfordrende oppgave for administrasjon bare å ha oversikt over det økonomiske bilde i klubben. Analysen viste her at det er lite kontinuitet knyttet til både økonomifunksjonen og daglig leder rollen, dette mente en av informantene var uheldig fordi man da ikke får videreført kunnskap. Et mottiltak mot dette fenomenet kan være å innføre en felles økonomi plattform for toppfotballen, slik at ny daglig leder eller økonomiansvarlig letter kan videreføre det

arbeidet som har blitt gjort tidligere. Styret har ansvaret for å drifte klubben forsvarlig, det paradoksale er da at det er sjelden at styret avsettes dersom klubben presterer dårlig. Ofte avsettes trener, sportssjef eller daglig leder, men i utgangspunktet er det styret som står ansvarlig for forvaltning og tilsyn. Dette er et eksempel på at det er de sportlige prestasjonene som er mest sentralt. Det kom frem av analysen at kommunikasjonen mellom eier, styret og ledelse er god, men at maktfordelingen er noe uklar. I aksjeloven og NUES presiseres styrets ansvar i forhold til eierstyring og selskapsledelse. Aksjeloven presiserer styrets ansvar når det gjelder kontroll over selskapets økonomiske stilling og i tillegg har styret ansvar for å delegerer oppgaver til ledelsen dersom økonomien ikke er tilfredsstillende. NUES presiserer også dette ved at styrets ansvar er til enhver tid å ha en god intern kontroll. Maktfordelingen er her klarlagt i de generelle kravene som virksomheter må følge, noe som det per i dag ikke stilles krav til i Tippeligaklubbene. Dersom klubbene hadde hatt egne krav til CG ville dette også kunne bidratt til å klargjøre rollene til eierne, styret og ledelsen og være et virkemiddel for å nå målet om en mer stabil økonomi i Tippeligaklubbene.

8.4 Risikostyring

Tidligere forskning viser at det å ta hensyn til risiko i sin virksomhetsstyring er viktig, da prisen for brannslukking i ettertid er en mye mer kostbar prosess (Lam 2003). I denne delen av kapitlet vil vi diskutere hvilke elementer av risikostyring vi har identifisert i de klubbene vi har vært i kontakt med. Vi har her sett på hvordan de integrerer risikostyring i sin daglige drift, samt hvordan de utfører risikostyringen og implementerer kontrolltiltak. Det er utfordrende å se på risikostyring som et aspekt i virksomhetsstyringen. Vi vil derfor videre diskutere:

- risikostyring og intern kontroll og hvorfor er det hensiktsmessig/lønnsomt?

8.4.1 Risikostyring eller risikovillighet Tippeligaen

Fotballen er kjent for å ha en trampoline økonomi og en målfunksjon som inneholder flere variabler enn profitt. Den økonomiske analysen har som tidligere nevnt vist at fotballklubbene og de tilknyttede selskapene har slitt de siste årene både med egenkapital og resultater før skatt. Videre viste analysen at fotballklubbenes mål ikke er å tjene penger

men å være bærekraftige. Det å være bærekraftig handler også om langsiktighet og her ligger utfordringen. NFF sitt lisensregelverk krever ikke noen form for langsiktighet, annet enn krav til egenkapital. Denne egenkapitalen kan bli revet bort i det en klubb bestemmer seg for å kjøpe en dyr spiller for å bedre resultatet selv om i utgangspunktet de ikke har råd til å drifte han likviditetsmessig. Det som da kan skje er at NFF krever at de blir underlagt en handlingsplan og får da strenge retningslinjer og føringer for drift og pengebruk. Det kan virke som om NFF sitt system ikke er basert på preventive handlinger, men krisehåndtering. Dette fordi at klubbene kun får strengere krav og kontroll når de allerede er i uføre. En informant påpekte at langsiktighet er et ord man snakker om strategisk, men lisensregelverket og klubbene følger nødvendigvis ikke denne strategien. En klubb som skårer høyt på det finansielle oppfølgingssystemet i fjor kan allerede i år havne i en handlingsplan. Det er ikke nødvendigvis at kravene ikke er strenge nok, men at systemet ikke fungerer i sin hensikt. Analysen viste at kravene ikke kan være for strenge i fotballen, fordi det er basert på frivillighet. Et krav til risikostyring og internkontroll bør ikke ødelegge verken for frivilligheten eller sjela i klubben. Hvis man kan frigi ressurser og kapital bør det komme til klubbens gode og på lang sikt styrke klubbens omdømme. Analysen viste at klubbene sliter økonomisk og at det tar flere år før man får snudd den dårlige trenden. Det kan virke som om klubbene aldri lærer. Så lenge rammeverket, retningslinjene og kravene er de samme, vil dette skje igjen. Det er ikke spørsmålet om det vil skje, men når? Når klubbene endelig er ferdig med en handlingsplan er de lenger ikke under lupen til NFF. Dette betyr at man igjen ikke har noen som overvåker likviditet økonomien i klubben. Eierne har også en skyld i dette økonomiske spillet. Tippeligaklubbene har ofte blitt reddet av rike onkler som spytter inn penger. I disse tilfellene er det ofte ingen tiltak eller anskaffelser som tilsynelatende har en nedside (Riberg 2010). Enten om klubben er nære en suksess bragd i en liga eller cup, eller om de er nære nedrykk/opprykk. Dette forsterker nok trampolineeffekten i økonomistyringen. Ikke bare har vi kjørt økonomien nedenunder og hjem, men vi får hjelp hver eneste gang. Dette skaper en moralsk hazard, ved at man ikke blir eksponert for den reelle markedsrisikoen. Analysen viste at de fleste klubbene kontinuerlig evaluerer risikoene de står ovenfor, men når det gjaldt å vurdere effekten av disse risikostudiene ser vi at det var mer uklart i forhold til hvordan de håndterer dette. De fleste klubbene har utarbeidet gode

kontrollrutiner og prosedyrer for å begrense eksponering for økonomisk tap. Disse resultatene i seg selv burde da gjort at klubbene ikke havner i økonomisk uføre. En av de store utfordringene innenfor internkontroll og risikostyring er etterlevelse. Analysen viste at etterlevelse er en av de største utfordringene i Tippeligaklubbens risikostyring.

Lisensregelverket er klart iht. egenkapital kravet og andre nøkkeltallskrav, men som flere av klubbene utalte kan man alltid trikse slik at man får fine tall. Problemet er at det finnes ikke krav til risikostyring og internkontroll. Kravene og retningslinjene kommer først i etterkant av en krise. Flere av disse elementene er kjennetegn i COSO rammeverket, men vi ser at manglene ligger i forhold til oppfølging av de ulike risikoene som er identifisert. Våre resultater viste at de tre klubbene vi har vært i kontakt med arbeider med å snu en negativ trend og oppnå et positivt økonomisk resultat. Her er det implementert tiltak for å forsøke å nå dette målet. Kartleggingsundersøkelsen viste at majoriteten hadde satt opp langsiktige planer og alle klubbene har strategidokumenter med et langsiktig perspektiv på 2 år eller mer. Det kom frem at i fotballindustrien er det viktig å stykke opp og fokusere på årlige resultater. Dersom de årlige planene er gode vil også dette kunne bidra til at de langsiktige planene blir gode. Risikoen her er i følge våre analyser at dette avhenger av klubbens sportslige prestasjoner. Hvis klubben eksempelvis nærmer seg nedrykksstreken og det er i mot slutten av sesongen vil man historisk sett investere i nye spillere eller trenere for å redde plassen. Dette er nødvendigvis ikke en del av den langsiktige planen, men for å berge sin plass i tippeligaen. Dette gjør at risikoen de tar ikke nødvendigvis samsvarer med risikoen som er planlagt. I følge en av informantene baserer fotballen seg ofte på for korte tidslinjer på alle viktige beslutninger og operer med høye risikomarginer. Sportslige resultater korrelerer med pengebruk (Flaa 2010). Det å få en god plassering i tippeligaen, cupen og evt. kvalifisere seg til utenlandske mesterskap, må man ta sjanser og risiko. Derfor er risikovurderinger veldig viktig, spesielt innenfor kjøp og salg av spillere. Samtidig viser analysen at man ikke har et fast system i forhold til risikostyring og internkontroll.

8.4.2 Spillerne som risiko

Før kunne ikke spillere leve bare av å spille fotball, nå tjener til og med enkelte av benkesliterne over en halv million i året. Tippeligaen gikk i 2007 over fra å omsette i hundre millioner klassen til å omsette for over en milliard. Forklaringen på denne økonomiske veksten sies å ha grobunn i blant annet prisveksten til TV rettighetene for Tippeligaen. *“I 2005 la TV 2 og Telenor én milliard i potten for å sikre seg alle tv-rettighetene til norsk fotball”* (Kvamme 2008). Analysen viste at man har hatt eksempler på at klubber ikke har hatt klausuler i spillerlønnskontrakter og da ved et nedrykk beholder det samme kostnadsnivå. Dette betyr at selv om inntekten synker betraktelig sitter da klubbene igjen med samme kostnadsnivå, noe som indikerer at de har ikke har hatt noen internkontroll og ikke har tatt høyde for dette i sin risikostyring. I forhold til budsjetteringer må administrasjonen “spå” om plasseringer i tippeligaen, cuper, UEFA kvaliker (CL og EL). I og med at UEFA operer med høye inngangsinntekter skaper dette usikkerhet rundt inntektsbudsjetteringen til toppklubbene. En tippeligaklubb kan budsjettere med evt. en kvalik som genererer en inntekt på mellom 50-150 millioner. Selv om sannsynligheten for en slik kvalifisering er minimal. Man har også spillerlønninger som varierer fra kontraktsperiode til kontraktsperiode avhengig av spillers prestasjoner, lagets plassering og situasjonen ute i Europa. Derfor kan man si at risikostyringen er utfordrende og ikke minst omfattende. Hvis man forutsetter at sammenhengen mellom prisnivået og kvaliteten på spillerne korrelerer, må klubbene i Tippeligaen konkurrere med de europeiske klubbene i spillerkjøp for å ha sjanse til å hevde seg i UEFA sine turneringer. Dette gjør at norske klubber må konkurrere lønnsmessig på høyde med de europeiske klubbene selv om inntektsgrunlaget kan antas å være betraktelig lavere. Det kommer frem at de store risikoene i klubbene er forbundet med nedrykks- og opprykksposisjon, dette er både på godt og vondt. Nedrykk er negativt for klubbens inntekter, men kan fungere positivt iht. skjerping av styring og kontroll. Analysen viste at de største risikomomentene er spiller- kjøp, salg og drift.

8.5 Styrende dokumenter

I tillegg til klubbenes styringsstruktur, risikostyring og interne kontroll vil vi diskutere styrende dokumenter. Som NFF nevner selv må: *”det bli et større eierskap til ligaspill i Norge, og det må stilles krav til hvordan klubben skal ”oppføre seg” (Rune Nordhaug, NFF)”*. Vi vil videre i denne oppgaven diskutere hvilke styrende dokumenter som foreligger, samt diskutere hvordan NFF sitt lisensregelverk fungerer i dag i forhold til CG. Vi vil nærmere bestemt se på:

- Fungerer lisensregelverket som et styrende dokument?

Tippeligaklubbene er i sin daglige drift underlagt regnskapsloven. Når det kommer til konsolideringsprinsippet til NFF følger ikke dette regnskapsloven direkte. Analysen viste at dette både er tungvint og unødvendig. NFF på sier at systemet ikke følger ikke regnskapsloven, men at det vil gi NFF et oversiktsbilde av den finansielle situasjonen i klubbene. I tillegg viste analysen at klubbene savner krav til likviditet og vi vet at det utarbeides en ny rapporteringspakke fra NFF som tar høyde for dette. Aksjelovgivningen peker på at styret har forvaltningsansvar ovenfor eier. Ser man dette opp i mot fotballen så blir forvaltningsansvaret ikke å maksimere avkastningen, men å drifte klubben bærekraftig. Det å ha en god skriftlig samarbeidsavtale er en utfordring som kommer frem av analysen. Målet er å finne den riktige fordelingsnøkkel som sikrer både klubb og AS en rettferdig fordeling iht. kjøp og salg av spillere. Et eksempel som kommer frem av analysen er at tidligere har det investerende organ spyttet inn penger i forbindelse med spillerkjøp. De har her ikke hatt ansvar for driftskostnadene av spillerne, men allikevel sittet igjen med gevinsten når spillerne blir solgt. Dette er en avtale bør nedfelles skriftlig, slik at denne fordelingen blir mer rettferdig ovenfor klubbene.

8.5.1 NFF sine styrende dokumenter

Analysen viste at både NTF og NFF lager styringsdokumenter til Tippeligaklubbene. NFF er de som skal vurdere om en klubb skal ha lisens, altså spillerrett i toppligaene i Norge. Og på den andre siden er det de som skal vurdere den økonomiske situasjonen til klubbene og komme med sanksjoner iht. det finansielle oppfølgingssystemet. NFF som eies av klubbene er kontrollorganet som også skal sikre at klubbene følger lisensreglementet, men samtidig

bidrar de også som rådgivere og skal sikre medlemmenes interesser. Som interessentanalysen viser skal NFF sikre at Tippeligaklubbene har gode konkurransebetingelser og at Tippeligaen opprettholder et godt omdømme. Disse elementene er motstridene da kontrollorganet også er de som skal sikre den kommersielle kraften. Dette kan bidra til en rollekonflikt og svekke interessentenes tillit til systemet. Et spørsmål vi kan stille her er om NTF bør komme mer på banen som klubbenes egen interesseorganisasjon. Analysen viste videre at klubbene stiller seg positivt til at NFF har styrende dokumenter som klubbene kan følge, og at de har et system som fanger økonomisk svikt. Majoriteten av klubbene i analysen mener at lisensregelverket til NFF har bedret økonomistyringen, intern kontrollen og risikostyringen. Dette viser at et strengere regelverk har effekt, og at klubbene selv ser denne effekten. Utfordringen her blir at NFF sitt system baserer seg på brannslukking fordi man først tar tak når problemene allerede har eskalert. NFF har selv uttalt at de er rådgivere i elleve måneder og kontrollør i en måned, spørsmålet vi da stiller er om fordelingen bør være omvendt, eller om andre instanser burde tatt ansvar for et av områdene? NFF sin utfordring i fremtiden går mye på hvilke regelsett og rammeverk man skal etablere til klubbene. NIF vil beskytte idretten imot rene kapitalistiske modeller og investorer slik at man sikrer klubben og medlemmene og den frivillige organisasjonen, men hvordan skal NFF balansere regelverket i forhold til utviklingen i fotballen nasjonalt og internasjonalt? I retningslinjer for økonomiske kriterier i lisenskravene peker NFF klart på utfordring ved selskapsstrukturen. De økonomiske relasjonene mellom ulike klubber og selskaper kan være utfordrende og uoversiktig å vurdere. Dette gjør at det er vanskelig å få god oversikt over klubbenes økonomiske situasjon. Et tema og utfordring som er tilbakevendende er ulike former for garantier²⁴ og ansvarlige lån, både i forbindelse med formelle egenkapitalkrav og drifts- og likviditetsgarantier(NFF 2010). NFF skriver i sine egne retningslinjer at de må settes i en posisjon der de kan vurdere sikkerheten i slike garantier som er klubbenes ansvar. Noe som er kritikkverdig er hvorfor man da ikke har etablert klarere retningslinjer eller krav fra NTF sin side, da dette ansvaret helt klart ligger hos klubbene selv. Klubben er et idrettslag og skal rapportere regnskapet for hele

²⁴ Med garantier mener vi en sikkerhet som er f. eks investor eller sponsorer går inn med.

idrettslaget og hvis de har et NFF godkjent samarbeidsselskap skal FLD og rapporteringen inneholde totalaktiviteten for både selskapet og idrettslaget. Dermed blir det en totalvurdering av denne økonomien som blir grunnlaget for en lisensvurdering. I tillegg må klubben hvis majoritetseier i et annet selskap sende inn konsolidert regnskap, som igjen da blir lisensgrunnlaget. Klubbens struktur varierer sterk i følge NFF med *“henblikk på organisering og samarbeid mellom kommersielle selskaper og aktører”*(NFF 2010). Det finansielle oppfølgingssystemet bygger på det finansielle lisensdokument. Hvis klubbene ikke får tilfredsstillende skår og havner i kategori 1 blir de underlagt en handlingsplan. NFF opplyser at det per dags dato befinner seg klubber i alle de tre kategoriene. Konsekvensene for de som havner i kategori 1 blir at de får en begrenset handlingsfrihet over en 3 års periode. For å sikre at klubbene som sliter tøft økonomisk justerer kursen til et bærekraftig nivå, kan et av virkemidlene være at de blir nektet å kjøpe nye spillere. I tillegg kan de pålegges begrensninger i forhold til å reforhandle eksisterende spillerkontrakter, de kan få beskjed om å redusere størrelsen på stallen og om full investeringsstopp. *“Målet er å sette lås på økonomien, slik at den ikke kan forverres etter at man har havnet i kategori 1”*(Nordhaug 2011). NFF nevner svakheter i form at det kan være lett å “hoppe” i kategorien, et eksempel de kommer med her er at det kan være lett å gå fra kategori 3 til 1 pga. f. eks salg av eiendom. I tillegg kan det være store likviditetsmessige utfordringer på høsten pga. sesongsvingninger. Alle klubbene er pliktig til å følge NFF sitt lisensregelverk. I tillegg har over halvparten av klubbene en skriftlig ansvarsfordeling mellom daglig leder og styret. Det eksiterer også etiske retningslinjer i rundt halvparten av klubbene, men bare en liten andel av samarbeidsselskapene hadde dette. Nesten alle klubbene hadde en langsiktig forretningsplan. Dette tyder på at klubbene ønsker å ha et langsiktig perspektiv iht. sin økonomiske styring. Samtidig viste analysen at langsiktige planer ikke nødvendigvis er verdt noe da fotballen er avhengig av sportslige prestasjoner. Det påpekes at langsiktighet er greit strategisk, men det henger ikke sammen med risikoen i budsjetteringen. Og igjen kommer da svakheten med det finansielle oppfølgingssystemet. Klubber som ønsker å ha et langsiktig fokus er avhengig av finansiell stabilitet, da holder det nødvendigvis ikke å kun måle egenkapital. Her mangler det styringsdokumenter som tar høyde for intern kontroll, risiko- og likviditetsstyring. Lisensregelverket fungerer slik det er per i dag, men det fungerer ikke

godt nok. Flere av klubbene savner blant annet krav til antall møter, strategiske planer og at lisensoppsettet følger det styringshjulet som klubbene følger i dag. *“NFF sitt lisenskrav gir klubbene et mer solid beslutningsgrunnlag”* (Nordhaug 2011), men klubbene selv har ansvaret for å følge lisensregelverket og har ansvaret for å sikre økonomisk bærekraft. Lisensen brukes som et styrende dokument, men det er ikke fullstendig nok for å sikre god virksomhetsstyring. Klubbene må selv ta initiativ til å bedre sin økonomistyring. Det kom frem av analysen at: *“Å Skape rutiner er viktig men det kan ikke være et fast rammeverk”*. Paradokset her er at når NFF skjerpet lisenskravet i 2009 skjerpet også klubbene sin interne kontroll, risiko- og økonomistyring. Klubbene ønsker ikke for strenge retningslinjer, men samtidig ser vi at det gir resultater. I analysen kom det frem at enkelte informanter mente at lisensregelverket fungerer i dag som en status oppdatering på dagens situasjon og ikke som et styrende dokument. Klubbene ser ikke verdien i å implementere dette i sin virksomhetsstyring for å skape gode rutiner.

Kapittel 9- Konklusjon rundt tippeligaklubbers økonomistyring og Corporate Governance

Vi har i denne oppgaven undersøkt følgende problemstilling:

- ❖ *Burde man innføre egne krav til CG i Tippeligaklubber og tilknyttede selskapers økonomistyring i den hensikt å oppfylle generelle kravene til god virksomhetsstyring?*

Tippeligaen og deres tilknyttede selskaper har ikke ressurser og kompetanse nok til å innføre et strengt regelverk. Hvis man skal sammenligne med børsnoterte selskaper har disse et større administrativt apparat og er strengt regulert av lover slik at de har bedre forutsetninger til å etterleve f. eks et NUES rammeverk. Funnene viste at man har en horisontal linje mellom samarbeidende selskap og eller investeringsselskap som gjør at man må forholde seg til både et samarbeidsselskap og den vertikale linje i hver enkelt organisasjon. Våre resultater viser at beslutningsmyndigheten er for spredt og at klubbenes styringsstruktur kompliserer virksomhetsstyringen. NFF har et styringsdokument med minimumskrav og det bør da være i klubbenes interesse og implementere et system som er bedre enn minste kravet. Vår funn viste at Tippeligaen har tatt grep om sin økonomistyring. NFF har også skjerpet de finansielle kravene og klubbene har som effekt av dette skjerpet sin økonomistyring. Mediene svartmaler norsk fotballøkonomi fordi de kun ser på årsresultat alene, det er mange usynlige faktorer som spiller inn og klubbene i seg selv drives ikke av profitt. Analysen viste at man er avhengig av å ta en viss risiko for å prestere sportslig og paradokset er at det er interessentene som presser klubbene til å ta denne risikoen. Fotballopplevelsen i seg selv bidrar til høye forventninger i samfunnet. I forhold til CG bør NFF ha en anbefaling for risikostyring og internkontroll, spesielt på området rundt spillerkjøp og salg. I disse kravene bør det også foreligge en anbefaling som går på ansvarsfordeling som poengterer at styret sitter med ansvaret. Dette muligens kan bidra til å bedre kontinuiteten til sentrale roller som sportslige leder, daglig leder og økonomiansvarlig. Det eksisterer ikke klare krav til organisering av klubbene, noe både NFF og klubbene poengterer som en utfordring. Dette er komplekst område med forskjellige interesser og løsningen her vil være

å opprette en dialog mellom NTF og NFF. Denne dialogen kan bidra til å vurdere innføring av et eget rammeverk som også tar høyde for hvordan klubbene er organisert. I følge våre analyser mangler Toppfotballen en bransjestandard der man kan stille klare krav til den økonomiske drift av klubbene. Man har allerede klare krav til de bedriftsøkonomiske aspektetene med økonomien der man stiller krav til rapportering av nøkkeltall, men man stiller ikke klare krav til CG. En parallell man kan trekke er til kommunal sektor og deres innføring av CG i interkommunale selskaper som et viktig moment. Vi kan som nevnt i teori og diskusjon se likhetstrekk mellom disse bransjene, da ingen av de har hovedmål om å generer profitt. Dette vil også kunne gi muligheter for en bedre benchmarking enn det FOS bidrar til i dag. I tillegg er det viktig ikke å glemme at det er klubbene selv som står ansvarlig for sin virksomhetsstyring, dette ansvaret bør derfor ligge hos NTF. Samtidig er det lite transparenthet noe som også er en begrensing for utviklingen av god virksomhetsstyring i toppfotballen, her bør man ta grep å offentliggjøre mer informasjon for å skape tillit og læringseffekt. CG i seg selv er nøkkelen til å etablere ansvarsfordeling og skape transparente forhold for interessentene (Steger & Amann 2008). Dette vil kunne skape synergieffekter der man lærer av sine feil og deler erfaringer og kompetanse på tvers av klubber og nivå. Det er grunn til å tro at dersom NFF og NTF innfører et eget krav for toppfotballen, vil dette også kunne hjelpe andre idrettsorganisasjoner. Tittelen på oppgaven er "Med lisens til å feile", men spørsmålet er om man vil feile dersom man bruke lisensregelverket som et styrende dokument? Målet med denne undersøkelsen er ikke å avdekke statistiske sammenhenger, men å undersøke fenomener innenfor CG i TL og deres tilknyttede selskaper. Oppgaven gir en forståelse av fotballen som et marked og industri og vi håper at oppgaven kan bidra til en debatt om man vil innføre egne CG krav i Tippeligaen. Vi ser her at ansvaret ligger både hos NFF, NTF og hos klubbene internt, vi savner her en kollektivistisk tankegang og at klubbene selv ser verdien av å ta grep om sin virksomhetsstyring. Man vil da gå fra krisehåndtering til å oppfylle de generelle kravene til god virksomhetsstyring:

"Over the long term, the only alternative to risk management is crisis management, and it is much more embarrassing, expensive and time-consuming" (Lam 2003).

Litteraturliste

- Aksjeloven. (1997). <http://www.lovdata.no>: Lovdata.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. XII, 768 s. s.
- Bakkehaug, W., Stormoen, S.-E. & Byermoen, T. (2011). *Over halvparten av eliteserieklubbene øker budsjettet*: VG Nettutgaven. Tilgjengelig fra: <http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=10037735> (lest 27.01).
- Barney, J. B. & Ouchi, W. G. (1986). *Organizational economics*: Jossey-Bass Inc Pub.
- Berle, A. A. & Gardiner, C. (1991). Means. 1932. *The modern corporation and private property*.
- Buraimo, B., Simmons, R. & Szymanski, S. (2006). English football. *Journal of Sports Economics*, 7 (1): 29.
- Børssirkulærer. (2006). *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (Corporate Governance)*: Oslo Børs.
- Dietl, H. M. & Franck, E. (2007). Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of Sports Economics*, 8 (6): 662.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.
- Eide, S. (2011). *Eliteserien mot ny sponsorrekord*: Aftenposten.no. Tilgjengelig fra: <http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article191155.ece> (lest 26. januar).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14 (1): 57-74.
- Finanstilsynet. (2009). *Forskrifter for risikostyring og internkontroll*. <http://www.finanstilsynet.no/no/Verdipapiriromradet/Verdipapirforetak/Tema/Risikostyring-og-internkontroll/>: Finanstilsynet.
- Flaa, A. H. (2010). *Norske eliteserieklubber: idrettslag, byens stolthet og millionbedrift : en studie av en eliteklubbs økonomistyring*. Bergen: [A.H. Flaa]. 129 s. s.
- Foreman, J. A. (2001). Corporate governance issues in a professional sport. *Retrieved October, 2*: 2005.
- Foreman, J. A. (2006). Corporate governance in the Australian Football League: a critical evaluation.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, b. 1: Pitman.
- Gammelsæter, A. (2010). *En fotballinvestors motiver: om hvorfor aksjeselskaper tilknyttet fotballklubber ikke genererer profitt for sine eiere*. Bergen: [A. Gammelsæter]. 71 bl. s.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forl. 207 s. s.
- Gaudernack, J. (2010a). *Eierstyring og selskapsledelse*. Ås: Handelshøgskolen UMB (Februar 2010-Mai 2010).
- Gaudernack, J. (2010b). Skjerpet styreansvar for risikostyring og internkontroll-krav, fallgruver og praktiske råd.
- Granlund, R., Haglund, G. & Haugervåg, J. (2011). *Corporate Governance: Price* WaterhouseCoopers. Tilgjengelig fra: <http://www.pwc.com/no/no/corporate-governance/index.jhtml> (lest 24.03.2011).

- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl. 414 s. s.
- Guidance on monitoring internal control systems*. (2009). Committee of sponsoring organizations of the treadway commission. 3 b. s.
- Haavik, Y. (2010). *Toppklubbene har tatt økonomiske grep*: NFF. Tilgjengelig fra: <http://www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2010/--Toppklubbene-har-tatt-okonomiske-grep/> (lest 09. januar).
- Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk: teknikker og verktøy : COSO rapport*. (2004). NIRF.
- Internal control - integrated framework*. (1992). Jersey City, N.J.: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 4 b. s.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl. 400 s. s.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3 (4): 305-360.
- Johannessen, S. & Tørresdal, H. (2010). *Fotballpresidenten: - Norske fotballspillere tjener for mye*: TV2sporten.no. Tilgjengelig fra: <http://www.tv2sporten.no/fotball/tippeligaen/fotballpresidenten-norske-fotballspillere-tjener-for-mye-3320787.html> (lest 27. januar).
- Kosnik, R. D. (1987). Greenmail: A study of board performance in corporate governance. *Administrative Science Quarterly*, 32 (2): 163-185.
- KS. (2010). *Anbefalinger for aktivt eierskap*. Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/tema/Samfunn-og-demokrati/Eierskap/Anbefalinger-for-aktivt-eierskap/>.
- Kvamme, S. (2008). *Spår dyrere fotball for norske tv-seere*. Dagbladet Nettutgave. Tilgjengelig fra: <http://www.dagbladet.no/sport/2008/04/16/532748.html>.
- Lam, J. (2003). *Enterprise risk management: from incentives to controls*. Hoboken, N.J.: Wiley. XVI, 319 s. s.
- Levorsen, S. O. (2010). *Styrearbeid i praksis: innføring i styrets hovedoppgaver og arbeidsform med eksempler og bedriftshistorier*. Oslo: Universitetsforl. 112 s. s.
- Michie, J. & Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (4): 517-531.
- Monks, R. A. G. & Minow, N. (2008). *Corporate governance*. Malden, Mass.: Blackwell Pub. XXIII, 651 s. s.
- NFF. (2009). *Klubblisensreglementet*: Norges Fotballforbund. Tilgjengelig fra: http://www.fotball.no/Documents/PDF/2011/Lov_og_reglement/Klubblisensreglement_hefte_2011.pdf?epslanguage=en (lest 18. januar).
- NFF. (2010). *Økonomiske retningslinjer*: Norges Fotball Forbund. Tilgjengelig fra: http://ekstranett.fotball.no/Documents/Klubblisens_menn/Retningslinjer/Retningslinjer%20-%20Økonomi.pdf (lest 18. februar).

- Nilsen, M. J. (2009). *Snittlønnen i Strømsgodset er 557.000 kroner*: Drammens Tidende, Nettutgaven. Tilgjengelig fra: <http://dt.no/godset/snittlonnen-i-stromsgodset-er-557-000-kroner-1.3049806> (lest 27. januar).
- Nordhaug, R. (2011). *Intervju av Rune Nordhaug om Lisensregelverket*. Oslo (17. februar 2011).
- Norsk anbefaling: eierstyring og selskapsledelse*. (2009). [Oslo]: Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES). 52 s. s.
- Norsk Fotball må heve seg internasjonalt*. (2011). Intervju utg. NFF: TV2 Nyhetskanalen.
- NTB. (2009). *Økonomisk rødt kort til seks eliteserielubber*. VG Nettutgaven. Tilgjengelig fra: <http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=589952>.
- NTB. (2010). *Mot 130 millioner kroner i tap i eliteserien*: VG Nettutgaven. Tilgjengelig fra: <http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=10011256> (lest 24.01).
- NTB. (2011). *Schalke skylder RBK 22 millioner*. Trønderavisa: www.t-a.no. Tilgjengelig fra: <http://www.t-a.no/nyheter/article158375.ece>.
- OECD principles of corporate governance*. (1999). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. 45 s. s.
- Pamer, A. (2011). *Bari har ikke betalt en krone for Huseklepp*. Aftenposten Nettutgaven: aftenposten.no. Tilgjengelig fra: <http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article196154.ece>.
- Parum, E. (2005). Does disclosure on corporate governance lead to openness and transparency in how companies are managed? *Corporate Governance: An International Review*, 13 (5): 702-709.
- Regnskapsloven*. (1998). <http://www.lovdata.no>.
- Riberg, R. (2010). *Økonomisk styring og økonomisk kontroll i norske Toppklubber: En umlig, eller bare en litt vanskelig øvelse?*: Rune Riberg.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*: 134-139.
- Sagbakken, O. K. (2011). *RBK har allerede tapt et millionbeløp på publikumsvikt i år*. Aftenposten nettutgaven: aftenposten.o. Tilgjengelig fra: <http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article197843.ece>.
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4 (1): 4-17.
- Steger, U. & Amann, W. (2008). *Corporate governance: how to add value*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd. xiii, 292 s. s.
- Stiles, P. & Taylor, B. (2001). *Boards at work: how directors view their roles and responsibilities*. New York: Oxford University Press. x, 164 s. s.
- Strømnes, S. & Fange, P. Ø. (2010). *Håper for guds skyld ikke Rosenborg vinner*: NRK.NO. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/sport/fotball/meisterligaen/1.7262870> (lest 23. Mars).
- Tricker, R. I. (1984). *Effective information management: developing information systems strategies*: Van Nostrand Reinhold Co. New York, NY, USA.
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior* (2d rev.
- Weintraub, E. R. (1993). *General equilibrium analysis: studies in appraisal*: Univ of Michigan Pr.

Williamson, O. E. (1987). Transaction cost economics:: The comparative contracting perspective. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 8 (4): 617-625.

Williamson, O. E. (1996). Economic organization: The case for candor. *The Academy of Management Review*, 21 (1): 48-57.

Økonomistyring, S. f. S. (2009). Rapport 4.

Vedlegg

Veldegg 1 Spørreskjema til undersøkelse av Tippeligaklubber og tilknyttede selskaper:

1) * Din alder

- 20-29år 30-39år 40-49år 50-59år 60år+

2) * Ditt utdanningsnivå

- Fagbrev
 Videregående skole
 Universitet/Høgskole 1-3 år
 Universitet/Høgskole 4 år eller mer

3) * Antall styreverv du har totalt

- 1-3 4-6 7 eller fler

4) * Dine styreverv som kan tilknyttes klubben er?

- Klubben Samarbeidsselskap Samarbeidsutvalg Sportslig Utvalg Andre

5) * Din posisjon i klubbens/selskapets styre er?

- Leder
 Nestleder
 Medlem
 Flere roller i begge selskap

6) * Antall år i nåværende styreverv som kan tilknyttes klubben?(totalt)

- 0-1 år 2-3 år 4-5 år 6 år eller fler

7) * Har klubben et samarbeidsutvalg?

- Ja Nei Vet ikke

8) * Har klubben/selskapet internrevisjon?

- Klubben Selskapet Begge Ingen Vet ikke

9) * Har klubben/selskapet revisjonsutvalg?

- Klubben Selskapet Begge Ingen Vet ikke

10) * Styret mottar rapport(er) om interne kontroller?

Ja Nei Vet ikke

11) * Styret mottar rapport(er) om risikovurderinger?

Ja Nei Vet ikke

12) * Er ansvarsfordelingen mellom styreleder og daglig leder fastsatt skriftlig?

Ja Nei Vet ikke

13) * Foreligger det skriftlige etiske retningslinjer i klubben/selskapet

Klubben Selskapet Begge Ingen Vet ikke

14) * Styret har vedtatt en langsiktig (lenger enn 2 år) forretningsplan?

Ja Nei Vet ikke

15) * Hvor vanskelig synes du det er å tenke langsiktig i de finansielle planene til klubben/selskapet?

- Ikke vanskelig
- Litt vanskelig
- Vanskelig
- Veldig vanskelig
- Verken eller
- Vet ikke

16) * Hvor vanskelig synes du det er å fremlegge informasjon til aksjonærer/eiere?

- Ikke vanskelig
- Litt vanskelig
- Vanskelig
- Veldig vanskelig
- Verken eller
- Vet ikke

17) * Hvor vanskelig finner du det å kommunisere med aksjonærer/eiere?

- Ikke vanskelig
- Litt vanskelig
- Vanskelig
- Veldig vanskelig
- Verken eller
- Vet ikke

18) * Hvor vanskelig finner du det å ta beslutninger i styret uavhengig av eiers involvering?

- Ikke vanskelig
- Litt vanskelig
- Vanskelig
- Veldig vanskelig
- Verken eller
- Vet ikke

19) * Hvor vanskelig finner du det å kommunisere med daglig leder?

- Ikke vanskelig
- Litt vanskelig
- Vanskelig
- Veldig vanskelig
- Verken eller
- Vet ikke

20) * Hvor vanskelig finner du det å ta beslutninger i styret uavhengig av daglig leders involvering?

- Ikke vanskelig
- Litt vanskelig
- Vanskelig
- Veldig vanskelig
- Verken eller
- Vet ikke

21) * Hvor vanskelig finner du det å ta beslutninger i styret uavhengig av samarbeidsutvalgets involvering?

- Ikke vanskelig
- Litt vanskelig
- Vanskelig
- Veldig vanskelig
- Verken eller
- Vet ikke

Åpent felt, utdyp hvis ønskelig

22) Hvordan føler du maktfordelingen er mellom klubb, styret, samarbeidsselskap og utvalg?

Med effektivitet mener vi om systemene fungerer optimalt i forhold til hensikten med systemet.

23) * Vi har en årlig gjennomgang av effektiviteten til de interne styringssystemene?

- Svært uenig
- Noe uenig
- Noe enig
- Svært enig
- Vet ikke

24) * Vi evaluerer hyppig arten og omfanget av risiko klubben/selskapet står ovenfor?

- Svært uenig
- Noe uenig
- Noe enig
- Svært enig
- Vet ikke

25) * Vi har kontinuerlige risikostudier og vurderer effekten av disse?

- Svært uenig
- Noe uenig
- Noe enig
- Svært enig
- Vet ikke

26) * Vi har utarbeidet gode kontrollrutiner og prosedyrer for å begrense eksponeringen for økonomiske tap?

- Svært uenig
- Noe uenig
- Noe enig
- Svært enig
- Vet ikke

27) * Det nye lisensreglementet til NFF (2009) har gitt bedret økonomistyring?

- Svært uenig
- Noe uenig
- Noe enig

- Svært enig
 Vet ikke

28) * Det nye lisensreglementet til NFF (2009) har bedret den interne kontrollen?

- Svært uenig
 Noe uenig
 Noe enig
 Svært enig
 Vet ikke

29) * Det nye lisensreglementet til NFF (2009) har bedret risikostyringen?

- Svært uenig
 Noe uenig
 Noe enig
 Svært enig
 Vet ikke

30) * Det finansielle oppfølgingssystemet til NFF har gitt en bedret finansiell rapportering?

- Svært uenig
 Noe uenig
 Noe enig
 Svært enig
 Vet ikke

Åpent felt, utdyp hvis ønskelig

31) Har du noen synspunkter om hvordan corporate governance (eierstyring) kan bli bedre i din klubb og tilknyttede selskaper?

An empty rectangular text input field with a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the bottom, indicating it is a scrollable text area.

Vedlegg 2 Intervjuguider:

Intervjuguide- styreleder/medlem

Info:

Alder

Utdanningsnivå

Styreverv

Har du andre styreverv tilknyttet klubben?

Hvor lenge har du sittet i styret i din klubb?

Eierstyring og selskapsledelse:

Hva synes du om økonomistyringen i Vålerenga elite?

Hvilke utfordringer har dere stått ovenfor og hvilke står dere ovenfor i fremtiden?

Har klubben et samarbeidsutvalg?

Hvordan vil du si at ansvarsfordelingen er innad i styret?

- Mellom styret og samarbeidsselskap/utvalg?

Hvordan ser du på forholdet mellom eiere, styret og ledelsen i din klubb?

Hvem mener du har den reelle beslutningsmakten i din klubb?

Hvilke utfordringer ser du forbundet med Tippeligaklubbens organisasjonsform?

Føler du at klubben har klare retningslinjer for å sikre en god virksomhetsstyring?

Er disse etablert internt eller er det de eksterne retningslinjene som er mest veiledende?

Risikostyring og internkontroll:

Hvordan operer klubben iht. interne kontroller og risikostyring?

Hvilken involvering har du mht. risikostyring og intern kontroll i klubben i dag?

Styrende dokumenter:

Hvordan tror du NFFs lisenkrav er med på å skjerpe styringen i Tippeligaklubbene?

Vil det bidra til et skjerpet fokus på risikostyring og intern kontroll?

Hvilke forbedringer tror du må til iht. regelverk og retningslinjer

for at Tippeligaklubber skal få en mer langsiktig tankegang iht. sin økonomistyring?

Styret:

Hvordan vil du si at samspillet er innad i deres styret (variasjon av bakgrunn o.lign)?

I forhold til eierne og ledelsen?

Hvordan føler du styret er sammensatt i forhold til uavhengighet?

Hvordan føler du aksjonærene/samarbeidsutvalget påvirker styrets arbeid?

Hvordan er det i forhold til kontinuitet innad i styret, er det hyppige utskiftninger o.lign? evnt. Hva tror du kan være årsakene til dette?

Avslutning:

Hvordan føler du maktfordelingen er mellom klubb, styret, samarbeidsselskap og utvalg, hvem har siste ordet?

Hva tenker du kan bedres innenfor eierstyring og selskapsledelse i klubben?

Intervjuguide- sportssjef og daglig leder klubb/AS

Info:

Alder

Utdanningsnivå

Din posisjon og arbeidsoppgaver i klubben.

Eierstyring og selskapsledelse:

Hvor involvert er du i klubbens økonomistyring?

Hva mener du er utfordringene iht. å styre en fotballklubb?

Hvordan er klubben organisert?

Har klubben et samarbeidsutvalg?

Hvilke utfordringer ser du forbundet med Tippeligaklubbens organisasjonsform?

Hvordan vil du si at ansvarsfordelingen er innad i klubben, mellom daglig leder, sportslig avdeling og styret?

Hvordan ser du på forholdet mellom eiere, styret og ledelsen i din klubb?

Hvem mener du har den reelle beslutningsmakten i din klubb?

Føler du at klubben har klare retningslinjer for å sikre en god virksomhetsstyring?

Er disse etablert internt eller er det de eksterne retningslinjene som er mest veiledende?

Risikostyring og internkontroll:

Hvordan operer klubben iht. interne kontroller og risikostyring?

Hvilken involvering har du mht. risikostyring og intern kontroll i klubben i dag?

Styrende dokumenter:

Hvordan mener du NFFs lisenskrav fungerer iht. styring av klubben?

Hvordan tror du NFFs lisenskrav er med på å skjerpe styringen i Tippeligaklubbene?

Vil det bidra til et skjerpet fokus på risikostyring og intern kontroll?

Hvilke forbedringer tror du må til iht. regelverk og retningslinjer

for at Tippeligaklubber skal få en mer langsiktig tankegang iht. sin økonomistyring?

Avslutning:

Hvilke dilemmaer innebærer din rolle som sportssjef/daglig leder?

Hvordan føler du maktfordelingen er mellom klubb, styret, samarbeidsselskap og utvalg, hvem har siste ordet?

Hva tenker du kan bedres innenfor eierstyring og selskapsledelse i klubben?