



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Organiseringen av norske toppfotballklubber

Sindre Wiik

Totalt antall sider inkludert forside: 33

Molde, 22.5.2012



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 22.5.2012

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning av en bachelorgrad i studiet sport management ved Høgskolen i Molde. Oppgaven er bare ment til å skaffe en oversikt over hvordan norske toppfotballklubber er organisert. Den ser altså ikke på hvordan de forskjellige organisasjonsformene fungerer i praksis eller hvilken organisasjonsform som er antatt best.

Jeg må takke alle som har hjulpet til i arbeidet med oppgaven. Det gjelder spesielt min veileder Hallgeir Gammelsæter og staben hos Møre og Romsdal Idrettskrets. Disse har hjulpet til med inspirasjon, informasjon og veiledning gjennom hele prosessen, noe som har vært helt avgjørende for at oppgaven ble som den ble. Jeg må også takke tidligere fotballpresident Sondre Kåfjord for gode innspill, samt alle fotballklubbene som har tatt seg tid til å svare på spørsmålene jeg har stilt.

Sindre Wiik.

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning av studiet sport management ved Høgskolen i Molde. Oppgavens problemstilling lyder som følger: «Hvordan er norske toppfotballklubber organisert, og hvordan dette har utviklet seg de siste 22 årene?».

Innledningsvis har jeg sett på norsk fotballs historie og hvordan fotballklubbene er organisert i Sverige og Danmark. Deretter forklarer jeg hvilke organisasjonsformer norske fotballklubber kan benytte, samt beskriver hver enkelt organisasjonsform relativt grundig. I kapittel 3 beskriver jeg prosessen for å bli ferdig med oppgaven og hvilke vurderinger jeg har gjort underveis i arbeidet.

Til slutt presenteres altså resultatet og konklusjonen på problemstillingen. Resultatet er i all hovedsak en tabell som viser hvordan norske toppfotballklubber har vært organisert siden 1990, samt en liten beskrivelse av hver klubbs organisering. I konklusjonen kan du lese hva jeg oppfatter som interessant i resultatet og hvilke endringer vi har sett i klubbenes organisering. Jeg har også benyttet to teorier om organisasjonsendring i et forsøk på å forklare hvorfor klubbenes organisering har endret seg slik som den har gjort.

Forhåpentligvis vil oppgaven være interessant lesning for de som interesserer seg for norsk fotball. Personlig håper jeg at oppgaven kan brukes til noe fornuftig i ettertid, for eksempel ved at resultatet er viktig å vite for noen eller noe. Det vil også glede meg dersom oppgaven kan få flere personer interessert i fotballklubbenes organisering, siden dette er et tema som fort blir glemt i den daglige fotballsamtalen.

Innhold

1.0 Innledning.....	1
1.1 Begrunnelse for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
2.0 Teori.....	2
2.1 Organiseringen i Sverige og Danmark.....	3
2.2 Historie.....	5
2.3 Organisasjonsformer i Norge.....	6
2.3.1 Forening.....	7
2.3.2 Allianseidrettslag.....	9
2.3.3 Sammenslåingsklubb/Overbyggingsklubb.....	9
2.3.4 Klubb med samarbeidende aksjeselskap	11
2.3.5 Klubb med samarbeidende investorselskap.....	13
2.3.6 Klubb med samarbeidende AS og investorselskap.....	14
2.4 Teorier om organisasjonsendring.....	15
3.0 Metode.....	16
3.1 Utvalg.....	16
3.2 Datainnsamling og pålitelighet.....	17
4.0 Resultat.....	19
5.0 Konklusjon.....	27
5.1 Trender.....	28
5.2 Teorier om organisasjonsendring.....	29
5.3 Veien videre.....	32
6.0 Litteraturliste.....	33

1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning av studiet sport management ved Høgskolen i Molde (HiM). Det er et treårig studium hvor vi ser på norsk og internasjonal idrett fra mange flere perspektiver enn vi gjør i den daglige idrettssamtalen. Vi har blant annet sett på idrettens historie, organisering, økonomi, ledelse og regulering. Vi har også lært om prestasjonsfremmende tiltak innenfor psykologi, anatomi og fysisk trening, samt hatt en del generelle økonomi- og ledelsesfag. Hovedfokuset i studiene har naturligvis vært på norsk idrett og fotball, men vi har også sett på andre idretter og idrett i andre land. Dette siste semesteret er jeg også vært så heldig at jeg har fått utplassering i Møre og Romsdal idrettskrets ved siden av å jobbe med bacheloroppgaven. Der finnes det mye kunnskap, erfaring og litteratur, noe jeg skal forsøke å utnytte i arbeidet med denne oppgaven.

Med andre ord er alle forutsetninger til stede for å kunne skrive en god oppgave.

Forhåpentligvis vil oppgaven gi informasjon og kunnskap som kan benyttes senere, enten av meg selv eller andre. Så nå er det bare opp til meg selv å vise at jeg faktisk har lært noe her i Molde.

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Som jeg nevnte tidligere har vi lært om mange forskjellige områder innenfor flere forskjellige idrettsgrener i løpet av studiet, så det har ikke vært noe problem å finne aktuelle temaer å skrive om i oppgaven. På bakgrunn av mine interesser og kunnskaper bestemte jeg meg tidlig for at oppgaven skulle handle om norsk fotball. Jeg vurderte lenge å skrive om hvorvidt tippeligaklubbene andrelag burde organiseres i en egen andrelagsserie, siden dagens ordning med andrelag i 2. og 3. divisjon kan oppfattes som urettferdig mot de mindre klubbene. Dette temaet forkastet jeg etter en stund på grunn av manglende teori og relevans i forhold til jobben i idrettskretsen.

Det nye temaet, og som denne oppgaven handler om, ble organiseringen av norske toppfotballklubber. Alle norske idrettslag, inkludert fotballklubber, må organiseres som en forening. Siden starten av 1990-tallet har derimot en del av toppklubbene inngått samarbeid med eksterne aksjeselskap som tar seg av hele eller deler av klubbens kommersielle drift – bedre kjent som dualmodellen. De siste årene har også flere klubber inngått avtaler med eksterne investorselskap som investerer i en klubbs spillere. Det er viktig å huske på at disse aksje- og investorselskapene er egne juridiske enheter, og at

selve fotballklubben fremdeles er en selveiende og frittstående forening. I nyere tid har også norske fotballklubber begynt å organisere seg som allianseidrettslag eller som sammenslåingsklubb/overbyggingsklubb av to eller flere mindre klubber.

Det har altså vært en del endringer i organiseringen av norske toppfotballklubber de siste 20 årene, og i dag er det flere forskjellige måter norske fotballklubber kan organisere seg på. De forskjellige organisasjonsformene har vært mye diskutert de siste årene, blant annet ved konkursen til Lyn, avviklingen av Brann ASA, investorenes ønske om mer innflytelse i klubbene og Rosenborgs opprettelse av investorselskap for å nevne noe. Det er med andre ord et aktuelt tema og et tema jeg anser som viktig for hvordan de norske fotballklubbene presterer, både på og utenfor banen.

1.2 Problemstilling

«Hvordan er norske toppfotballklubber organisert, og hvordan dette har utviklet seg de siste 22 årene?»

2.0 Teori

Til denne oppgaven har jeg lest og benyttet meg av en god del litteratur. Komplette litteraturlister finnes bakerst i denne oppgaven, så jeg tar meg ikke bryet med å liste opp den her.

Det finnes en del teori og tidligere forskning omkring dette temaet. Den kanskje viktigste kilden min er boken «kampen uten ball», utgitt av Hallgeir Gammelsæter og Frode Ohr i 2002. Den beskriver inngående og presist organiseringen av idrettsforeninger, allianseidrettslag og dualmodellen. Ordningen med samarbeidende investeringsselskap er relativt ny, så den finnes det derfor lite litteratur om. Det teoretiske grunnlaget om investeringsselskap ble derfor hentet fra flere forskjellige kilder, blant annet MFKs årsberetning 2011, NFFs minimumskrav til avtale med investor, kontakt med et styremedlem i SK Brann og kapittel 6 i boken «The organisation and governance of top football across Europe». Jeg har også lest en del avisartikler om de forskjellige organisasjonsformene for å få et inntrykk av hvordan de fungerer i praksis. Boken «The organisation and governance of top football across Europe» ble også benyttet for å se på organiseringen av toppfotballklubbene i Danmark og Sverige, som du kan lese om senere i oppgaven. Jeg har også benyttet en del andre artikler, tidligere bacheloroppgaver og

lignende. I tillegg må jeg nevne samtalene jeg har hatt med ansatte og ressurspersoner ved idrettskretsen i Møre og Romsdal. Det gjelder spesielt Ulrik Reinert Opdal, som jeg deler kontor med dette halvåret. Han var blant annet med på prosessen for å opprette det første samarbeidet mellom klubb og aksjeselskap i 1992 her i Molde, og med mange års erfaring innen idretten deler han kunnskap og erfaringer som jeg vanskelig kan tilegne meg andre steder.

2.1 Organiseringen i Sverige og Danmark

Innledningsvis ønsker jeg å skrive kort om organisasjonsformene som finnes i andre land. Da blir det i mine øyne mest naturlig å se på organiseringen av toppfotballklubbene i Sverige og Danmark, siden disse landene er ganske like Norge når det gjelder geografi, økonomi, politikk, styreform, tilskuertall, sportslige resultater, ressurser og lignende. I utgangspunktet skulle oppgaven handle om organiseringen av norske klubber sammenlignet med utenlandske, men siden det ble litt for omfattende besluttet jeg å bare se på organiseringen av norske lag. Likevel skriver jeg kort om organiseringen i Sverige og Danmark for å se på noen alternativer til de norske modellene. Opprinnelige var alle klubbene i Norge, Sverige og Danmark organisert som frivillige, medlemsbaserte organisasjoner, og i alle landene har idretten historisk sett vært preget av demokrati, frivillighet, likeverd, helse, glede osv. De siste årene har derimot alle tre landene endret organisasjonsform for toppklubbene på grunn av endringer i klubbenes hverdag, hovedsakelig ved mer profesjonalisering og kommersialisme. Det interessante her er at ingen av landene har valgt lik organisasjonsform – det er i dag altså tre forskjellige organisasjonsformer i de tre skandinaviske landene.

Historisk sett har Sverige vært det landet som har oppnådd best sportslige resultater, både for klubb- og landslag. Denne posisjonen har derimot endret seg siden 1990-tallet, da fotballen ble mer profesjonalisert og kommersialisert. Spesielt etter Bosman-dommen i 1995 gikk det nedover med svensk klubbefotball. De var overhodet ikke forberedt på den nye dommen, og mange svenske spillere gikk til utenlandske klubber så fort sjansen bød seg. På grunn av bedre vilkår var selv spill i Norge og Danmark mye mer attraktivt for svenske spillere enn å fortsette i sine svenske klubber. I tillegg slet svenske klubber med å få inn tilstrekkelig sponsor- og investormidler, noe som naturligvis førte til dårligere sportslige resultater. For å snu trenden endret toppklubbene organisasjonsform, og i 1999 kom det en lovendring som tillot klubbene å organisere seg som såkalte «private limited company» (PLC). Det betyr at elitedelen av en klubb kan organiseres som et AS, men de

eksterne aksjeeierne får bare stemme for 49 % på årsmøtet – altså skal klubbens medlemmer skal ha flertall. Tanken med modellen var å få inn mer penger fra investorer og sponsorer, samtidig som medlemmene fremdeles styrer klubben. Dessverre har ikke denne organisasjonsformen vært noen suksess for svenskene, og den har spesielt blitt kritisert for å bremse inntektene fra investorer, siden de kan eie opp til 100 % av aksjene, men får bare lov til å stemme for 49 %. I 2008 benyttet bare 4 av 16 lag i Allsvenskan denne modellen, mens de andre fremdeles var rene foreninger. Det har vært mange diskusjoner om organiseringen i Sverige, da klubbene på den ene siden ønsker mer sponsor- og investormidler, men på den andre siden er de skeptiske til å gi investorene for mye makt og innflytelse. Også i Sverige finnes det investorselskap, og etter loven må disse eies av rike personer.

Historisk sett har organiseringen av idretten i Danmark vært veldig lik som i Norge og Sverige, med blant annet selveiende, medlemsbaserte og frittstående idrettslag, og idretten har vært preget av helse, glede og frivillighet. Fotballklubbene er underlagt fotballforbundet, som i sin tur er underlagt et idrettsforbund. Danskene har vært tidligst ute av de skandinaviske landene med å tilpasse seg profesjonaliseringen og kommersialiseringen av toppfotballen. Profesjonelle spillere ble lovlig i Danmark i 1978, og man regner Brøndby IF som den første profesjonelle klubben i Skandinavia, da de ansatte 10 heltidsprofesjonelle spillere i 1986. Danmark har heller ikke vært like bekymret for å slippe investorer inn i toppfotballklubbene som Norge og Sverige, og fra slutten av 1980-tallet ble elitedelen til flere danske klubber omgjort til aksjeselskap (AS). I praksis betyr dette at lisensen for å delta i seriespill leies ut fra idrettsforeningen til aksjeselskapet. Det er altså aksjeselskapet som deltar i seriespillet, ikke selve idrettsforeningen. Idrettsforeningen er fremdeles selveiende, frivillig og medlemsbasert, og driver klubbens bredde- og junioravdeling, mens aksjeselskapet driver toppfotballsatsningen. Det er lovpålagt at aksjeselskapet skal ha en kontraktsmessig tilknytning til idrettsforeningen, men idrettsforeningen har ingen innflytelse i aksjeselskapet bortsett fra å kunne kreve tilbake lisensen. Aksjeselskapet er likevel underlagt fotball- og idrettsforbundets lover og regler. Denne organisasjonsformen ble innført for å skaffe mer penger fra investorene. Dette ble ingen umiddelbare suksess, og sportslig sett presterte ikke danske klubber spesielt bra på 1990-tallet. Spesielt slet Brøndby IF, seriemesteren i 1987, 88, 90 og 91, og ble så vidt berget fra konkurs i 1992 da kreditorer annullerte en gjeld på mer enn €13 millioner. Heller ikke den senere tid har danske klubber fått inn mer sponsor- og investormidler enn for eksempel i Norge. Siden det har vært vanskelig å skaffe

tilstrekkelig med inntekter fra sponsormarkedet, har mange danske klubber begynt å drive forretninger utenfor fotballbanen. Også dette var Brøndby IF først ute med, og i dag er det mange danske klubber som benytter samme strategi for å øke inntektene. Eksempler på forretninger som drives av fotballklubbene er treningssenter, bank, hotell, eiendomsinvestering, aksjehandel og andre typer arrangement (konserter, billøp, boksing...). Dette har naturligvis generert mer inntekter til de danske klubbene sammenlignet med Norge og Sverige. I Danmark er det også veldig vanlig med sammenslåingsklubber, dvs. to mindre klubber som slår seg sammen til en stor klubb. Dette gjelder blant annet FCK, som er en sammenslåing av Københavns Boldklub og B 1903 (The organisation and governance of top football across Europe, Gammelsæter og Senaux, 2011).

Det er mange spørsmål man kan stille rundt organisasjonsformene som benyttes i Sverige og Danmark. For eksempel om de danske klubbene, som er veldig kommersielle, klarer å generere like mye frivillig arbeid som de norske klubbene? Og hvorfor har ikke skandinaviske lag prestert bedre de siste 10 årene, til tross for at inntektene har økt betraktelig? Spesielt bemerkelsesverdig er det at de to mest suksessfulle klubbene i Skandinavia de siste 20 årene, RBK og FCK, er helt forskjellig organisert. RBK er en ren idrettsforening, mens FCK drives som et AS.

Dette er veldig interessante problemstillinger, men siden dette bare er ment som en kort presentasjon av organiseringen i Sverige og Danmark, får disse spørsmålene stå ubesvart i denne omgang.

2.2 Historie

De første norske fotballklubbene ble stiftet på andre halvdel av 1880-tallet (Olstad og Tønnesson, 1986). Grunnleggerne av den første klubben, Kristiania Footballclub i 1885, hadde fått interesse for spillet etter et studieopphold i England. Norges fotballforbund (NFF) ble stiftet i 1902, og det første norgesmesterskapet ble arrangert samme høst. De første tiårene på 1900-tallet økte interessen for fotball betraktelig. Det ble opprettet mange nye klubber og kretser, landslaget presterte bra og Norgesserien ble innført i 1937. Norgesserien bestod av åtte kretsserier, og de åtte kretsmesterne møttes deretter for å kjempe om å bli norgesmester. Det var først i 1963 vi fikk den seriestructuren som vi kjenner i dag, ved at serien fulgte kalenderåret (ikke høst/vår som tidligere) og vi fikk en landsdekkende toppserie.

Fram til 1984 var det ikke lov å motta lønn for å spille fotball, selv om mange spillere fikk penger betalt «under bordet» også før den tid. På fotballtinget i 1984 ble det åpnet for non-amatører. Det betydde at det var lov å tjene penger på fotballen, men forbundsstyret satte begrensninger for hvor mye man kunne tjene. I 1990 godtok NIF profesjonelle idrettsutøvere, og NFF godtok det fra 1991 (Goksøyr, 2007). Siden den gang har det ikke vært noen begrensninger for hva utøvere kan tjene på idretten de bedriver i Norge. En annen viktig endring kom allerede året etter, da NFF innførte profflisens med diverse økonomiske krav for toppklubbene. Lisensordningen har utviklet seg gradvis siden den gang, og i dag setter den krav til klubbens sportslige drift, infrastruktur, administrasjon, lov og reglement og økonomi. Den tredje viktige endringen av fotballklubbene og fotballspillernes hverdag kom i 1995, da Bosman-dommen trådte i kraft (Kjenner, 2004). Før 1995 kunne klubbene holde på en spillers spillerlisens selv om spilleren ikke lenger hadde kontrakt med klubben, og på den måten nekte en spiller å spille for en annen klubb. Med Bosman-dommen kan man si at spillerlisensen ble spillerens eiendel, ikke klubbens. I praksis betyr dette at når en spillers kontrakt med klubben går ut, står spilleren fritt til å gå vederlagsfritt til hvilken som helst annen klubb. Mye av makten ble overført fra klubben til spillerne.

Utviklingen av norsk fotball har altså skjedd gradvis over mer enn 120 år, men spesielt de siste 20-25 årene har norsk fotball endret seg mye. Klubbene drives på en helt annen måte i dag enn de gjorde på 1880-tallet, men likevel har det vært relativt lite endringer i klubbens organisasjonsform i løpet av disse 120 årene. De første klubbene var også organisert som foreninger, akkurat som toppfotballklubbene er lovpålagt å være i dag. De største endringene når det kommer til organisering har skjedd rundt selve klubbene ved opprettelse av aksjeselskap, investorselskap og allianseidrettslag. I neste avsnitt står det skrevet en kort presentasjon av hver enkelt organisasjonsform som benyttes av norske fotballklubber i dag.

2.3 Organisasjonsformer i Norge

I dette avsnittet skal jeg se på de forskjellige organisasjonsformene som de norske fotballklubbene benytter. NIFs lov setter en del begrensninger for hvordan klubbene kan organisere seg, og ikke minst for hvilke avtaler de kan inngå med samarbeidende selskap. For eksempel kan ikke norske idrettslag organisere seg som AS, slik de gjør i for eksempel Sverige og Danmark. Når jeg skal se på hvilken organisasjonsform de norske fotballklubber benytter, er det naturligvis viktig først å forklare hvilke organisasjonsformer

som finnes. Det finnes i dag mange forskjellige organisasjonsformer og forskjellige varianter av hver enkelt organisasjonsform, så det er litt vanskelig å definere hvilke organisasjonsformer som faktisk finnes. Etter diskusjoner med Hallgeir Gammelsæter og Sondre Kåfjord ble vi enige om at norske fotballklubber i all hovedsak kan organisere seg på følgende seks måter: 1) idrettslag, 2) allianseidrettslag, 3) sammenslåingsklubb/overbyggingsklubb, 4) klubb med samarbeidende AS, 5) klubb med samarbeidende investorselskap og 6) klubb med samarbeidende AS og investorselskap. De 3 første organisasjonsformene viser forskjellige måter et idrettslag/fotballklubb kan organisere seg på, mens de 3 siste viser hvilke eksterne selskap klubbene kan inngå samarbeid med. Nedenfor står det skrevet en beskrivelse av hver enkelt organisasjonsform. Vi vurderte også å regne med klubber som har samarbeidsavtale med en mindre klubb (Eks. Odd Grenland og Pors Grenland, eller RBK og Ranheim) som en egen organisasjonsform, men fant ut at et slikt samarbeid ikke blir å regne som en egen organisasjonsform.

2.3.1 Forening

Fra første dag ble norske idrettslag organisert som foreninger, noe de også er lovpålagte å være den dag i dag. Lovnormen for idrettslag, som inneholder minimum av hva alle idrettslag må ha i sin lov, slår fast at idrettslaget er selveiende og frittstående med utelukkende personlige medlemmer. At klubben er selveiende betyr at ingen kan eie eller kjøpe et norsk idrettslag – idrettslaget eier seg selv. Det vil si at ingen kan ta utbytte fra klubben eller gjøre krav på dens eiendeler, noe som er vanlig i andre rettssubjekt. For eksempel ved en konkurs overføres alle lagets eiendeler til NIF, som igjen fordeler eiendelene til andre idrettslige formål. Medlemmene kan heller ikke holdes økonomisk ansvarlig for lagets gjeld. At klubben er frittstående betyr at idrettslagets medlemmer til enhver tid skal styre klubben via årsmøtet (øverste myndighet) og det valgte styret (øverste myndighet mellom årsmøtene). Dette kommer godt til syne i avtaler mellom idrettslag og aksje-/investorselskap, hvor det presiseres at idrettslaget må beholde bestemmende myndighet over alle forhold knyttet til medlemskapet i NIF og den sportslige aktiviteten. Norske idrettslag er også medlemsbaserte, noe som betyr at idrettslaget som juridisk enhet består av det til enhver tid antall medlemmer laget har. Uten medlemmer vil det heller ikke eksistere noen klubb. En klubb kan kun ha personlige, dvs. navngitte, medlemskap, og det er som sagt disse som styrer/leder klubben gjennom klubbens årsmøte og valgte styre. Foreninger skal ha frivillige og åpne medlemskap, selv om enkeltpersoner kan nektes

medlemskap i spesielle tilfeller. Alle idrettslag drives som ideelle organisasjoner. Det vil si at idrettslag ikke har økonomisk gevinst som formål, og en eventuell økonomisk virksomhet drives kun for å forbedre idrettsaktiviteten. Det finnes ingen egen lov for foreninger, slik det for eksempel gjør for aksjeselskap, men naturligvis må foreninger forholde seg til «Norges lover», og alle idrettslag må forholde seg til «NIFs lov» for å kunne delta i organisert idrett i Norge.

Det er altså store forskjeller i organiseringen av en forening og et aksjeselskap, spesielt når det kommer til hvordan klubben styres og ikke minst hvem som styrer den. I foreninger ligger i prinsippet all makten hos medlemmene, ikke hos investorer eller andre enkeltpersoner. Personlig synes jeg dette er en fornuftig maktfordeling i idrettslag. Det er tross alt medlemmene som bedriver aktiviteten og som utgjør selve klubben. Medlemmene er også de eneste som alltid vil være til stede i en klubb, siden en klubb skal bli oppløst i det øyeblikket den har mindre enn 10 medlemmer. Medlemmene utgjør også klubbens tilskuere og lokalsamfunn, noe det er svært viktig at klubben har et godt forhold til. Det er heller ingen grunn til å tvile på medlemmenes motiver for å drive en klubb, slik det ofte er hos rike klubbeiere, siden de ofte har personlige mål og motiver for å eie og drive klubben. Jeg er også tvilende til om aksjeselskap er den beste organisasjonsformen for en ideell organisasjon.

Med denne informasjonen forstår man bedre hvorfor norske fotballklubber må organisere seg som foreninger, og ikke har tilgang til å organisere seg som et aksjeselskap. Både fleridrettslag, særvidrettslag og allianseidrettslag er organisert som foreninger.

Særvidrettslag kan i teorien drive med flere idretter, men disse idrettene må i så fall være underlagt det samme særforbundet. Et særvidrettslag er altså bare medlem av et særforbund. Et særvidrettslag organiserer som regel flere grupper og lag under seg, men er likevel bare én juridisk enhet.

Et fleridrettslag driver med idrett i flere særforbund, og består derfor av flere undergrupper som organiserer «sin» idrett. Forskjellen fra allianseidrettslag er at disse undergruppene ikke er egne juridiske enheter, så fleridrettslaget består av bare en juridisk enhet. I praksis betyr det at fleridrettslaget er ansvarlig for driften i alle de forskjellige undergruppene. For eksempel hvis en skigruppe går med underskudd så må de andre gruppene dekke opp for skigruppens gjeld.

2.3.2 Allianseidrettslag

I 1988 ble Vålerenga IF (VIF) den første norske klubben til å organisere seg som et allianseidrettslag. VIF var i utgangspunktet et fleridrettslag og hadde undergrupper for blant annet fotball, ishockey, innebandy og ski. Disse undergruppene ble skilt ut som egne særvidrettslag ved omorganiseringen til et allianseidrettslag. VIF fortsatte som en paraplyorganisasjon (allianse) for disse særvidrettslagene, som dermed fikk navn som VIF fotball, VIF ishockey, VIF ski, VIF innebandy osv. Hovedforskjellen er altså at det som tidligere var grupper underlagt fleridrettslaget, nå ble egne juridiske enheter organisert av allianseidrettslaget. De ulike lagene i allianseidrettslaget er dermed ansvarlig for sin egen drift og ligger under sitt respektive særforbund. Allianseidrettslaget på sin side tar seg av fellesoppgaver for lagene tilsluttet alliansen, og kan i tillegg ha ansvar for felles eiendeler som klubbhus, anlegg, logo, fane, navn og lignende. Allianseidrettslaget trenger ikke å drive idrett selv, men kan ha til formål å bare organisere de andre idrettslagene i alliansen. Motivasjonen for å gjennomføre denne omorganiseringen var å spre den økonomiske risikoen i idrettslaget. Mens Vålerenga fremdeles var et fleridrettslag drev fotballgruppen med underskudd, og alle de andre gruppene ble økonomisk skadelidende for dette siden VIF var én juridisk enhet. Ved å skille ut de forskjellige gruppene som egne juridiske enheter (dvs. egne idrettslag) under et allianseidrettslag, ble hver enkelt idrett kun ansvarlig for sin egen drift, samtidig som klubben beholdt sitt fellesskap.

Et eksempel på hvordan dette fungerer i praksis er konkursen til FC Lyn Oslo. Lyn er organisert som et allianseidrettslag, og da elitesatsingen i fotball gikk konkurs i 2010 ble ingen andre deler av klubben økonomisk skadelidende. Hadde Lyn vært et fleridrettslag måtte de andre gruppene betalt for underskuddet i fotballgruppen. I tillegg kunne Lyn fortsette å spille seriefotball, siden breddfotballen i klubben var skilt ut som en egen juridisk enhet. Organiseringen av et allianseidrettslag er regulert i NIFs lov gjennom «lovnorm for allianseidrettslag» og «lovnorm for idrettslag organisert av allianseidrettslag». For øvrig er et allianseidrettslag også en forening, og eies og drives dermed på samme måte som særvidrettslag og fleridrettslag som jeg beskrev i kapittel 2.3.1.

2.3.3 Sammenslåingsklubb/Overbyggingsklubb

Ikke mange klubber er organisert på denne måten i Norge, men den er blitt mer og mer vanlig de senere årene. Blant annet ble FK Fyllingsdalen opprettet i fjor høst etter en sammenslåing av Løv/Ham og Fyllingen, mens Sandefjord Fotball og Haugesund FK er

overbyggingsklubber av mindre, lokale klubber. I Danmark er det veldig vanlig med sammenslåingsklubber, og av årets danske eliteserierklubber er SønderjyskE, AC Horsens, Brøndby, FCK, HB Køge, FC Midtjylland og FC Nordsjælland stiftet etter en sammenslåing av to eller flere mindre klubber.

Dette avsnittet skal omhandle både sammenslåingsklubber og overbyggingsklubber. De to klubbtypene er så å si helt like og havner derfor i samme «bås», men jeg skal likevel forklare forskjellen på dem. En sammenslåingsklubb oppstår når to eller flere mindre klubber slår seg sammen til en klubb. Denne nye klubben, sammenslåingsklubben, overtar deretter stiftelsesdatoen og klubbnummeret til den eldste av klubbene som slo seg sammen. I prinsippet dannes det hverken en ny klubb eller legges ned noen klubber – det bare foretas en omorganisering i de klubbene som slår seg sammen til en. Klubbenes historie overføres til den nye sammenslåingsklubben. Sammenslåingsklubben fortsetter der de forrige klubbene var, og er i teorien ikke en ny klubb. Det er altså to eller flere juridiske enheter som slår seg sammen til en.

En overbyggingsklubb dannes når to eller flere mindre klubber (moderklubber) skiller ut/overfører deler av sin satsning til en ny klubb. Det varierer hvordan slike avtaler fungerer, men det vanligste er nok at overbyggingsklubben bare driver med junior- og seniorfotball. Moderklubbene fortsetter dermed som før med barne- og breddefotball, mens spillerne går over til overbyggingsklubben når de når junioralder. Denne overbyggingsklubben blir dermed stiftet som en ny klubb av medlemmene, mens moderklubbene drives som tidligere med unntak av den fotballdelen som blir overført til overbyggingsklubben. Et eksempel på dette er Levanger FK som er en overbyggingsklubb av Sverre IL og SK Nesse gutten. Nesse gutten og Sverre driver bare med fotball opp til junioralder, mens spillerne må fortsette i Levanger FK hvis de vil spille junior- og seniorfotball. Det stiftes altså et nytt idrettslag som har avtale om å få spillere fra to eller flere moderklubber.

Overbyggingsklubber og sammenslåingsklubber er altså ganske ulike i måten de dannes på, men i drift er de ganske like. I begge tilfellene ender man opp med en juridisk enhet som drives som et helt ordinært idrettslag. Poenget med å gjennomføre en organisasjonsendring til sammenslåingsklubb/overbyggingsklubb er hovedsakelig for å samle ressursene i en klubb og dermed oppnå bedre sportslige resultater. På mange steder er det nok flere jevn gode lag som kjemper om de samme begrensede ressursene, slik som sponsorer, spillere, tilskuere, økonomi, trenere, ledere, bane, areal, treningstid osv. Ved å

samle disse ressursene i én overbyggings-/sammenslåingsklubb bedres forutsetningene for sportslig suksess.

2.3.4 Klubb med samarbeidende aksjeselskap

Både særiddrettslag, fleriddrettslag, allianseiddrettslag, sammenslåingsklubber og overbyggingsklubber kan inngå samarbeid med eksterne aksjeselskap. Molde FK var den første norske klubben som tok i bruk denne modellen i 1992, og det er blitt en veldig populær organisasjonsform siden den gang. I 2002 benyttet 12 av 14 tippeligaklubber denne modellen (Gammelsæter og Ohr, 2002). Bakgrunnen for modellen var at fotballklubbene opplevde å bli mye mer kommersielle og profesjonelle på slutten av 1980- og begynnelsen på 1990-tallet, og dermed måtte tilpasse seg en ny hverdag. Klubbene trengte ikke lenger bare kompetanse på det sportslige, men også på det kommersielle og administrative. Løsningen ble å inngå avtaler med samarbeidende aksjeselskap som skal bidra med administrativ kompetanse, mer kapital og som tar på seg den økonomiske risikoen for klubbens drift. I dag må både klubb og aksjeselskap skrive under på en standard samarbeidsavtale utarbeidet av NFF og som er i samsvar med NIFs og FIFAs lov. Denne standardavtalen skal i all hovedsak sørge for at samarbeidet mellom klubben og aksjeselskapet ikke er i strid med idrettens regelverk, spesielt kapittel 13 i NIFs lov, som regulerer avtaler mellom idretten og næringslivet. Den sier blant annet at klubbene skal ta vare på sin frie stilling og alltid må ha bestemmende myndighet over alle forhold knyttet til medlemskapet i NIF og den sportslige aktiviteten.

I praksis betyr dette at aksjeselskapet kun kan overta og styre over klubbens kommersielle virksomhet, mens klubben selv alltid skal bestemme over det sportslige. Spillere, trener og andre ansatte tilknyttet det sportslige må altså være ansatt i klubben, mens klubbens administrasjon kan være ansatt i aksjeselskapet. Samarbeidet fungerer slik at klubben selger hele eller deler av sin kommersielle drift til aksjeselskapet. Aksjeselskapet «kjøper» altså rettighetene til klubbens kommersielle drift, men må selv ta på seg risikoen dette medfører. For eksempel kjøper Molde Fotball AS rettighetene til billettinntektene fra MFK sine kamper for 19 millioner i 2012-sesongen. På den måten er MFK sikret 19 millioner i billettinntekter uansett hva billettinntektene i realiteten skulle ende på. Dermed får klubben stabile inntekter, mens aksjeselskapet må ta den økonomiske risikoen. Dersom aksjeselskapet mot formodning skulle gå i overskudd et år blir det vanligvis ikke tatt utbytte av selskapet, og klubben risikerer dermed ikke å miste penger til aksjonærene i

aksjeselskapet. Ved store underskudd er det også aksjeselskapet som blir skyldig penger og som eventuelt blir slått konkurs, mens klubben kan fortsette sin drift som før.

Det er viktig å huske at klubben som forening og det samarbeidende aksjeselskapet er to forskjellige juridiske enheter, og må på ingen som helst måte ses på som samme enhet. Klubben drives som tidligere nevnt som en forening og må forholde seg til de lover og regler som jeg skrev om i kapittel 2.3.1, mens aksjeselskapet må forholde seg til aksjeloven. Klubben/foreningen har ansvaret og myndighet over det sportslige, mens aksjeselskapet tar seg av klubbens administrative og kommersielle drift. Aksjeselskapet skal i teorien ikke ha noe som helst påvirkningskraft i klubben og dens sportslige virksomhet. Om dette fungerer i praksis kan nok diskuteres, all den tid det er aksjeselskapet som styrer kapitalen og får dermed automatisk mye makt i klubben. Denne organisasjonsformen med samarbeid mellom forening og aksjeselskap kalles gjerne for dualmodellen. Mange norske toppfotballklubber benytter seg av denne, men den har også blitt veldig kritisert. Klubbens medlemmer føler de har mistet makten over klubben til investorene, mens investorene på sin side er misfornøyde med at de ikke får styre klubbens sportslige virksomhet. Den har også blitt kritisert for å gjøre samarbeidet mellom klubb og AS tungvint, siden de hele tiden må forholde seg til to regnskap, to styrer, to daglige ledere osv. På en annen side er dualmodellen effektiv for å skaffe penger fra eksterne investorer og å minske klubbens økonomiske risiko, samtidig som klubbene beholder myndigheten over den sportslige driften. Det skal også nevnes at det kan være store forskjeller på hvordan samarbeidet mellom klubb og AS foregår. For eksempel kan det være forskjell på hvor stor del av klubbens drift som overføres fra klubben til aksjeselskapet, og det varierer hvem som eier aksjeselskapene. I enkelte tilfeller er det klubben selv som eier det samarbeidende aksjeselskapet, mens det vanligste er at privatpersoner eller lokale bedrifter eier selskapet.

Samarbeidende aksjeselskap må ikke forveksles med andre aksjeselskap som klubbene kan opprette og eie. De senere årene har det blitt vanlig at klubbene skiller ut stadion, tomter, supporterbutikken eller andre deler av klubben som egne aksjeselskap, for eksempel Brann Stadion AS og Viking Stadion AS, og som dermed blir del av klubbens konsern. Dette er også egne juridiske enheter, men de har ikke kontroll over klubbens kommersielle rettigheter, slik som samarbeidende AS. Brann Stadion AS har for eksempel kun ansvar for vedlikehold og drift av Brann stadion, ikke noe mer enn det.

2.3.5 Klubb med samarbeidende investorselskap

Det jeg regner som samarbeidende investorselskap i denne oppgaven er de selskap som har som hovedformål å investere i fotballspillere, og som har en avtale med den klubben som selskapet samarbeider med. Eksempler på slike selskap er Hardball AS i Brann, Spiller AS i Stabæk, NORO AS i Molde, LSK Invest AS, Rosenborg Investor AS og lignende. Andre selskaper/bedrifter kan også investere i fotballspillere, men dersom disse har et annet hovedformål enn å investere i fotballspillere, regnes de ikke som samarbeidende investorselskap i denne oppgaven. Eksempler på det er Chess og Auto 23, som er henholdsvis en mobiloperatør og en bilforhandler, men som likevel har investert i enkelte fotballspillere.

Selv om disse investorselskapene er forholdsvis nye i norsk fotball, så ble det også tidligere investert i norske fotballspillere. Den store forskjellen er at det tidligere ble investert av privatpersoner eller selskaper uten noen spesiell tilknytning til klubben, og det var mindre reguleringer den gangen enn det er nå. Et godt eksempel på dette er Ardian Gashis overgang fra Molde til Ørn/Horten i 2002. Den gangen var det investor Morten Wivestad som betalte for Gashi, og dermed inngikk han en avtale med Ørn/Horten hvor det sto at Wivestad eide spillerrettighetene til Gashi. Når Gashi så ble solgt til Vålerenga var det Wivestad VIF forhandlet med. Ørn/Horten ble stående på sidelinjen å se på at deres beste spiller skulle bli solgt for langt mindre enn klubben selv forlangte for spilleren. Heldigvis brøt NFF inn og erklærte avtalen mellom Wivestad og Ørn/Horten for ugyldig, siden det alltid er klubben som skal eie rettighetene til sine spillere. Dermed måtte VIF forhandle med Ørn/Horten, mens Wivestad antakeligvis fikk hele eller deler av overgangssummen som klubbene ble enige om.

I dag skal ikke dette være en problemstilling, siden NFF har utarbeidet en bestemmelse for avtaler mellom investorer og klubb, kalt «minimumskrav til avtale med investor». Klubben og investorselskapet skal underskrive denne avtalen før investoren kjøper spillere til klubben, og den skal godkjennes av NFF. Avtalen omhandler blant annet investorenes habilitet, hva investeringen gjelder, hvordan eventuelle tap/fortjeneste fordeles og den sikrer at investoren ikke får noen innflytelse over spillerkontrakten, salg/utleie av spilleren eller andre forhold som berører idrettens regelverk. Kravene ble vedtatt av Forbundsstyret i 2007 og skal sikre at alle avtaler som inngås mellom investorer og fotballklubber er innenfor de gjeldende lover og regler.

I følge Roald Bruun-Hanssen, daglig leder i SK Brann, inngår Brann og investorselskapet en slik avtale for hver enkelt spiller som er helt eller delvis investorfinansiert, men at disse

avtalene ikke har blitt sendt til NFF. I tillegg har Brann og investorselskapet en overordnet avtale som ivaretar NFFs krav, og som har blitt godkjent av NFF. Den overordnede avtalen omhandler ikke en enkeltspiller, men er mer generell for samarbeidet mellom klubben og investorselskapet.

Disse investorselskapene er organisert som ordinære aksjeselskap, og deres formål er å investere i fotballspillere, som regel til en bestemt klubb. Eierne av investorselskapet er som regel privatpersoner eller lokale bedrifter som ønsker å sponse «sin» fotballklubb. Investering i fotballspillere bør i all hovedsak ses på som ren sponing, siden det er lite sannsynlig å tjene penger på kjøp og salg av fotballspillere, spesielt når det er klubben som bestemmer hvilke spillere som skal kjøpes og når de eventuelt skal selges.

Det som er viktig å huske når det gjelder disse investorselskapene, er at de kan ha veldig forskjellige avtaler med den samarbeidende klubben. Det gjelder for eksempel hvilke spillere det skal investeres i, hvor mye det skal investeres, hva det skal investeres i (lønn, sign-on-fee, overgangssum o.l.) og hvordan eventuelle tap eller fortjeneste skal fordeles. For eksempel ønsker Hardball bare å investere i spillere under 25 år, Brann og Hardball skal betale 50 % av overgangssummen hver, mens Brann skal betale lønn og sign-on-fee, og ved fortjeneste skal Hardball få tilbake det de har investert i spilleren, mens overskuddet deles 50/50 mellom Brann og Hardball. Andre investorselskap og klubber kan derimot inngå helt andre avtaler, f.eks. ved at selskapet kun investerer i lokale spillere, eller bare vil kjøpe rettigheter i klubbens eksisterende spillere. Det er altså ikke alle investorselskap som engang kjøper spillere til den samarbeidende klubben, men som heller kjøper rettigheter/andeler i klubbens eksisterende spillere.

Vi skal også huske at en klubb kan ha avtale med flere enn et investorselskap.

2.3.5 Klubb med samarbeidende AS og investorselskap

I de to foregående delkapitlene har jeg beskrevet hvordan fotballklubbens samarbeid med aksjeselskap og investorselskap fungerer, så jeg skal ikke gjenta det her. Samarbeid med aksjeselskap har vært vanlig siden starten av 1990-tallet, mens de første investorselskapene innen norsk fotball ble opprettet på starten av 2000-tallet. Det er først de senere årene det virkelig er blitt vanlig med investorselskap hos toppfotballklubbene, og i januar 2009 var 80 spillere i tippeligaen helt eller delvis finansiert av investorer (Adressavisen, 16.01.09). Antakeligvis er dette tallet betydelig høyere i dag, siden det er opprettet en god del investorselskap siden 2009, uten at jeg har noe konkret tall på antall investoreide spillere i tippeligaen i 2012.

Når en klubb samarbeider med både et aksjeselskap og investorselskap vil samarbeidet bestå av tre juridiske enheter. Det fører altså til tre forskjellige regnskap, tre forskjellige styrever, tre forskjellige lover, tre forskjellige formål osv... Dette er naturligvis en utfordring for de klubbene som velger å organisere seg på denne måten, og krever godt samarbeid mellom de tre partene for å unngå konflikter og uenigheter. Med en slik organisering vil selve klubben ta seg av det sportslige, aksjeselskapet ta seg av klubbens kommersielle drift, mens investorselskapet bistår i kjøp av spillere til klubben. Disse områdene kan i enkelte saker flyte litt over i hverandre, og det blir viktig med en klar ansvarsfordeling for å unngå konflikter.

Man kan nok argumentere for at dette er en tungvint måte å samarbeide og organisere seg på, men på en annen side er den antakeligvis effektiv for å få penger fra investorer, uten at de får direkte innflytelse over klubbens sportslige virksomhet.

2.4 Teorier om organisasjonsendring

I dette delkapittelet skal jeg presentere to teorier om organisasjonsendring. I kapittel 6 skal jeg bruke de samme teoriene til å forklare hvorfor norske fotballklubber har organisert seg slik som de har gjort.

Ressursavhengighetsteori legger vekt på at organisasjonene må skaffe seg ressurser fra omgivelsene. Det gjelder både finansielle, menneskelige og materielle ressurser. Hevder organisasjonene er helt avhengige av å tilegne seg og utnytte ressursene i omgivelsene for å overleve. Hvordan en organisasjon er organisert avhenger altså av hvordan den best mulig kan skaffe, vedlikeholde og utvikle tilgangen på eksterne ressurser. En vanlig måte for å oppnå dette er ved å etablere relasjoner til viktige aktører i omgivelsene.

Ny-institusjonell teori hevder at organisasjonene er opptatt av å bli akseptert av sine omgivelser, og derfor forsøker å tilpasse seg kravene fra omgivelsene. Alle organisasjoner har større eller mindre omgivelser som stiller formelle (lover, regler) og uformelle (ønsker, forventninger) krav til organisasjonen. Organisasjonene ønsker naturligvis å bli akseptert av omgivelsene, og forsøker dermed å leve opp til deres krav. Organisasjonene er altså opptatt av å organisere seg på riktig måte, og vi ender opp med mye kopiering og like organisasjoner.

3.0 Metode

Kapittel 3 handler om metode. Denne bacheloroppgaven består av en undersøkelse hvor jeg skal kartlegge hvilke organisasjonsformer de 22 mest suksessrike norske fotballklubbene har benyttet siden 1990. Kvantitative undersøkelser er nok mest egnet når man skal kartlegge utbredelsen av et eller flere fenomen, spesielt når utvalget er såpass stort som i oppgaven her, så da ble det naturlig å gjennomføre undersøkelsen kvantitativt. Hvis jeg skulle foretatt en grundigere undersøkelse av en eller noen få klubber, ville nok en kvalitativ undersøkelse vært mer effektiv. Jeg har heller ikke hatt tid eller ressurser til å gå nærmere inn på hvordan de forskjellige organisasjonsformene fungerer med tanke på økonomi, eierskap, ledelse, sportslige resultater og lignende. Jeg har altså måttet nøye meg med å beskrive hvilke selskaper og organisasjonsformer som finnes, ikke hvordan de fungerer.

3.1 Utvalg

Utvalget ble gjort på bakgrunn av hvilke data som faktisk skulle samles inn, som er hvilke organisasjonsformer norske toppfotballklubber benytter. Per definisjon er det klubber i Tippeligaen og Adeccoligaen som er toppfotballklubber i Norge. Men siden denne oppgaven også skal se på utviklingen av organisasjonsformene hos toppklubbene over tid, ble det feil å bruke toppfotballklubber i 2012 som utvalg, siden man risikerer å få med lag som aldri har vært toppklubber tidligere. Så med utgangspunkt i at jeg skal undersøke toppklubber fra en lengre periode, valgte jeg å se på maratontabellen i eliteserien de siste 25 år (den kan man se her: <http://www.european-football-statistics.co.uk/league.htm>). Valget mitt ble å undersøke de 22 beste klubbene. For det første er det et ganske stort sprang fra nummer 22 til nummer 23 i antall spilte kamper i eliteserien, og for det andre var det ingen spesielt interessante lag som ikke ble med i undersøkelsen ved å sette grensen på lag nummer 22. Klubber som har 1, 2 eller 3 sesonger - gjerne for mange år siden - i eliteserien de siste 25 sesongene, er ikke så veldig interessante når man skal undersøke de norske toppfotballklubbene fra denne perioden.

Litt av poenget med oppgaven er jo å se hvordan toppklubbenes organisasjonsformer har endret seg over tid, så det var også viktig å presisere hvilken tidsperiode den skal omhandle. Her var det naturlig å bruke 1990-2012 som utgangspunkt for oppgaven. Det er på grunn av at det var først på starten av 1990-tallet at det begynte å skje endringer i klubbenes organisasjonsform. Før den tid var det ingen samarbeidende aksjeselskaper eller investorselskap, og det var få allianseidrettslag eller sammenslåingsklubber. På starten av 1990-tallet ble norsk fotball profesjonalisert, vi fikk Bosman-dommen, og ikke minst kom

de første samarbeidende aksjeselskapene. Det begynte altså å skje store endringer i norsk fotball, noe som igjen førte til endringer i klubbenes organisering. Dermed føler jeg 1990 blir en naturlig start for datainnsamlingen. Det er jo strengt tatt ikke noe vits i å undersøke organiseringen av norske fotballklubber fra perioden før det begynte å skje endringer i klubbenes organisering.

3.2 Datainnsamling og pålitelighet

Dataene er samlet inn på forskjellige måter. Det du leste om i kapittel 2, altså organiseringen i Sverige og Danmark, norsk fotballs historie og oversikten over de norske organisasjonsformene, er hentet fra diverse bøker. Hvilke bøker som er benyttet står skrevet i parentes underveis i oppgaven, samt at de er listet opp i litteraturlisten i kapittel 6. Det jeg har skrevet om investorselskap er derimot hentet fra andre kilder. «Minimumskrav til avtale med investor» er hentet fra NFFs hjemmeside og danner grunnlaget for det som står skrevet om investorselskap, mens jeg i tillegg kontaktet Roald Bruun-Hanssen på e-post for å få forklart hvordan et samarbeid mellom en klubb og et investorselskap fungerer i praksis.

Den informasjonen du kan lese om i neste kapittel, altså oversikten over klubbenes organisering, er samlet inn på forskjellige måter. For det første har jeg lett på internett for å finne ut hvordan klubbene er organisert, hovedsakelig på klubbenes hjemmesider, diverse nettaviser, wikipedia, brønnøysundregisteret og proff.no, men jeg har også vært innom mange andre sider for å samle inn data. All data jeg har funnet har jeg dobbeltsjekket for å være sikker på at den er riktig. Dessverre står det ikke skrevet alt om klubbenes organisering på internett, så i mange tilfeller har jeg kontaktet klubbene direkte for å få informasjon om deres organisering. Det har ikke vært et standard spørreskjema, men jeg har sendt en mail hvor jeg har spurt konkret om den eller de tingene jeg er ute etter å vite noe om. Jeg ble imponert over hvor gode svar jeg fikk, og som regel fikk jeg svar i løpet av en dag eller to. De siste dagene har jeg også ringt rundt til de klubbene som ikke svarte på mail, og fikk til slutt mer eller mindre gode svar fra alle klubbene.

Datainnsamlingen har altså ikke vært ved et standard spørreskjema, som er vanlig i en kvantitativ undersøkelse, men ved å lete på internett og sende e-post for å fylle ut informasjonen jeg selv ikke fant på internett. Likevel tror jeg det blir riktig å kalle dette for en kvantitativ undersøkelse, siden jeg ønsker å sjekke utbredelsen av et fenomen i et utvalg (altså hvilke klubber som benytter hvilken organisasjonsform), og resultatet blir framstilt som ved en kvantitativ undersøkelse. Jeg har jo også vært ute etter å finne den samme

informasjonen om alle klubbene jeg valgte ut til undersøkelsen. Grunnen til at jeg stilte ulike spørsmål på e-post til de forskjellige klubbene var jo fordi jeg fant ulik informasjon om de forskjellige klubbene på internett. Spørsmålene jeg stilte var altså for å «fylle ut» det jeg selv ikke fant informasjon om på internett, men i utgangspunktet var jeg ute etter samme type informasjon fra alle klubbene. Sett i ettertid hadde det kanskje vært enklere å sende ut et standard spørreskjema til alle klubbene fra starten av.

Påliteligheten i oppgaven mener jeg personlig skal være god. Alle data jeg har samlet inn har jeg dobbeltsjekket for å være sikker på at de stemmer. Der jeg har vært i tvil, har jeg sendt en mail eller ringt til den aktuelle klubben for å få bekreftet fra dem selv hvordan de er organisert. Så vidt jeg kan forstå burde altså alle data i denne oppgaven være riktige. Det som kan være et lite usikkerhetsmoment er om jeg har fått med alle selskapene som eksisterer og har eksistert. For eksempel er det en del klubber som hadde samarbeidende aksjeselskap tidligere, men som ikke har det nå lenger. Disse aksjeselskapene finnes det naturligvis lite informasjon om på internett, og det kan hende at jeg har oversett ett eller flere selskaper uten selv å være klar over det.

Et annet lite usikkerhetsmoment er enkelte av datoene for når de forskjellige selskapene har eksistert eller eksisterer. I utgangspunktet har jeg benyttet Brønnøysundregisteret for å sjekke stiftelsesdatoer og lignende, men i enkelte tilfeller har klubbens samarbeidende aksjeselskap hatt en annen funksjon opprinnelig, og deretter blitt omgjort til et samarbeidende aksjeselskap, uten at det finnes en eksakt dato for når denne endringen har skjedd. Det har også vært eksempler på selskap som har vært uten aktivitet i flere år før de plutselig blir tatt i bruk igjen, eller selskap som har null i omsetning, men som likevel ikke er meldt oppløst, avviklet eller slått konkurs. I disse tilfellene er det altså vanskelig å fastslå nøyaktig når selskapet har eksistert, eller om det i det hele tatt eksisterer, men da har jeg poengtert dette i neste kapittel.

Så vidt jeg kan skjønne er resultatene gyldige, dvs. at de gir et godt svar på problemstillingen.

4.0 Resultat

I kapittel 4 skal jeg presentere resultatet i oppgaven. Målet har vært å skaffe en oversikt over hvordan norske toppfotballklubber har vært organisert siden 1990, noe du kan se i tabellen nedenfor:

Klubb	Forening (Særidrettslag/ Fleridrettslag)	Allianse-Idrettslag	Sammenslåings-Klubb/ Overbyggingsklubb	Klubb + AS	Klubb + investorselskap	Klubb + AS + investorselskap
Rosenborg	Særidrettslag	-	-	-	Rosenborg Investor AS (2011)	-
Lillestrøm	Særidrettslag. Tidligere fleridrettslag	-	Slått sammen av Lillestrøm Idrætslag og Sportsklubben Rask i 1917	LSK AS (1997)	LSK Invest AS (2005) og Øie Sport Invest AS (2005)	LSK AS (1997), LSK Invest AS (2005) og Øie Sport Invest AS (2005).
Brann	Særidrettslag. Tidligere fleridrettslag	-	-	Brann ASA (1997-2003)	Spiller-Invest AS (2003-2004), Hardball (2004) og softball (2009)	-
Molde	Særidrettslag	-	-	Molde Fotball AS (1992)	NORO Fotball AS (2005) og Gjelsten Invest II AS (2006)	Molde Fotball AS (1992), NORO Fotball AS (2005) og Gjelsten Invest II AS (2006)
Viking	Særidrettslag	-	-	Viking ASA (1998)	-	-
Tromsø	Særidrettslag. Tidligere fleridrettslag	-	-	TIL Fotball AS (2009)	TIL Spiller AS (2009)	TIL Fotball AS og TIL spiller AS (2009)
VIF	Fleridrettslag fram til 1989	Allianseidrettslag siden 1989	-	VIF Fotball AS (1995-2004) og Vålerenga Fotball Invest AS (2004)	-	-
Stabæk	Fleridrettslag fram til 1996	Allianseidrettslag siden 1996	-	Stabæk Fotball AS (2006)	Spiller AS (2010)	Stabæk Fotball AS (2006) og Spiller AS (2010)
Start	Fleridrettslag	-	-	Start Toppfotball AS (1997)	Start Spillere AS (2001) og Club 21 Invest AS (2001)	Start Toppfotball AS (1997), Start Spillere AS (2001) og Club 21 Invest AS (2001)
Bodø/Glimt	Særidrettslag	-	-	Bodø/Glimt Sport ASA (1997-2004)	Nordlandsglimt AS (2011) og Euro Player Invest AS (2007-2011)	-
Odd	-	Allianseidrettslag	-	Grenland Fotball AS (1994)	OddBall Invest AS (under stiftelse)	Grenland Fotball AS (1994) og Oddball Invest AS (under stiftelse)
Kongsvinger	-	Allianseidrettslag	-	-	Kongsvinger Fotball Invest AS (2008)	-
Lyn	-	Allianseidrettslag	-	FC Lyn Oslo AS (1999-2009), Lyn Invest AS (2009-2010)	Olja Lyn DA (1989)	-
Strømsgodset	-	Allianseidrettslag	-	Strømsgodset Fotball AS (2005)	Meetball AS (2007) og Blå Magi AS (2011)	Strømsgodset Fotball AS (2005), Meetball AS (2007) og Blå Magi AS (2011)
Sogndal	-	Allianseidrettslag	-	Sogndal Fotball AS (2006)	-	-
Moss	Særidrettslag	-	-	Moss FK AS (2002)	MFK Invest AS (2007)	Moss FK AS (2002) og MFK Invest AS (2007)
Ham/Kam	Fleridrettslag	-	Sammenslåing fra 1946	HamKam AS fra en gang på 90-tallet til det gikk konkurs i 2003/2004. Har nå HK Sport AS (2007)	Opptur AS (2002)	HK Sport AS (2007) og Opptur AS (2002)
FFK	Særidrettslag	-	-	FFK Sport AS (1997)	Fredrikstad Spillerinvest AS (2005)	FFK Sport AS (1997) og Fredrikstad Spillerinvest AS (2005)
Ålesund	Særidrettslag	-	-	Ålesund Fotball AS (1994)	Tangopool (2005)	Ålesund Fotball AS (1994) og Tangopool (2005)
Haugesund	-	-	Overbyggingsklubb av SK Djerv 1919 og SK Haugar (1993)	FK Haugesund AS (2009)	Haugaland Talentforvaltning AS (2006)	FK Haugesund AS (2009) og Haugaland Talentforvaltning (2006)

Bryne	Særidrettslag. Tidligere fleridrettslag	-	-	Bryne Fotball AS (1998- 2004)	Klubb Invest AS (2003)	-
Sandefjord	-	-	Overbyggingsklubb av Sandefjord BK og IL Runar (1998)	Sandefjord Fotball AS (1993)	Smartball AS (2006)	Sandefjord Fotball AS (1993) og Smartball AS (2006)

Tabellen er vel i grunn ganske selvforklarende, men jeg skal likevel bruke noen setninger på å forklare den for å unngå eventuelle misforståelser. I den første kolonnen står det hvilket lag raden omhandler, mens de seks neste kolonnene beskriver lagenes alternative organisasjonsformer. Lagene er rangert etter deres plassering på maratontabellen for de siste 25 år i den norske eliteserien for menn. De seks alternative organisasjonsformene er naturligvis de samme som står beskrevet i kapittel 2.3, og er i all hovedsak de organisasjonsformene norske fotballklubber kan benytte i dag.

De tre første organisasjonsformene (altså særidrettslag/fleridrettslag, allianseidrettslag og sammenslåingsklubb/overbyggingsklubb) skal forklare hvordan selve idrettslaget er organisert. Alle norske idrettslag, enten det driver med frisbee eller toppfotball, står fritt til å organisere seg slik de selv ønsker, så lenge det er innenfor NIFs lov. I prinsippet betyr det at norske idrettslag kan organisere seg som særidrettslag, fleridrettslag eller allianseidrettslag. I tillegg har jeg tatt med sammenslåingsklubb/overbyggingsklubb som et eget alternativ, da dette har blitt mer vanlig de siste årene for å få fram et topplag i en by eller region.

Etter å ha definert hvordan selve klubben er organisert, skal de tre siste kolonnene (Klubb + AS, klubb + investorselskap og klubb + AS + investorselskap) forklare hvilke eksterne selskap klubbene eventuelt samarbeider med. I kolonne nummer 5 står altså de samarbeidende aksjeselskapene i hver enkelt klubb, mens i kolonne nummer 6 står investorselskapene skrevet. I kolonne nummer 7 står det skrevet både samarbeidende aksjeselskap og investorselskap for de klubbene som har begge deler. Årstallet som står i parentes er stiftelsesåret for selskapet, mens det for ikke-eksisterende selskap også står skrevet avviklingsåret. Dersom det bare står stiftelsesår bak selskapet betyr det at selskapet fremdeles er aktivt.

Nedenfor følger en kort beskrivelse av organiseringen i hver enkelt klubb.

Rosenborg BK: Har alltid vært et særidrettslag. Rosenborg er en av få norske toppklubber som aldri har hatt et samarbeidende aksjeselskap. I fjor høst opprettet de investorselskapet

Rosenborg Investor AS. Dette selskapet skal investere i spillere for RBK og dermed bidra til klubbens sportslige suksess.

Lillestrøm SK: LSK er i utgangspunktet en sammenslåingsklubb av Lillestrøm Idrætslag og Sportsklubben Rask i 1917. Tidligere drev LSK med flere idretter, men er i dag et særiddrettslag. I 1997 ble Lillestrøm Sportsklubb ASA opprettet og tok over klubbens kommersielle drift. Dette selskapet gikk med stor underskudd, og i 2004 ble det kjøpt opp av Øie AS (Heleid av Per Berg) og omgjort fra ASA til AS. I løpet av 2008 og 2009 kjøpte LSK tilbake selskapet, før det ble mer eller mindre lagt dødt i årsskiftet 2009-2010, da de kommersielle rettighetene ble overført fra selskapet til klubben. Selskapet eksisterer fremdeles, men det er naturligvis ikke like aktivt eller innflytelsesrikt nå som det ikke styrer klubbens kommersielle drift.

I 2005 ble Lillestrøm Sportsklubb Invest AS opprettet, og to år senere ble Øie Sport Invest AS stiftet. Per berg sitter som styreleder i begge disse investorselskapene som har bidratt med flere spillerkjøp for LSK de siste årene.

SK Brann: Var tidligere et fleridrettslag, men har siden 1987 kun drevet med fotball. I 1997 ble Brann Stadion AS, som opprinnelig var et driftsselskap for Brann Stadion, omgjort til klubbens driftsselskap og skiftet navn til Brann ASA. Samarbeidet mellom SK Brann og Brann ASA fungerte mildt sagt dårlig, og selskapet gikk med dundrende underskudd fra 1998 til 2002, noe som førte til at samarbeidet opphørte i mars 2003. De kommersielle rettighetene ble dermed tilbakeført til klubben, samtidig som Brann fikk slettet all sin gjeld.

I kjølvannet av at Brann ASA ble avviklet, dukket selskapet Spiller-Invest AS opp. Dette selskapet skulle overta enkelte av Brann ASAs oppgaver, blant annet markedsrettighetene til Branns spillere. Dette selskapet ble aldri spesielt aktivt og ble lagt ned etter hvert som Hardball kom på banen.

Hardball AS ble stiftet i 2004 og er kanskje det mest kjente norske investorselskapet, og var helt avgjørende for Branns seriegull i 2007. Har ikke vært like aktivt etter styreleder Bjarne Bergs død i 2010.

I 2009 ble et tredje investorselskap stiftet. Softball-Brann AS er et supporterinitiativ som samler inn penger ved kronerulling og å arrangere konserter. Disse pengene er øremerket kjøp av lokale spillere til Brann.

Molde FK: Molde FK er som navnet tilsier et særiddrettslag.

Molde Fotball AS ble det første norske fotball-ASet da det ble stiftet i 1992. Dette selskapet er heleid av Aker ASA, og er kanskje det fotball-ASet som drives best i Norge i dag.

Molde FK har 2 samarbeidende investorselskap. NORO Fotball AS ble stiftet i 2005, mens Gjelsten Invest II AS ble stiftet i 2006. Begge disse selskapene er aktive på overgangsmarkedet.

Viking FK: Viking er og har alltid vært et særiddrettslag.

Viking Fotball ASA ble stiftet i 1998 for å utvikle klubbens elitesatsing. Selskapet eies av mange lokale bedrifter og er veldig aktive i klubbens drift, blant annet med en omsetning på 97 millioner i 2010.

Viking har aldri hatt noe investeringsselskap, men Viking Fotball ASA tar seg av spillerlønninger og –overganger.

Tromsø: Er i dag et særiddrettslag, men har tidligere drevet med andre idretter.

Høsten 2009 ble både TIL Fotball AS og TIL Spiller AS opprettet. Begge disse selskapene eies 100 % av TIL Holding AS, som igjen eies av flere bedrifter tilknyttet Tromsø.

TIL Fotball AS tar seg av klubbens kommersielle drift, mens TIL Spiller AS skal kjøpe de økonomiske rettighetene hos TILs spillere. Begge disse selskapene er aktive den dag i dag.

VIF: VIF ble det første norske allianseiddrettslaget ved omorganiseringen fra fleriddrettslag i 1989.

VIF Fotball ASA ble opprettet i 1995, men selskapet gikk konkurs våren 2004. Samme høsten opprettet VIF et nytt samarbeidende aksjeselskap - Vålerenga Invest Fotball AS. Dette selskapet er fremdeles aktivt, og hadde en omsetning på 118 millioner i 2010.

VIF har aldri hatt noe investorselskap, men de har fått mye penger fra privatpersoner via sine samarbeidende aksjeselskap.

Stabæk: Stabæk Fotball har vært et idrettslag organisert av allianseiddrettslaget Stabæk Idrettsforening siden 1996.

Stabæks samarbeidende aksjeselskap heter Stabæk Fotball AS og ble stiftet i 2006.

I 2010 ble investorselskapet Spiller AS stiftet. Samme høst kjøpte investorselskapet alle de økonomiske rettighetene til Stabæks spillere for 10 millioner fra Stabæk Fotball AS.

Begge disse selskapene er aktive den dag i dag.

Start: IK Start er et fleridrettslag som driver med fotball og håndball. Det skal nevnes at Start vurderer å organisere seg som et allianseidrettslag, og dermed omgjøre håndballen og fotballen til to forskjellige juridiske enheter.

Start toppfotball AS ble stiftet i 1997 og har vært klubbens samarbeidende aksjeselskap fram til i dag. Dette selskapet har stått i fare for konkurs flere ganger, og faktisk ble det opprettet et nytt selskap (Start fotball AS) i 2008 som skulle ta over som klubbens aksjeselskap dersom Start toppfotball AS skulle gå konkurs. Men det skjedde altså ikke, og selskapet Start fotball AS har aldri hatt en eneste krone i omsetning.

Flere av Starts spillere har blitt finansiert opp til 50 % av forskjellige investorselskap, mens Start altså har finansiert alle sine spillere 50 % eller mer. De 2 mest kjente investorselskapene som har eierandeler i Starts spillere er Club 21 Invest AS og Start Spillere AS. Begge disse selskapene ble stiftet i 2001 og er fremdeles aktive.

Bodø/Glimt: FK Bodø/Glimt er og har alltid vært et særvidrettslag.

Bodø/Glimt Sport ASA ble stiftet i 1997 som klubbens samarbeidende aksjeselskap. Dette selskapet drev klubbens kommersielle virksomhet fram til det ble avviklet i 2004.

I 2007 ble investorselskapet Euro Player Invest AS stiftet. Dette selskapet eide en del spillere i Bodø/Glimt i en periode, men ble lagt ned for kort tid siden.

Nordlandsglimt AS ble stiftet høsten 2011 og kjøpte alle spillerrettighetene i Bodø/Glimt for ca. 18 millioner kroner. Salg av spillerrettighetene og Aspmyra Stadion i fjør høst var helt avgjørende for at klubben ikke skulle gå konkurs.

Odd Grenland: Odd Grenland er idrettslag organisert av allianseidrettslaget Odds Ballklubb. Hvert av lagene i Odd Grenland er organisert som egne juridiske enheter. Grenland Fotball ASA ble stiftet i 1994 og tok over den kommersielle driften for både Odd Grenland og Pors Grenland. I 2009 avsluttet selskapet samarbeidet med Pors Grenland, og driver i dag kun Odd Grenlands kommersielle virksomhet.

Oddball Invest AS er et investorselskap under stiftelse. Det er et supporterinitiativ som skal samle inn penger til investering i unge, talentfulle spillere i Odd Grenland.

Kongsvinger: Kongsvinger IL Toppfotball er et idrettslag organisert av allianseidrettslaget KIL. Fotballen i Kongsvinger IL er altså delt i to, med en del for toppfotballen og en del for breddefotballen.

Kongsvinger Fotball Invest AS er klubbens investorselskap, og ble stiftet i 2008. Dette selskapet eies av lokale bedrifter og privatpersoner.

Kongsvinger har aldri hatt noe samarbeidende aksjeselskap for klubbens kommersielle drift.

Lyn: Ski- og fotballklubben Lyn er et allianseidrettslag som organiserer idrettslagene Lyn Ski, Lyn Fotball og FK Lyn Oslo (Toppfotballen). FC Lyn Oslo var idrettslaget som spilte i tippeligaen og som gikk konkurs sommeren 2010. Heldigvis for Lyn var klubbens fotballsatsning delt opp i to juridiske enheter – FC Lyn Oslo som spilte i eliteserien og Lyn Fotball som hadde et lag i 4. divisjon. Dermed forsvant FC Lyn Oslo, mens klubben beholdt sitt lag i 4. divisjon. Breddefotballen eller skiklubben altså ikke rammet av toppfotballklubbens konkurs.

FC Lyn Oslo AS ble opprettet i 1999 som toppfotballklubbens samarbeidende aksjeselskap. Dette var heleid av Atle Brynestad, men gikk konkurs i desember 2009 etter at Brynestad solgte seg ut året før.

Dermed ble det opprettet et nytt aksjeselskap, «Lyn Invest AS». Dette selskapet klarte ikke å lokke til seg noen store investorer, og da toppfotballklubben gikk konkurs i 2010, tror jeg dette selskapet ble avviklet – selskapet er i hvert fall meldt oppløst den dag i dag.

Selskapet Olja Lyn DA ble stiftet i 1989. Dette selskapet har alltid hatt en tilknytning til Lyn, men jeg er usikker på hvilken funksjon det opprinnelig hadde i klubben, og det er heller ingen i Lyn som har kunnet fortelle meg det. Det som er sikkert er at dette selskapet investerte 3 millioner i Lyns spillerstall da klubben trengte penger for å unngå nedrykk i 2009. I tillegg betalte selskapet for Daniel Chima Chukwu da han ble hentet til Lyn i 2010. Olja Lyn DA har altså fungert som et investorselskap for Lyn ved flere anledninger, og den 29.9.2009 endret selskapet formål til å «*Investere i fotballspillere, samt hva som hermed måtte stå i forbindelse.*». Dermed regner jeg dette som et investorselskap for Lyn, selv om jeg ikke tror det var selskapets hovedformål i utgangspunktet. Dette selskapet eksisterer fremdeles, men jeg tror ikke det er noe aktivitet i det – blant annet fordi det ikke har hatt noen kunngjøringer siden januar 2010, og fordi nåværende daglige leder i Lyn mener selskapet ikke spiller noen stor rolle i klubben.

Strømsgodset: Strømsgodset IF Toppfotball og Strømsgodset IF Fotball er idrettslag organisert av allianseidrettslaget Strømsgodset IF. Strømsgodset IF er altså et allianseidrettslag som organiserer to lag for fotball, et for bandy og et for håndball. Strømsgodset Fotball AS ble stiftet i 1989, men det var først da selskapet ble kjøpt opp av noen lokale investorer i 2005 det tok over klubbens kommersielle drift. Selskapet hadde en omsetning på 51 millioner i 2010, så det er antakeligvis fremdeles aktivt. Strømsgodset har to investorselskap. Meetball AS ble etablert før 2007-sesongen, mens Blå Magi AS ble stiftet høsten 2011.

Sogndal: Også Sogndal IL er et allianseidrettslag. Det organiserer lag innen idrettene alpint, håndball, langrenn, orientering, turn, svømming, skøyter, styrkeløft, fotball og volleyball.

I 1985 ble SIL-Tribuna AS stiftet. Dette var i utgangspunktet et eiendomsselskap, men i 2006 skiftet selskapet navn til Sogndal Fotball AS og overtok klubbens kommersielle virksomhet. Dette selskapet har hatt rundt 40 millioner i omsetning de siste årene og er fremdeles aktivt.

Sogndal Fotball har aldri hatt noe investorselskap eller noen rike onkler.

Moss: Moss FK er som navnet tilsier et særiddrettslag.

Moss FK AS ble stiftet i 2002 som klubbens samarbeidende aksjeselskap. Dette var ingen stor suksess, og selskapet var uten aktivitet i mange år før det ble tatt i bruk igjen i 2009-sesongen. Selv om selskapet var uten aktivitet i mange år, så har det eksistert og levert inn årsregnskap hvert år siden 2002.

MFK Invest AS ble stiftet i 2007 og har til formål å investere i fotballspillere til Moss.

Ham/Kam: Hamarkameratene er et fleridrettslag. Utenom fotball driver klubben blant annet med bordtennis, skihopp, skyting og håndball. Det er en sammenslåingsklubb av klubbene Briskebyen Fotball-Lag og Hamar Arbeideridrettslag i 1946.

HamKam AS var klubbens tidligere aksjeselskap. Dette selskapet ble stiftet en gang på 1990-tallet, men gikk konkurs i 2003 eller 2004. Ingen i HamKam kunne svare nøyaktig på hvilket år dette selskapet ble stiftet og hvilket år det gikk konkurs – og det er heller ikke så veldig viktig.

I 2007 ble HK Sport AS stiftet, og driver i dag klubbens kommersielle virksomhet. Dette selskapet eies 100 % av HamKam, altså selve klubben.

Selskapet Opptur AS ble stiftet i 2002 og har til formål å kjøpe og selge spillere i HamKam. Dette selskapet eies av HamKam og en del lokale bedrifter, og eier spillerrettighetene til flere av HamKams spillere.

Fredrikstad FK: FFK er som navnet tilsier et særiddrettslag.

Fredrikstad Fotballklubb Sport AS har vært klubbens samarbeidende aksjeselskap siden 1997. Dette selskapet har hatt en anstrengt økonomi de siste årene, og ble så vidt berget fra konkurs tidligere i år.

Fredrikstad Spillerinvest AS ble stiftet i 2005 og er FFKs investorselskap. Dette selskapet eies av mange lokale bedrifter og er et av de mest aktive investorselskapene i Norge i dag.

Aalesund FK: Aalesund FK er som navnet tilsier et særiddrettslag.

Aalesund Fotball AS ble opprettet i 1994 og er klubbens samarbeidende aksjeselskap den dag i dag.

I 2005 ble det startet opp to investorselskap for AaFK. SupporterTango var et supporterinitiativ som skulle samle inn penger til spillerkjøp ved hjelp av kronerulling i supportermiljøet. Dette ble en fiasko, og de få innkomne kronene ble betalt tilbake til investorene samtidig som selskapet ble avviklet.

Det andre var Tangopool, og har vært aktivt fra 2005 og fram til i dag. Jeg er usikker på om Tangopool er et aksjeselskap, en stiftelse eller noe helt annet, men det er heller ikke så veldig viktig. Tangopool består iallfall av mange bedrifter fra Ålesund og Sunnmøre som går sammen og samler inn penger til spillerkjøp i AaFK. For hvert år opprettes det en ny pool hvor hvem som helst kan spytte inn penger. De bedriftene som bidrar får deretter eierandeler i den eller de spillerne som blir kjøpt for pengene fra Tangopoolen. Til hver pool (altså hvert år) velges det en styreleder fra en av bedriftene. Tangopool har investert i veldig mange spillere til AaFK.

Haugesund: FK Haugesund er et særiddrettslag. Det er også en overbyggingsklubb av de to Haugesund-klubbene Djerv 1919 og SK Haugar. Disse to klubbene har lag lenger ned i divisjonene i dag, mens FK Haugesund tar seg av toppfotballsatsingen i byen.

I slutten av 2009 ble FK Haugesund AS stiftet og overtok klubbens kommersielle drift, noe det fremdeles gjør den dag i dag.

I 2006 ble investorselskapet Haugaland Talentforvaltning AS opprettet. Dette selskapet eide en stund de økonomiske rettighetene til flere Haugesund-spillere. I dag er alle

spillerrettighetene overført til FK Haugesund AS, hvor Haugaland Talentforvaltning er største aksjonær. I dag fungerer altså ikke Haugaland Talentforvaltning som et tradisjonelt investorselskap, men støtter klubben gjennom å være hovedaksjonær i dens samarbeidende aksjeselskap.

Bryne: Bryne var et fleridrettslag fram til 1991, da de forskjellige gruppene i idrettslaget ble fisjonert til selvstendige juridiske enheter. Resultatet av dette ble Bryne Fotballklubb, som altså er et sær-idrettslag.

Bryne Fotball AS ble stiftet og tok over klubbens kommersielle virksomhet i 1998. Våren 2004 ble dette samarbeidet avsluttet, men Bryne fortsatte å betale for selskapets gjeld helt fram til høsten 2009. Samarbeidet mellom Bryne FK og Bryne Fotball AS varte altså fra 1998 til 2004, selv om selskapet eksisterte i flere år senere.

Klubb Invest AS er Brynes investorselskap og ble stiftet i 2003. Dette selskapet eksisterer fremdeles og har fortsatt en samarbeidsavtale med klubben, men er ikke så veldig aktivt.

Sandefjord: Sandefjord Fotball er en overbyggingsklubb av Sandefjord Ballklubb og IL Runar. Sandefjord Fotball ble stiftet i 1998 og er byens toppfotballklubb. Både Sandefjord Ballklubb og IL Runar har lag i lavere divisjoner i dag.

Sandefjord Fotball AS ble stiftet i 1993 som Sandefjord Ballklubbs samarbeidende aksjeselskap. Dette aksjeselskapet byttet samarbeidende klubb fra Sandefjord Ballklubb til Sandefjord Fotball da sistnevnte ble stiftet i 1998. Sandefjord Fotball AS har altså vært Sandefjord Fotballs samarbeidende aksjeselskap så lenge klubben har eksistert, og er fremdeles aktivt.

Smartball AS er klubbens investorselskap. Har investert i mange spillere for Sandefjord, men er ikke like aktivt i dag som det var for noen år siden.

5.0 Konklusjon

I kapittel 5 skal jeg presentere konklusjonen på oppgaven. I all hovedsak står denne skrevet i kapittel 4 også, men jeg skal her forsøke å komme med et sammendrag, se litt på utviklingen de siste 22 årene, poengtere det mest interessante fra resultatene, forklare utviklingen ved hjelp av to teorier og se litt på veien videre.

Her er noen hovedtrekk ved de funnene jeg har gjort i oppgaven:

- Hvis vi går ut fra at oppgavens 7 allianseidrettslag var fleridrettslag tidligere, var 10 av de 22 klubbene organisert som fleridrettslag i 1989.
- I 2012 er 2 av disse klubbene organisert som fleridrettslag. Og det ene, Start, vurderer å omorganisere til allianseidrettslag.
- 20 av de 22 lagene driver kun med fotball i 2012. Kun Start og HamKam driver andre idretter i samme juridiske enhet som toppfotballsatsningen.
- I 1990 fantes det ingen aksjeselskap eller investorselskap hos norske toppfotballklubber (Riktignok ble Olja Lyn DA stiftet i 1989, men dette fungerte ikke som investorselskap før nesten 20 år senere).
- I 1995 fantes det 5 samarbeidende aksjeselskap og ingen investorselskap hos de 22 klubbene.
- I år 2000 fantes det 14 samarbeidende aksjeselskap og ingen investorselskap i de 22 toppfotballklubbene.
- I 2005 var det 12 aksjeselskap og 10 investorselskap i klubbene.
- I år 2012 er det 16 samarbeidende aksjeselskap og 23 investorselskap i de samme 22 klubbene.

5.1 Trender

Som vi ser av punktene som står skrevet over, så har det skjedd en del endringer i klubbenes organisering fra 1990 og fram til i dag. Det er spesielt tre ting jeg legger merke til.

For det første virker det som at det er en trend å skille ut toppfotballsatsningen som en egen juridisk enhet, enten ved å omorganisere fra fleridrettslag til allianseidrettslag, eller ved å gå fra fleridrettslag til et særvidrettslag. I 1989 var 45 % av de 22 klubbene organisert som fleridrettslag, mens det i 2012 bare er 9 % som er fleridrettslag. Jeg tror dette hovedsakelig skyldes to ting. For det første er det å drive et toppfotballag såpass omfattende at man ikke ønsker å blande inn flere idretter i samme juridiske enhet, siden dette medfører enda mer jobb for klubben. På den måten kan klubben kun fokusere på toppfotballsatsningen, og ikke noe annet. For det andre er det stor økonomisk usikkerhet forbundet med å drive en toppfotballklubb. Hvis en annen særgruppe er med i samme juridiske enhet som toppfotballsatsningen, risikerer denne å bli økonomisk skadelidende dersom toppfotballsatsningen skulle gå med underskudd. Det finnes sikkert flere grunner

til at klubbene velger bort fleridrettslag-modellen, men jeg tipper at dette er de to viktigste årsakene.

For det andre har det vært en enorm økning i antall investorselskap hos norske fotballklubber. I 2000 var det ingen investorselskap, i 2005 var det 10, mens det i 2012 finnes hele 23 investorselskap. Og selv om disse tallene ikke skulle være 100 % nøyaktige, noe jeg tok høyde for i kapittel 3.2, er trenden selvfølgelig korrekt. Det dukker stadig opp flere og flere investorselskap, så denne trenden ser ikke ut til å flate ut med det første. Jeg har vanskelig for å forstå hvorfor det har blitt så populært med investorselskap de siste årene. I mine øyne ikke noen gunstig løsning for investorene, siden de nesten garantert taper penger, og heller ikke får noen reell innflytelse i klubben. Og skulle de være så heldig å tjene penger ved at en spiller blir solgt for mange millioner, brukes jo bare disse pengene på nye spillere. På grunn av dette vil et investorselskap i norsk fotball nesten aldri tjene penger over tid, uten at dette ser ut til å skremme bort investorene. Jeg mener derfor at investering i fotballspillere bør ses på som ren sponning, og ikke som en investering. For klubbene er det naturligvis gunstig at investorer vil bidra med penger til spillerkjøp, så jeg kan skjønne at de ønsker investorselskapene velkomne.

For det tredje har andelen samarbeidende aksjeselskap holdt seg noenlunde stabil siden år 2000 og fram til i dag. På andre halvdel av 90-tallet dukket det opp mange samarbeidende aksjeselskap, og i år 2000 hadde 14 av de 22 klubbene et slikt selskap. Det var en liten nedgang fra 2000 til 2005, siden det var mange aksjeselskap som gikk konkurs i denne perioden. Det er også verdt å merke seg at i nesten alle klubbene hvor aksjeselskapet har gått konkurs eller blitt avviklet, så har det blitt opprettet et nytt aksjeselskap kort tid etter. Faktisk er det bare Brann, Bryne og Bodø/Glimt som har avviklet eller slått sitt aksjeselskap konkurs uten at de har opprettet et nytt aksjeselskap. Fra 2005 og fram til i dag har det vært en liten økning i antall aksjeselskap, både fra klubber som tidligere har hatt aksjeselskap og fra klubber som aldri har hatt aksjeselskap tidligere. Dette tyder på at klubbene jevnt over er fornøyde med å ha et samarbeidende aksjeselskap, og ikke ønsker noen endring i denne organisasjonsformen. Dette bekreftes jo også av at hele 16 av disse 22 klubbene har samarbeidende aksjeselskap den dag i dag.

5.2 Teori om organisasjonsendring

I delkapittel 2.4 presenterte jeg to teorier om organisasjonsendring – *ressursavhengighetsteori* og *ny-institusjonell teori*. Nå som vi har sett nærmere på hvordan

utviklingen har vært de siste 22 årene og hvordan toppfotballklubbene er organisert i dag, skal jeg bruke disse to teoriene til å forklare hvorfor klubbene har organisert seg slik som de har gjort.

Ressursavhengighetsteori fokuserer på at klubbene må skaffe, vedlikeholde og utvikle tilgangen til eksterne ressurser. Dette gjøres vanligvis ved å organisere klubben på en spesiell måte og etablere relasjoner til viktige eksterne aktører.

Sett fra et slikt perspektiv vil altså klubbene organisere seg på en måte som gir de mest og best mulig finansielle, menneskelige og materielle ressurser fra omgivelsene. Dette kan jo på mange måter forklare hvorfor flere og flere klubber har opprettet aksjeselskap og investorselskap siden 1990. Litt av poenget med å opprette samarbeidende AS er nettopp å få inn mer penger fra eksterne bedrifter og privatpersoner. Dette har spesielt vært vellykket i klubber som Molde, Vålerenga, Lyn og Lillestrøm, hvor henholdsvis Kjell I Røkke, John Fredriksen, Atle Brynestad og Per Berg har spyttet inn mange millioner i aksjeselskapet. I tillegg til finansielle ressurser bidrar de samarbeidende aksjeselskapene også med menneskelige ressurser. Husk at administrasjonen i klubbene er ansatt i aksjeselskapet, slik at selve klubben kan fokusere på sin kjernevirksomhet – nemlig det sportslige.

Også ved opprettelse av investorselskap kan man si at klubbene er ute etter å skaffe seg ressurser fra omgivelsene. Investorselskapenes formål er jo tross alt å investere i fotballspillere til en bestemt klubb, enten ved å kjøpe spillere til klubben, eller ved å kjøpe andeler/rettigheter i klubbens eksisterende spillere. På den måten får klubben inn enten en spiller eller penger fra investorselskapet. Ironisk nok kan klubbene tape penger til investorselskapene i enkelte tilfeller, for eksempel hvis en spiller selges for 20 millioner, og investorselskapet har krav på 50 % av overgangssummen. Men vi skal huske at det sjelden blir tatt utbytte av disse investorselskapene, så pengene blir mest sannsynlig brukt til å kjøpe en ny spiller på et senere tidspunkt. Uansett vil nok «alle» investorselskap innenfor fotballen gå med underskudd over tid, så vi kan trygt si at et slikt samarbeid skaffer mer ressurser enn hva klubben eventuelt mister.

Så ut fra et ressursavhengighets-perspektiv kan vi argumentere for at endringene i klubbenes organisasjonsform har vært et tiltak for å få inn mer ressurser fra klubbenes omgivelser. Dette må vel kunne sies å ha vært effektivt, da klubbene har skaffet både finansielle og menneskelige ressurser ved å organisere seg på denne måten. Ulempen med dette er at omgivelsene, og i all hovedsak investorene, har krevd mer innflytelse etter hvert som de har brukt mer ressurser på fotballklubbene. Derimot setter NIFs lov en begrensning på investorenes innflytelse, ved at alle klubber skal være selveiende og frittstående. Så kan

man jo diskutere hvorvidt alle klubbene faktisk er selveiende og frittstående, eller om investorene i praksis får innflytelse over den sportslige driften.

Et annet tiltak som passer godt til denne teorien er innføringen av lisenskrav i eliteserien og 1. divisjon for menn, samt eliteserien for kvinner. De fleste kommuner og lokale bedrifter ser nytten av å ha et fotballag på høyeste nivå, og mange av disse har spyttet inn utallige millioner i norske fotballklubber for et de skal beholde lisensen. Altså har lisenskravene ført til at eksterne organisasjoner har gitt mange millioner til norsk fotball. Det var en liten avsporing i forhold til oppgaven, men relevant i forhold til ressursavhengighetsteorien.

Ny-institusjonell teori hevder organisasjonene er opptatt av å bli akseptert av omgivelsene, og derfor velger å organisere seg på en måte som imøtekommer omgivelsenes krav. En fotballklubbs omgivelser er veldig forskjellige, og det stilles dermed veldig forskjellige krav fra de forskjellige aktørene. For det første stiller Norges lover, NIFs lov og NFFs lov en del krav til hvordan klubbene skal være organisert. Dette forklarer blant annet hvorfor ingen klubber er organisert som et aksjeselskap eller benytter 50+1-regelen fra Sverige, siden dette er ulovlig. Alle klubbene må altså være en forening, men kan velge mellom å være et særiddrettslag, fleridrettslag eller allianseiddrettslag. De samme lovene tillater i tillegg klubbene å inngå samarbeid med eksterne aksjeselskap og investorselskap – noe som ikke er tillatt i alle andre land. De forskjellige lovene som en klubb må forholde seg til setter altså en del begrensninger for hvordan klubbene kan organisere seg.

Det stilles også mange uformelle krav til en fotballklubb, spesielt fra media, supportere, investorer, sponsorer, medlemmer og resten av lokalsamfunnet. Jeg tror faktisk disse uformelle kravene påvirker klubbens organisering like mye som de formelle kravene gjør. Mens de formelle kravene setter rammene for hvilke organisasjonsformer klubbene kan benytte, tror jeg de uformelle kravene er mer avgjørende for hvilken organisasjonsform klubben faktisk velger. For eksempel ser vi en trend til at klubbene skiller ut toppfotballsatsningen som en egen juridisk enhet, enten i et allianseiddrettslag eller ved å omorganisere seg fra et fleridrettslag til et særiddrettslag. Dette kan nok ses på som et grep for å verne om de andre særgruppene i en klubb, siden disse fort kan bli økonomisk skadelidende hvis toppfotballsatsningen skulle gå med underskudd. Hvorfor klubbene ønsker å verne om de andre særgruppene kan nok ha flere grunner, men jeg tror mye av årsaken er at toppfotballklubbene ikke ønsker at andre skal bli skadelidende for ens drift, og dermed innretter seg etter omgivelsenes ønsker og behov.

Et annet eksempel er at investorene krever mer innflytelse og makt jo mer penger de spytter inn i klubben. Der setter NIFs lov en del begrensninger på hvor mye innflytelse investorene kan ha, men også sponsorer, medlemmer og supportere ønsker makt i klubben, så den må finne en balansegang på hvordan makten skal fordeles. For eksempel har nok Røkke fått mer makt i Molde FK enn hva en investor noen gang vil få i Brann eller RBK – hvor medlemsdemokratiet står veldig sterkt.

Klubbenes organisering blir nok på mange måter påvirket av omgivelsenes krav, akkurat som ny-institusjonell teori forutsetter. Hovedsakelig tror jeg dette skjer via de lover og regler klubbene må forholde seg til, og ikke minst kravene om innflytelse fra de forskjellige aktørene i omgivelsene. Siden klubbene er opptatt av å organisere seg på riktig måte, det vil si holde seg innenfor gjeldende lover og regler, får vi ganske mange like organisasjonsformer hos de norske toppfotballklubbene. Samtidig får vi en del ulikheter, siden de uformelle kravene fra omgivelsene varierer fra klubb til klubb, avhengig av hvilke aktører klubben er mest avhengig av.

5.3 Veien videre

Det er vanskelig å spå inn i framtiden, men det skal jeg altså gjøre i dette siste delkapittelet. I den nærmeste framtid tror jeg ikke vi vil se noen dramatiske endringer i toppfotballklubbenes organisering. Jeg tror de fleste klubbene vil fortsette å ha samarbeid med aksjeselskap og investorselskap, da dette skaffer ressurser som klubbene er helt avhengige av. Jeg tipper også at trenden med å skille ut toppfotballen i en egen juridisk enhet bare vil fortsette, da det neppe vil bli mindre krevende eller mindre økonomisk risiko forbundet med å drive en toppfotballklubb i framtiden.

På lengre sikt tipper jeg vi vil få en diskusjon om hvem som skal styre klubbene. Norsk idrett har alltid vært medlemsstyrt, men vi ser tydelig at investorene ønsker mer reell makt i klubbene enn hva de får med dagens regelverk. Kjetil Siem har uttalt at «det er på tide å se på regelverket» (Tv2sporten, 17.1.2012), og åpner derfor opp for å gi investorene mer makt og innflytelse. Siste ord i denne saken er nok neppe sagt, og jeg tipper det vil bli en diskusjon om dette på et av de nærmeste fotballtingene. Personlig håper jeg norske fotballklubber også i framtiden vil være foreninger, og på den måten være medlemsstyrt, selveiende og frittstående.

Jeg tipper også at norske toppfotballklubber i framtiden vil forsøke å skaffe inntekter fra helt andre arenaer enn fotball, slik som klubbene i Danmark gjør. Norske klubber er hele

tiden på jakt etter å skaffe mer inntekter, men det er begrenset hvor mye de kan skaffe fra markedet som en fotballklubb. Hvis klubbene derimot utvider sin drift til andre områder, slik som treningsentre, hotell, eiendom, konserter, andre sportsarrangement og lignende, er inntektsmulighetene mange ganger større enn hvis det «bare» drives som en fotballklubb. Spørsmålet er, slik jeg ser det, om dette vil bli godkjent av omgivelsene. Norsk idrett har vært relativt opptatt av å skille mellom forening og forretning, så hvis en fotballklubb begynner å drive et hotell tipper jeg mange folk vil reagere. Vi har allerede sett eksempler på at klubber har arrangert konserter og driver treningsentre. Jeg tror denne tendensen bare vil fortsette i framtiden, siden klubbene er avhengige av mer inntekter for å bli bedre sportslig. Det har allerede vært litt misnøye blant supporterne med at klubbene driver med andre virksomheter enn fotball, så jeg tror nok det vil komme sterke reaksjoner fra omgivelsene dersom klubbene fortsetter å drive andre typer business.

Til slutt håper jeg bare oppgaven har vært interessant lesning. Forhåpentligvis kan oppgaven ha en nytteverdi for noen andre, og ikke bare har en egenverdi i form av å være min bacheloroppgave. Jeg har jo reist en del spørsmål og problemstillinger underveis i oppgaven, så kanskje kan det være til inspirasjon for videre forskning omkring dette temaet. Dette er jo et tema som ofte blir glemt i den daglige fotballsamtalen, hvor det som regel er dommertabber og fine mål som får all oppmerksomheten. Det vil glede meg dersom denne oppgaven kan få en eller annen person interessert i fotballklubbenes organisering, eller hvis resultatet eller konklusjonen faktisk kan være til nytte for noen.

6.0 Litteraturliste

- *Norsk idretts historie*, Finn Olstad og Stein Tønnesson, 1986
- *Idrett og juss*, Gunnar Martin Kjenner, 2004
- *Kampen uten ball*, Gammelsæter og Ohr, 2002
- *NIFs lov*
- *NFFs lov*, inkludert «*minimumskrav til avtale med investor*».
- *Historien om norsk idrett*, Matti Goksøyr, 2007
- *The organisation and governance of top football across Europe*, Gammelsæter og Senaux, 2011
- *The transformation of European football: Towards the Europeanisation of the national game*, Niemann, Garcia og Grant, 2011

- Brønnøysundsregisteret
- Atekst
- NAIS