

Thomas Eide Børtveit og Henrik Byberg

Finansiell regulering av norske fotballklubber

En kvalitativ studie om NFFs finansielle oppfølgingsystem (FOS)

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Tor-Eirik Olsen, Morten Kringstad og Åse Jacobsen

Mai 2019

Thomas Eide Børtveit og Henrik Byberg

Finansiell regulering av norske fotballklubber

En kvalitativ studie om NFFs finansielle oppfølgingsystem (FOS)

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tor-Eirik Olsen, Morten Kringstad og Åse Jacobsen
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vårt studieprogram i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen med økonomistyring som hovedprofil. Oppgaven teller 30 studiepoeng.

Oppgaven har vært krevende, men også svært lærerik å gjennomføre. Vi har klart å kombinere vårt studieprogram innen økonomistyring med vår personlige interesse i fotball for å få til en spennende masteroppgave som vi er godt fornøyd med. I ettertid føler vi at vi har lært mye om hvordan norske fotballklubber styres og hva som vektlegges i beslutningene til klubbene.

Vi ønsker å takke våre veiledere Tor-Eirik Olsen, Morten Kringstad og Åse Jacobsen som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger. De har vært tilgjengelige gjennom hele prosessen og har vært viktige sparrepartnere når vi har hatt behov for å diskutere oppgaven underveis. Vi vil også takke Per Ståle Knardal som har vist stor interesse i oppgaven vår og kommet med innspill på teorikapitlet vårt. Til slutt ønsker vi å takke våre informanter som tok seg tid til å bli intervjuet til studien vår.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 23. Mai 2019

Sammendrag

Denne oppgaven er en studie av norske fotballklubber underlagt finansiell regulering. Studien har som formål å beskrive hvilken rolle et finansielt oppfølgingssystem kan ha i klubbene. I 2008 innførte Norges fotballforbund et slikt system, også kalt FOS. Bakgrunnen for dette var at norske fotballklubber i lengre tid hadde gått med store underskudd. Fotballklubber er ofte sterkt drevet av press om å oppnå sportslig suksess. Dette kan føre til handlinger som setter klubben i en økonomisk vanskelig situasjon. FOS sees på som et viktig verktøy som skal gi insentiv til å ta bedre økonomiske beslutninger. En forbedring i regnskapstallene de senere årene kan indikere at FOS har vært en suksess. Det er derimot forsket lite på hvordan FOS bidrar til denne forbedringen og hvilke erfaringer klubbene har med systemet. Vi syntes derfor at det var interessant å studere dette nærmere. Vi gjorde dette med følgende problemstilling:

Hvilke implikasjoner har FOS for norske fotballklubber?

For å undersøke dette har vi benyttet en kvalitativ metode ved å gjennomføre dybdeintervju i ni fotballklubber fra de to øverste divisjonene i Norge. I syv klubber har vi intervjuet økonomiansvarlig. I de to andre klubbene var informantene daglig leder og tidligere styreleder.

Studien vår har tre funn. Det første funnet viser at kravene til FOS kan være i både konflikt og harmoni med klubbens sportslige aktiviteter. Dette kan være situasjonsbestemt ved at sportslige aktiviteter kan tilrettelegge for økt økonomisk gevinst gjennom sportslig suksess og økt interesse for klubben. FOS trenger dermed ikke å være begrensende for sportslige mål. Det andre funnet viser at FOS har bidratt til økt bevisstgjøring om å styrke visse regnskapstall. Klubber styrer dermed mer etter kravene til FOS og for noen klubber inngår disse kravene i de formelle målsetningene. FOS bruker en soneinndeling med bruk av farger for å kategorisere klubbens økonomi. Vårt tredje funn viser at denne soneinndelingen har bidratt til at klubbene mer effektivt kan formidle sin økonomiske situasjon. Dette kan være fordelaktig ved at klubben enklere kan fremstille sin økonomiske situasjon for interessenter uten regnskapsforståelse. Dette kan likevel være ugunstig ved at en god kategorisering kan sende signaler som øker interessentenes forventninger. FOS kan dermed virke mot sin hensikt ved at klubber kan ønske å opptre økonomisk irrasjonelt.

Abstract

This thesis is a study of Norwegian football clubs subjected to financial regulation. The purpose of this study is to describe the role a financial reporting system has in the clubs. In 2008, the Norwegian Football Association introduced such a system, also called FOS. The background for this was that Norwegian clubs had delivered large financial deficits for a long period of time. Football clubs are often under pressure to achieve sporting success. This may lead to actions which could bring the clubs into a difficult financial situation. FOS is considered an important tool which should provide incentives to make better financial decisions. Improved accounting figures in recent years may indicate that FOS has been a success. Previous research, however, have not focused on how FOS contributes to this improvement and what experiences the clubs have with the system. Therefore, we thought it was interesting to research this further. We did so with the following research question:

What are the implications of FOS for Norwegian football clubs?

To investigate this, we have used a qualitative method by conducting in-depth interviews in nine football clubs from the top two divisions in Norway. In seven clubs, we interviewed the financial manager. In the other two clubs, the informants were the general manager and the former chairman of the board.

Our study has three findings. The first finding shows that FOS' requirements can both be in conflict and in harmony with the club's sporting activities. Depending on the situation, the level of conflict is determined by how well sporting activities facilitates increased financial gain through sporting success and increased interest in the club. Thus, FOS may not limit the clubs sporting ambitions. Secondly, we found that FOS has contributed to increased awareness regarding certain accounting figures. Clubs are therefore managed more in accordance with FOS' requirements and some clubs even include these in their formal goals. FOS categorizes clubs' finances into different zones using colours. Our third finding shows that such categorization can contribute to more effective communication of the club's financial situation. This can be beneficial in that clubs can more easily convey their financial situation to stakeholders with limited accounting knowledge. However, being categorized in the best zone may not always be favorable due to increased stakeholder expectations. FOS may therefore counteract its own purpose in that clubs may wish to act irrationally in a financial manner.

Innhold

1.0	Introduksjon	1
2.0	Lisenskriterier	6
2.1	FOS	8
2.2	FFP	10
3.0	Teori og tidligere forskning	12
3.1	Institusjonell teori	12
3.1.1	Institusjonell logikk	13
3.1.2	Logikk mangfold	14
3.1.3	Institusjonelle logikker i fotballklubber	16
3.1.4	Strategier for å håndtere logikk mangfold	19
3.1.5	Thornton, Ocasio og Lounsburys (2012) rammeverk	20
3.2	Tidligere forskning på finansiell regulering i fotball	23
3.2.1	Bakgrunn for regulering	23
3.2.2	Problemer med finansiell regulering	26
3.2.3	Implikasjoner for drift	27
4.0	Metode	28
4.1	Forskningsstrategi og forskningsdesign	28
4.1.1	Forskningsstrategi	28
4.1.2	Forskningsdesign	28
4.2	Datainnsamling	29
4.2.1	Semistrukturerte intervju	29
4.2.2	Intervjuguide	32
4.3	Analyse av data	32
4.4	Forskningskvalitet	33
4.4.1	Reliabilitet	33
4.4.2	Validitet	33
4.5	Diskusjon av metode	35
4.6	Forskningsetikk	35
5.0	Empiri	37
5.1	Bruk av FOS	37
5.1.1	Bevisstgjøring	37
5.1.2	Intern bruk av FOS rapporten	40
5.2	Soner	44
5.2.1	Virkemiddel for kommunikasjon	44
5.2.2	Ønskelig med dårligere FOS kategorisering	46
5.2.3	Kritikk	47

5.3 Forholdet mellom sportslige og økonomiske prioriteringer	49
5.3.1 Konfliktfylt forhold	50
5.3.2 Harmonisk forhold.....	51
5.3.3 Spillerutvikling	55
5.3.4 Spillerlønnings	56
5.4 Oppsummering av empiri	57
6.0 Diskusjon	59
6.1 Varierende konflikt mellom sportslige aktiviteter og økonomiske begrensninger	59
6.2 Tilrettelegging for økt økonomisk fokus	63
6.3 Kommunikasjon	65
6.4 Kritikk	66
7.0 Konklusjon	68
7.1 Implikasjoner av studien	69
7.2 Oppgavens begrensninger	70
7.3 Videre forskning	71
8.0 Referanser	73
9.0 Vedlegg	78
Vedlegg 1: Intervjuguide	78
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	82
Vedlegg 3: FOS kategoriseringer 2009-2018	85

Tabelloversikt

Tabell 1: Intervjuoversikt.....	30
---------------------------------	----

Figuroversikt

Figur 1: Klubbblisenskriterier (Norges fotballforbund, n.d.)	7
Figur 2: FOS indikator modell (Norges fotballforbund, 2019).....	9
Figur 3: Typer av logikk mangfold i organisasjoner (Besharov og Smith, 2014)	15
Figur 4: Institusjonelle logikker i sportsklubber (Gammelsæter, 2010)	17
Figur 5: Coleman's modell (Thornton et al., 2012)	21
Figur 6: Kryssnivå modell for institusjonelle logikker (Thornton et al., 2012).....	21
Figur 7: Klubbenes plassering i rammeverket til Besharov og Smith (2014).....	62

1.0 Introduksjon

Fotball er en konkurransesport hvor ethvert lag som deltar i en konkurranse, gjør det med en ambisjon om å oppnå et visst sportslig resultat. For noen lag handler det om å gjøre det så bra som mulig, som for eksempel å vinne en hjemlig turnering eller kvalifisere til en mer prestisjefylt internasjonal turnering. For andre kan det handle om å ikke gjøre det for dårlig, for eksempel ved å klare et uavgjort resultat i en vanskelig bortekamp eller unngå å rykke ned. Selv om noen ambisjoner er høyere enn andre, krever alle et gitt nivå av sportslig kompetanse for å oppnå. Ved å forbedre den sportslige kompetansen, øker laget sannsynligheten for å oppnå sine ambisjoner.

Økt sportslig kompetanse har derimot sin pris. Klubber som ønsker å forbedre seg sportslig, eksempelvis gjennom spillerkjøp, må alltid vurdere de økonomiske konsekvensene dette medfører. Toppfotball er i dag veldig kommersiell og konkurranseutsatt. En klubb som ønsker seg bedre spillerne, må bruke økonomiske ressurser gjennom overgangssummer og spillerlønninger. Forholdet mellom økonomi og sportslige ambisjoner er dermed ikke problemfritt. Norsk fotball har i høy grad fått oppleve dette, noe som har ført til at klubbene har blitt underlagt strengere reguleringer.

Norges fotballforbund (NFF) innførte i 2008 et finansielt oppfølgingssystem som en utvidelse av de økonomiske lisenskriteriene norske fotballklubber er underlagt. Bakgrunnen for en strengere finansiell regulering var at den norske klubbøkonomien i lengre tid hadde båret preg av en mentalitet som prioriterte kortsiktig sportslig suksess fremfor langsiktig økonomisk stabilitet (Stanisic Waagaard, 2017). En rapport fra Norges fotballforbund (2014) viser at herreklubbene fra de to øverste divisjonene i 2008 leverte et samlet driftsunderskudd på 418 millioner kroner før spillersalg og 223 millioner kroner etter spillersalg. Denne negative trenden vedvarte og klubbene fortsatte å rapportere store underskudd, til tross for store spillersalg, i årene etterpå. Samme rapport viser også at totale lønninger steg fra 300 millioner kroner til 750 millioner kroner fra 2003 til 2008. Denne trenden har satt norsk klubbøkonomi i søkelyset hvor klubbene har måttet tåle sterk kritikk for dårlig økonomistyring (Askeland, 2013; Hernes og Askeland, 2013; Nilssen, Tomasgard og Pamer, 2009). Ved å innføre finansiell oppfølging, sendte NFF et klart signal om at den dårlige trenden måtte snus.

Et tiår senere, virker situasjonen å ha blitt snudd på hodet. Det samlede driftsunderskuddet etter spillersalg for de to øverste divisjonene var 414 millioner kroner i perioden 2007 til 2013 (Norges fotballforbund, 2014). Norske fotballklubber kunne derimot vise til et samlet driftsoverskudd på 341 millioner kroner i perioden 2014 til 2017 (Norges fotballforbund, 2018a). Den økonomiske situasjonen i norsk fotball har dermed vist en stor forbedring det siste tiåret. Det er derimot uklart hvilken rolle det finansielle oppfølgingssystemet har hatt i løpet av denne utviklingen.

Det finansielle oppfølgingssystemet, FOS, har blant annet som hensikt å forbedre klubbens økonomiske situasjon og øke standarden og kvaliteten på økonomistyringen (Norges fotballforbund, 2019). Streng finansiell oppfølging av fotballklubber er ikke utelukkende for norsk fotball. FOS har mange likhetstrekk med de økonomiske kravene utviklet av det europeiske fotballforbundet UEFA, som gjelder for klubber som deltar i internasjonale turneringer som Champions League og Europa League (Stanisic Waagaard, 2017). Disse internasjonale kravene, også kjent som Financial Fair Play (FFP), er på lik linje med FOS et tiltak som skal forbedre klubbens økonomiske situasjon ved å stille strengere finansielle krav. En rapport fra UEFA (2019) viser at europeisk klubbøkonomi har forbedret seg siden innførselen av FFP i 2011. I følge rapporten gikk europeiske klubber i 2017 med et aggregert driftsoverskudd før spillersalg på 1,4 milliarder euro. Dette var det første året hvor europeiske klubber kunne vise til positivt aggregert årsresultat (UEFA, 2019). Mens de finansielle rapportene viser at europeiske fotballklubber har forbedret seg, er det derimot mer uklart hvilke initiativer de har tatt for å forbedre økonomien. Selv om FFP, og til dels FOS, har vært gjenstand for forskning det siste tiåret, har studier i liten grad fokusert på hvilken rolle et slikt finansielt reguleringsverktøy har hatt under den positive økonomiske utviklingen.

Noen studier har beskrevet potensielle problemer med finansiell regulering. Schubert (2014) ser på asymmetrisk informasjon mellom klubbene og UEFA som problematisk for FFP som finansiell regulering. Forfatteren mener at regnskapsmanipulering kan være en konsekvens av dette. Dimitropoulos, Leventis og Dedoulis, (2016) har undersøkt dette nærmere og konkluderer med at FFP har ført til at klubbene er mer aggressive i bruk av *earnings management*, utøver mindre bruk av prinsippet om konservatisme, og bytter vekk fra de fire store revisorselskapene. Forfatterne foreslår at videre forskning undersøker hvordan FFP påvirker beslutninger utenom regnskapsmanipulering.

Franck (2014) ser i sin studie nærmere på dette, men fremfor å beskrive interne beslutninger, er han mer opptatt av å forklare hvorfor FFP medfører økt økonomisk effektivitet. Forfatteren forklarer dette ved at klubbene er utsatt for to drivkrefter, en konkurranse logikk og *soft budget constraint*, som fremmer overdrevent pengebruk og insolvens. Ved å innføre FFP, mener Franck (2014) at klubbene vil få økt insentiv til å finne gode driftsløsninger som forbedrer den økonomiske effektiviteten. Denne prediksjonen er interessant gitt den positive utviklingen i europeisk fotballøkonomi i årene etter implementeringen (UEFA, 2019). Franck (2014) diskuterer derimot ikke hvilke beslutninger klubbene vil ta for å kunne etterleve de finansielle kravene. Ettersom dette er et spørsmål som er lite belyst, er det derfor aktuelt for denne studien å utforske dette nærmere.

Motivasjonen for studien er å bedre kunne forstå hvordan FOS kan sees på som et nyttig styringsverktøy. FOS har i skrivende stund vært aktivt i over ti år og klubber har derfor forholdt seg til systemet lenge nok til å danne seg erfaringer og meninger. Dette gjør oss i stand til å undersøke hvordan FOS har bidratt til den økonomiske forbedringen i norsk fotball. Vi tar dermed utgangspunkt i forslaget til Dimitropoulos et al. (2016) og søker i denne oppgaven etter å forstå hvilken rolle FOS har i norske fotballklubber. Vi formulerer dermed følgende problemstilling:

- ***Hvilke implikasjoner har FOS for norske fotballklubber?***

Vi ønsker primært å studere FOS i sammenheng med to aspekter. Det første er det økonomiske aspektet. Dette er et naturlig område å utforske, da FOS er et system som skal gi klubbene insentiv til å levere gode regnskapstall. Hvilke implikasjoner FOS har for klubbene vil dermed være avhengig av hvordan FOS påvirker de økonomiske beslutningene. Vi formulerer dermed vårt første forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *“Hvordan bidrar FOS til økonomiske beslutninger i klubben?”*

Ettersom det sportslige er kjernen i fotballklubber er det også interessant å undersøke hvilken rolle FOS har i beslutninger som får konsekvenser for klubbens sportslige aktiviteter. Klubbøkonomien kan ha betydning for handlingsrommet til sportslig avdeling og vi utforsker derfor hvordan FOS kan påvirke dette samspillet. Basert på dette formulerer vi vårt andre forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 2: *“Hvilken rolle har FOS i forholdet mellom sportslige og økonomiske prioriteringer?”*

For å besvare forskningsspørsmålene har vi benyttet kvalitativ forskningsmetode. Vi har gjennomført dybdeintervjuer i ni fotballklubber fra Eliteserien og OBOS ligaen. Ved å gå i dybden i et mindre antall klubber, er vi interessert i å belyse et til nå ukjent tema ved å utforske klubbers erfaringer, meninger og synspunkter rundt FOS. For å forklare funnene, bruker vi institusjonell teori gjennom institusjonell logikk perspektivet. Institusjonelle logikker representerer kjerneprinsipper for organisering (Thornton, Ocasio og Lounsbury, 2012), og legger press på organisasjonen om å handle på en bestemt måte. En organisasjon kan være utsatt for flere logikker samtidig og disse kan variere i konfliktnivå (Besharov og Smith, 2014). Ved å anvende denne teorien kan vi bedre forstå hvordan sportslig og økonomisk press håndteres og hvilken rolle FOS har i dette samspillet.

Vår oppgave kan bidra på flere måter. For det første, kan oppgaven gi et praktisk bidrag til norsk fotball. Ved å foreta en kvalitativ studie, belyser vi ulike erfaringer, meninger og synspunkter klubbene har vedrørende FOS. Dette kan gi et innblikk i hvordan noen klubber suksessfullt har klart å håndtere kravene fra FOS. Gjennom noen av intervjuene har vi mottatt flere viktige innspill fra klubber som har klart å balansere sportslige og økonomiske prioriteringer på en god måte. Disse innspillene kan være nyttig både for NFF sin videre utvikling av FOS og for andre fotballklubber som ønsker innspill på hvordan FOS og sportslige aktiviteter. For det andre, har studien belyst flere problemstillinger som ikke var kjent på forhånd. Dette kan legge grunnlag for videre forskning på hvordan norske fotballklubber styres. For det tredje, kan oppgaven gi et bidrag til teorien om institusjonell logikk. Ved å studere FOS og implikasjonene det har for blant annet sportslige prioriteringer, gir oppgaven et klarere perspektiv på hvordan sportslig og økonomisk press kan opptre i norske fotballklubber, og hvordan det kan håndteres.

Oppgaven er strukturert på følgende måte. I kapittel 2 gjør vi rede for lisenskriteriene og FOS. Formålet er å gi leseren bedre forståelse av hva FOS er og hvordan det fungerer. Kapittel 3 begynner med en gjennomgang av institusjonell teori og avslutter med tidligere forskning på finansiell regulering i fotballklubber. Metoden vi har benyttet blir beskrevet i sin helhet i kapittel 4 og i kapittel 5 presenterer vi vår empiri. Deretter følger en diskusjon i

kapittel 6 hvor vi forklarer funnene ved hjelp av teori. Til slutt konkluderer vi oppgaven i kapittel 7 og foreslår hva videre forskning kan fokusere på.

2.0 Lisenskriterier

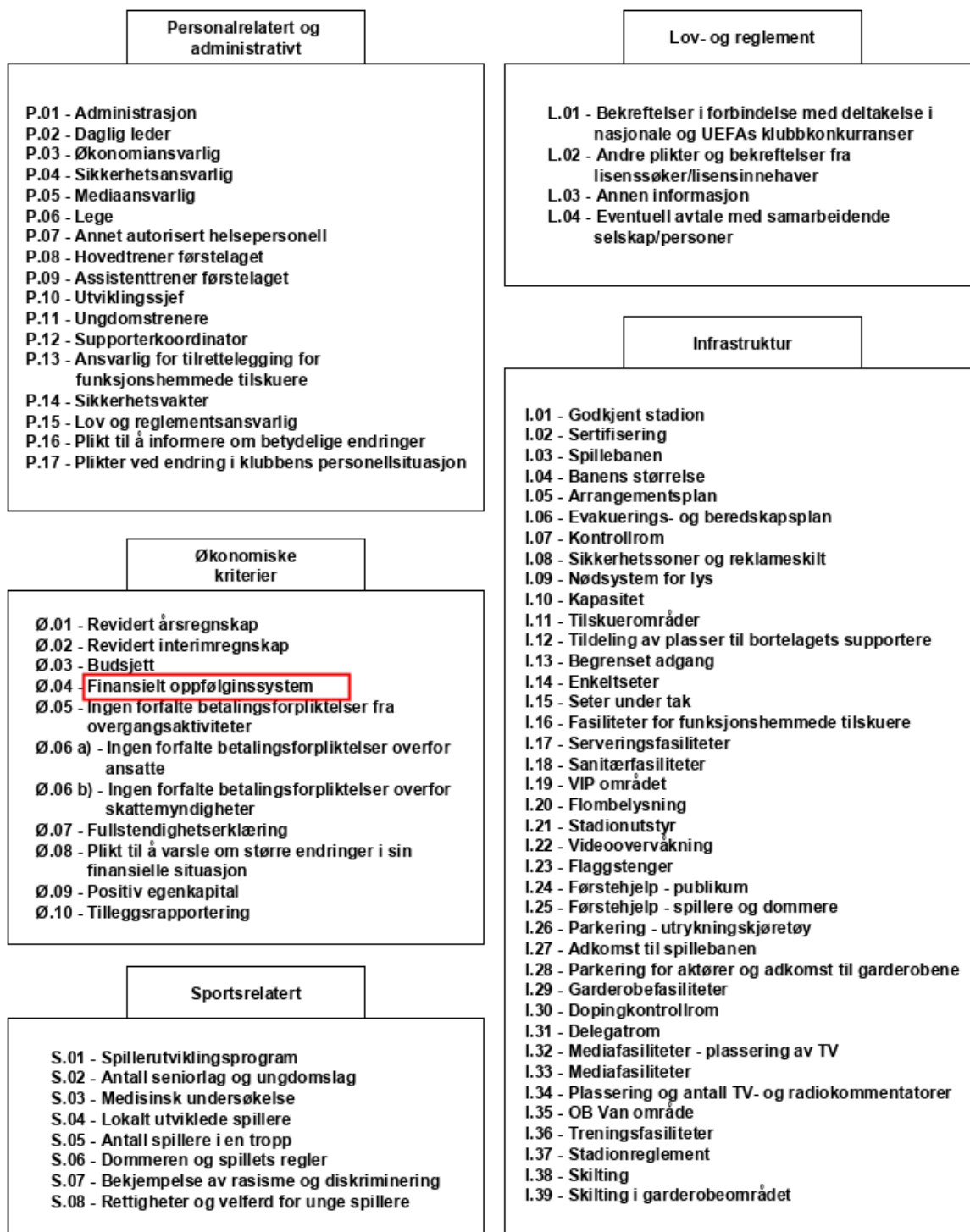
I denne seksjonen redegjør vi for de økonomiske lisenskravene som norske fotballklubber er underlagt. Hensikten med denne delen er å gi leseren et tilstrekkelig innblikk i de finansielle kravene klubbene må følge, samt de sanksjonene de blir møtt med dersom de bryter kravene.

Det norske fotballforbundet (NFF) stiller krav til at klubbene må ha klubbisens for å delta i norske klubbturneringer. For å oppnå lisens, må klubbene oppfylle klubbisensreglementet (Norges fotballforbund, n.d.). Dette består av fem deler: (1) sportslige kriterier, (2) infrastrukturkriterier, (3) personrelaterte- og administrative kriterier, (4) lov- og reglementskriterier og (5) økonomiske kriterier. Figur 1 på neste side viser en oversikt over lisenskriteriene.

Sportslige kriterier omhandler primært krav til hvordan klubbens sportslige avdeling er strukturert, eksempelvis gjennom krav til ungdomsavdeling, medisinsk oppfølging og antall spillere på førstelaget. Infrastruktur kriteriene stiller omfattende krav til klubbens stadion og treningsanlegg. Personrelaterte- og administrative kriterier omhandler krav til at klubben har en tilstrekkelig administrasjon. Klubben er blant annet pliktet til å utnevne en økonomiansvarlig med relevant høyere utdanning. Den økonomiansvarlige kan enten være intern eller ekstern. Under lov- og reglementskriteriene er det et krav at klubben må anerkjenne lovverket til både NFF og UEFA som rettslig bindende. Dette innebærer at klubben forplikter seg til å etterleve og rapportere etter både NFFs og UEFAs klubbisensreglementer. UEFAs lisenskrav er aktuelle når en norsk klubb deltar i europeiske fotballturneringer. De økonomiske kriteriene stiller krav til økonomisk aktivitet og rapporteringen av denne. Her stilles det blant annet krav til FOS rapportering, budsjettering, årsregnskap, positiv egenkapital og ingen forfalte betalingsforpliktelser. I figur 1 har vi markert FOS i rødt.

Norges fotballforbund

Klubblisens kriterier



Figur 1: Klubblisenskriterier (Norges fotballforbund, n.d.)

2.1 FOS

I følge Norges fotballforbund (2019) skal de økonomiske kriteriene sikre kontinuiteten for klubbturneringene, øke klubbens finansielle gjennomsiktighet og troverdighet, kontrollere økonomisk fair-play, beskytte kreditorer og forbedre klubbens økonomiske situasjon. De økonomiske kriteriene skal bidra til økt standard og kvalitet på økonomistyringen, øke evnen til å generere inntekter og ha kontroll på utgiftene. I tillegg til å påvirke klubbene internt, skal også kriteriene fremme økonomisk fair play i norske klubbturneringer (Norges fotballforbund, 2019). For å oppnå disse målene har NFF blant annet innført FOS.

FOS rapporteringen skjer halvårlig. Klubbene rapporterer syv regnskapsparametere, oppgitt i prosenttall. Disse parameterne er (1) totalkapitalrentabilitet, (2) resultat før skatt, (3) bærekraftig resultat, (4) personalkostnader, (5) arbeidskapital, (6) likviditetsgrad 1 og (7) egenkapitalandel. De rapporterte tallene blir dermed sammenlignet med en indikatormodell og klubben blir gitt en poengscore for hver av parameterne. Disse poengene summeres dermed opp og klubben blir klassifisert i en av tre kategorier. Klubben klassifiseres i kategori 1 (rød sone) ved poengsum under 65, kategori 2 (gul sone) ved poengsum mellom 65 og 130, og kategori 3 (grønn sone) ved poengsum over 130 (Norges fotballforbund, 2019).

Vi har laget en tabell (se vedlegg) som viser en oversikt over hvor mange ganger de ulike klubbene har scoret i de ulike sonene siden start. Informasjonen i tabellen er hentet fra Norges fotballforbund (2015) og Norges fotballforbund (2018b). Som tabellen viser var 26.3% av målingene de første seks årene i rød sone, mens bare 15.3% var i rød sone de siste fire årene. Figur 2 på neste side viser indikatormodellen, parameterne og hvilke poengsummer klubben oppnår for gitte regnskapstall.

	Maks score	Multiplikator	Faktor										Forklaring	
Totalkapitalrentabilitet	10	2.5	0%	5%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	Avkastningen på den investerte kapital den siste perioden
Resultat før skatt	26	6.5	-10%	-5%	3%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	Resultat før skatt i % av omsetningen siste rapporterte periode
Bærekraftig resultat	26	6.5	-10%	-5%	3%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	Driftsresultat 1 + Netto transfer/Sum driftsinntekter
Personalkostnader	10	2.5	75%	70%	65%	60%	55%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	Personalkostnader målt opp mot omsetning ex transfer
Arbeidskapital	24	6	-15%	-10%	5%	10%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	Arbeidskapital i % av omsetning
Likviditetsgrad 1	72	16	0,25	0,5	0,75	1	1,5	2	2	2	2	2	2	Likviditetsgrad 1 ved periodens slutt
Egenkapitalandel (soliditet)	72	16	-30%	-15%	0%	5%	15%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	Egenkapitalandelen ved periodens slutt
Disiplin	0	0	-3	-1	0	1	2	3	3	3	3	3	3	Resultat i forhold til prognose siste 4 år
Indikator			<	<	<	>	>	>	>	>	>	>	>	
Oppnåelig sum	240													
Kategori														
I		65	under											
II		130	opp til											
III		130	over											

Figur 2: FOS indikator modell (Norges fotballforbund, 2019)

Vi kan se av figuren at vektingen av de ulike parameterne er ujevn. Av total oppnåelig poengscore på 240 poeng, kan 72 av disse oppnås ved maks score på egenkapitalandel, 72 poeng fra likviditet, 24 poeng fra arbeidskapital, 10 poeng fra personalkostnader, 26 poeng for bærekraftig resultat, 26 poeng for resultat før skatt og 10 poeng for total kapitalrentabilitet. FOS legger høyere vekt på balansepostene enn resultatpostene. En klubb kan eksempelvis oppnå klassifisering i gul eller grønn sone ved å ha en likviditetsgrad på 1,5 og egenkapitalandel på 15%, under forutsetning at klubben ikke går med underskudd, ikke har negativ arbeidskapital og ikke har personalkostnader som utgjør høyere enn 65% av driftsinntektene.

Dersom en klubb oppnår for dårlig score og havner i rød sone, blir den pålagt å lage en handlingsplan for hvordan den skal komme i gul sone innen en 3 års periode (Norges fotballforbund, 2019). Denne planen må inneholde målsetninger og frister for å oppnå disse. Klubber som er underlagt handlingsplan kan også måtte rapportere til NFF oftere enn to ganger i året. For å komme seg ut av rød sone må klubben oppnå gul eller grønn sone minst to målinger på rad. Dersom klubben havner i rød sone i minst 36 måneder av en 60 måneders periode, risikerer klubben å miste klubbisensen fulgt av automatisk nedrykk til en lavere divisjon (Norges fotballforbund, 2019).

2.2 FFP

Mens NFF har utarbeidet omfattende lisenskriterier for norske fotballklubber, er en betydelig del sammenstilt med lisenskriteriene for europeiske klubbturneringer, utstedt av det europeiske fotballforbundet. FFP har to hovedmål, (1) å beskytte den langsiktige finansielle stabiliteten av europeisk klubbefotball og (2) gjenopprette rettferdig konkurranse mellom klubber og ligaer (Vöpel, 2011). FFP skal oppnå dette primært gjennom to hovedkriterier. Det første innebærer at klubbene ikke kan ha forfalte betalingsforpliktelser til klubber, ansatte og skattemyndigheter. Disse er også en del av de økonomiske kriteriene til NFF. Det andre kravet er *breakeven* kravet, som begrenser hvor stort underskudd klubben kan ha. *Breakeven* kravet sier at klubber maksimalt kan gå 5 millioner euro i minus per år. Ifølge en rapport fra Deloitte (2018) er det sjelden at norske fotballklubber har et underskudd lavere enn dette. *Breakeven* kravet blir derfor noe irrelevant for norske klubber.

En av forskjellene mellom NFFs og UEFAs økonomiske kriterier er at FFP ikke har et finansielt oppfølgingssystem tilsvarende FOS. Som nevnt tidligere, måles norske fotballklubber halvårlig etter syv regnskapsparametere. Under FFPs *breakeven* krav, måles klubben over en treårsperiode, ved inneværende år og de to foregående årene (UEFA, 2019). Med denne ordningen kan potensielt et underskudd fra inneværende år bli utlignet ved et overskudd fra en tidligere periode. Under FOS har derimot ikke klubben samme fleksibilitet. For dårlige resultater i inneværende år kan ikke reddes av historisk gode økonomiske prestasjoner.

Selv om FFP ikke har et oppfølgingssystem tilsvarende FOS, har begge et felles mål om å forbedre den økonomiske situasjonen til klubbene. I likhet med FOS, skal FFP innføre mer disiplin og rasjonalitet i klubbens beslutninger og oppfordre til ansvarlig pengebruk (UEFA, 2019). Siden FOS og FFP er til dels like i sitt formål, velger vi å inkludere FFP når vi i neste kapittel gjennomgår tidligere forskning på finansiell regulering av fotballklubber.

3.0 Teori og tidligere forskning

Dette kapitlet er delt opp i to hoveddeler. I første del legger vi til grunn det teoretiske perspektivet som vi baserer analysen på. Vi har her valgt å benytte institusjonell teori gjennom institusjonell logikk perspektivet. Dette perspektivet er relevant i vår sammenheng fordi det kan hjelpe oss med å forklare hvordan norske fotballklubber opplever både økonomisk og sportslig press. I vår gjennomgang av institusjonelle logikker ser vi først på hva logikker er. Deretter ser vi på hvordan flere logikker kan opptre i forhold til hverandre. Her benytter vi rammeverket til Besharov og Smith (2014). Videre ser vi på hvilke logikker som finnes i fotballklubber og mulige strategier klubber kan bruke for å håndtere flere logikker. Til slutt presenterer vi Thornton, Ocasio og Lounsbury (2012) rammeverk som gir oss en bedre forståelse for hvordan logikker kan påvirke klubbens interne prosesser.

I den andre delen gjennomgår vi tidligere forskning på finansiell regulering av fotballklubber. I denne delen er vi interessert å kartlegge den kunnskapen vi allerede har om FOS og FFP. I denne delen viser vi at tidligere studier har fokusert på problemer knyttet til asymmetrisk informasjon mellom fotballklubb og fotballforbund (Dimitropoulos et al., 2016; Schubert, 2014; Wilhelmsen, 2013). Disse studiene retter kritikk mot finansiell regulering og stiller spørsmål ved hvorvidt det er et effektivt reguleringsverktøy. Andre studier har forsøkt å argumentere for finansiell regulering i fotball ved å bruke ulike teoretiske perspektiver (Muller, Lammert og Hovemann (2012). *Rat race* teorien (Akerlof, 1976) trekkes blant annet inn i argumenteringen for hvorfor FFP kan være et nyttig verktøy. Til slutt viser vi også at studier har forsøkt å finne implikasjoner av finansiell regulering på klubbens styringspraksiser.

3.1 Institusjonell teori

I denne delen redegjør vi for det teoretiske perspektivet som vi baserer analysen på. Vi benytter institusjonell teori, som har som hovedmål å forstå organisatorisk atferd som resultat av mer enn bare rasjonalitet (Berg Johansen og Waldorff, 2015). Fokuset til institusjonell teori er på legitimitet fremfor effektivitet som forklaring på hvorfor organisasjoner gjør de valgene de gjør i prosessen for å overleve og for å oppnå suksess (Thornton og Ocasio, 2008).

3.1.1 Institusjonell logikk

Vi begrenser oss til å bruk institusjonell logikk perspektivet. Dette er et mer nylig konsept utviklet innen institusjonell teori. Institusjonell logikk hører til hva Berg Johansen og Waldorff (2015) omtaler som “den tredje bølgen” av institusjonell teori, som har som mål å forstå hvordan flere simultane institusjonelle krav håndteres i organisasjoner og hvordan individer og organisasjoner aktivt er med på å endre institusjoner. En fotballklubb er i stor grad utsatt for slike krav, og de kan i høy grad være motstridende. Sport og økonomi kan sees på som slike krav.

Et viktig skille innenfor den institusjonelle teorien er mellom institusjonell logikk og “den andre bølgen” av institusjonell teori (Berg Johansen og Waldorff, 2015). Sentralt i den andre bølgen står teorien om isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Denne teorien forsøker å forklare hvordan sosial struktur begrenser atferd gjennom tre typer press - imitering, normativt press og tvang. Denne teorien har derimot blitt kritisert for å ikke være i stand til å forklare hvordan autonomi påvirker organisatorisk atferd (Thornton et al., 2012). Teorien om institusjonell logikk, derimot, forsøker å inkorporere dette ved å forklare aktørers atferd både fra sosial struktur og fri vilje. Dermed forklarer teorien hvordan institusjoner begrenser aktører, men også hvordan institusjoner aktiverer aktørers frie vilje til å gjøre beslutninger. Hvordan institusjonell logikk perspektivet forklarer autonomi, henger sammen med at en aktør er utsatt for flere ulike typer, og ofte motstridende, institusjonelle logikker samtidig og dermed tvinges til å gjøre selvstendige valg (Thornton et al., 2012).

Teorien om institusjonelle logikker har sitt opphav fra Friedland og Alford (1991) som beskriver samfunnet som bestående av høyere institusjonelle ordener. Forfatterne lister disse ordenene som kapitalisme, staten, demokrati, familie og religion. Disse har i etterkant blitt modifisert og utvidet. Thornton et al. (2012) lister syv ordener; Familie, religion, staten, marked, profesjon, selskap og fellesskap. Disse ordenene har sin egen logikk som utgjør prinsipper for organisering. Logikkene består av sett av materielle praksiser og symbolske konstruksjoner som organisasjoner og individer tar i bruk og endrer (Friedland og Alford, 1991). I følge Thornton og Ocasio (2008) inneholder denne definisjonen kun en strukturell og symbolsk dimensjon. Thornton og Ocasio (1999) utvidet dermed denne definisjonen med en normativ dimensjon. I deres definisjon, er institusjonelle logikker det sosialt konstruerte, historiske bruken av materielle praksiser, antakelser, verdier, tro og regler som styrer

individenes produksjon og reproduksjon av deres fysiske tilværelse, organisering av tid og rom og forståelse av deres sosiale virkelighet. Det er denne definisjonen som i dag virker å ha oppnådd størst generell aksept og som forskning har tatt utgangspunkt i (Thornton og Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012; Carlsson-Wall, Kraus og Messner, 2016)

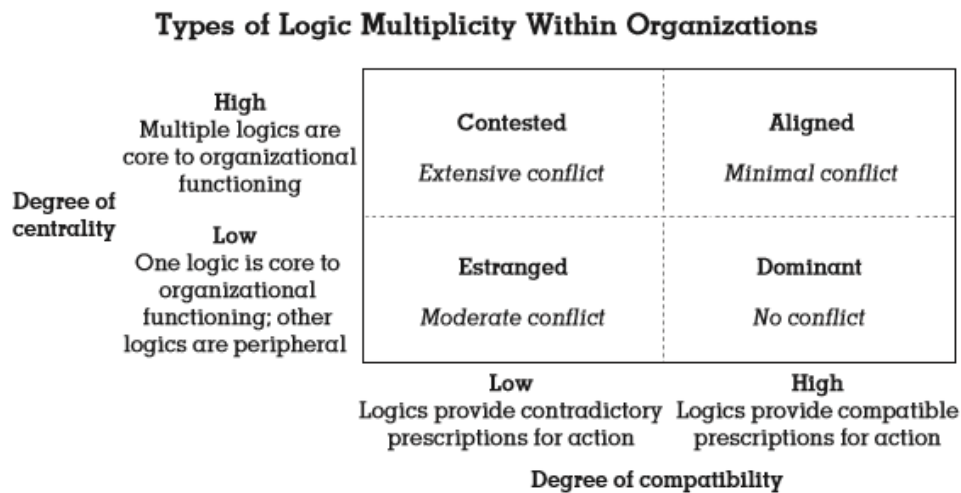
I følge Thornton og Ocasio (1999) gir institusjonelle logikker formelle og uformelle regler for handling, interaksjon og tolkning som veileder og begrenser beslutningstakere i organisasjoner. De utgjør prinsipper for organisering som former atferden til aktører innenfor et organisatorisk felt, og er med på å definere innholdet til institusjoner (Reay og Hinings, 2009). Institusjonelle logikker bestemmer, innenfor et organisatorisk felt, hva som utgjør hensiktsmessige mål, og hvilke metoder som er legitime for å oppnå disse målene (Pache og Santos, 2013). Carlsson-Wall et al. (2016) beskriver institusjonell logikk som en konseptualisering av varierende krav og forventninger fra ulike interessenter. Fotballklubber er i høy grad tilknyttet slike interessenter.

Cicut et al. (2017) kartlegger de ulike interessentene og forventningene fotballklubber er utsatt for. Blant interne interessenter finner man eiere, direktører, trenere, spillere, administrasjonen, ungdomsakademi og frivillige som alle har varierende forventninger som sportslig suksess, finansiell suksess, media oppmerksomhet og anerkjennelse. Blant eksterne interessenter finner man UEFA, FIFA, nasjonale forbund, tilskuere, supportere, media, leverandører, sponsorer, konkurrenter og lokale myndigheter som har varierende forventninger som utvikling, regulering, finansielle mål, sportslig, underholdning, identitet og image. Disse interessentene, gjennom sine forventninger og krav, representerer ulike institusjonelle logikker.

3.1.2 Logikk mangfold

Et viktig premiss for teorien om institusjonelle logikker er at flere logikker kan være tilstede innenfor et organisatorisk felt. Meyer og Rowan (1977) påpekte i sin studie at organisasjoner utsettes for motstridende press fra omgivelsene og ofte tvinges til å implementere motstridende elementer fra flere ulike logikker. Besharov og Smith (2014) har utforsket dette mangfoldet videre, og foreslår et rammeverk for å forstå hvordan dette mangfoldet av institusjonelle logikker opptrer i organisasjoner. Besharov og Smith (2014) peker på to dimensjoner, logikk kompatibilitet og logikk sentralitet, som akser i rammeverket.

Kompatible logikker beskrives som logikker som foreskriver compatible praksiser og verdier. Sentralitet beskrives som den graden logikkene er like dominerende i organisasjonen. Basert på disse to dimensjonene, foreslår Besharov og Smith (2014) fire ideelle former for logikk mangfold: *contested*, *aligned*, *estranged* og *dominant*.



Figur 3: Typer av logikk mangfold i organisasjoner (Besharov og Smith, 2014)

I følge Besharov og Smith (2014) er organisasjoner under et *contested* logikk mangfold utsatt for flere like dominerende logikker som hver inneholder motstridende mål og verdier. Som et resultat, er medlemmene i organisasjonen i stor grad utsatt for mål, strategier, strukturer, identiteter og praksiser fra flere logikker uten å være i stand til å bestemme hvilke som er viktigst, som igjen medfører omfattende konflikt. Ved et *estranged* logikk mangfold er organisasjoner utsatt for motstridende logikker, men hvor kun en logikk er dominerende. Resultatet av dette er at det er moderat konflikt mellom medlemmene, men mindre enn i organisasjoner under et *contested* logikk mangfold. Ved et *aligned* logikk mangfold har organisasjoner flere dominerende logikker, men disse er også i høy grad compatible. Som et resultat er det oftest minimal konflikt mellom organisasjonens medlemmer som representerer de ulike logikker. Under et *dominant* logikk mangfold er det ingen konflikt i organisasjonen. Høy compatibility og lav sentralitet resulterer i en dominerende logikk som reflekterer målene og praksisene i organisasjoner. Andre, mindre sentrale logikker, er compatible med den dominerende logikken. Konfliktnivået mellom medlemmene er dermed minimalt eller fraværende (Besharov og Smith, 2014).

Dette rammeverket bygger på en viktig antakelse om at organisasjoner ikke bare er utsatt for en logikk som bestemmer mål, verdier og praksiser. Isteden er organisasjoner utsatt for flere logikker, og de varierer i kompatibilitet og relativ dominans. Målet med FOS er at klubbene skal forbedre deres økonomiske situasjon og øke standarden og kvaliteten på økonomistyringen (NFF, 2019). For å oppnå dette, kontrollerer NFF klubbene gjennom rapportering av finansielle nøkkeltall og pålegger sanksjoner i tilfeller hvor finansiell prestasjon ikke tilfredsstillende. Denne ordningen representerer mål og metoder fra en spesifikk logikk. Basert på Besharov og Smith (2014), er det dermed interessant å forstå hvordan logikk mangfoldet opptrer i fotballklubber. Før vi kan forstå dette, er det nødvendig å vite hvilke logikker som er aktuelle i en fotballklubb og hvordan vi kan koble dem til FOS.

3.1.3 Institusjonelle logikker i fotballklubber

Vi benytter tidligere forskning for å kunne forstå hvilke logikker som er aktuelle i fotballklubber. Carlsson-Wall et al. (2016) antyder at flere logikker finnes innenfor fotballfeltet, men fokuserer spesielt i sin studie på to logikker. Disse er den sportslige logikken og forretningslogikken. I følge Carlsson-Wall et al. (2016), representerer den sportslige logikken press for å oppnå sportslig suksess. Forfatterne utdyper dette med mål som å vinne turneringer, kvalifisering til mer prestisjefylte turneringer, opprykk til høyere divisjoner og seier mot rivaler. Forfatterne beskriver forretningslogikken med blant annet krav om lav gjeldsgrad og høy aksjeavkastning. Mens Carlsson-Wall et al. (2016) begrenser sin studie til kun to logikker, bidrar Gammelsæter (2010) med en mer overordnet oversikt over aktuelle logikker i sportsklubber generelt.

I sin studie, foreslår Gammelsæter (2010) syv logikker som gjelder i europeiske sportsklubber: *idealisme, identitet, autotelisk, entreprenørskap, forretning (managerialism), byråkrati og politikk*. Disse logikkene vises i figur 4.

Logics	Carriers	End	Means	Measurement criteria
Idealism	Club founders Community projects	Higher order goals	Practicing sport	Mobilizing members/ participants
Identity	Fans, supporters and followers of the team	Identity	Sport club as medium	Feeling of respect and empowerment
Autotelism	Players/athletic artists	Excellence, practising sport	Talent. Training and competing	Sport performance measures
Entrepreneurialism	Entrepreneurs, professional players	Mixed personal aims	Agency	Cash or intangible pay-back
Managerialism	Salaried managers	Profit	Business plans, commodification	Formalized measurement criteria
Bureaucracy	Sport federation servants, civil servants	Competition, competitive balance, fair play	Rules, controls and penalties	Adherence to regulations
Politics	Elected politicians	Political objectives	Sport club as pulpit or lever	Narratives of success, community wellbeing

Figur 4: Institusjonelle logikker i sportsklubber (Gammelsæter, 2010)

I følge Gammelsæter (2010), legger *idealisme* logikken vekt på sport som et virkemiddel for å oppnå høyere ordens mål, for eksempel samfunnsansvar. Denne logikken legger vekt på sterk tilhørighet mellom klubb og samfunn, hvor frivillige grupper sees på som et viktig bindeledd. Under *identitet* logikken er klubben et middel for å skape en identitet som er forenlig med den til supportere og fans. Gammelsæter (2010) antyder at identiteten til supportere og fans kan avhenge av ulike kriterier, som blant annet sportslig suksess. Under en *autotelisk* logikk er utøvelse og suksess innen sport målet i seg selv og skjer gjennom utvikling av ferdigheter og deltakelse i turneringer. *Entreprenørskap* logikken innebærer at individer i klubben, som eiere, har egne personlige mål. Når entreprenørskap logikken er dominerende, vil beslutninger for å oppnå slike mål være legitime. *Forretningslogikken* (*managerialism*) nevnes også i likhet med Carlsson-Wall et al. (2016). Denne logikken er forenlig med profittmaksimering. Når denne logikken er dominerende, legges det press på klubbene til å bruke for eksempel styringsverktøy og prestasjonsevaluering for å oppnå avkastning til eiere. Under *byråkrati* logikken er målene blant annet sportslige og økonomiske, men en akseptabel måte å oppnå disse på er ikke gjennom selvregulering. I stedet blir klubber under sterk regulering styrt gjennom regler, kontroller og sanksjoner. Den siste logikken, *politikk*, er dominerende når politiske organer bruker klubber som et middel til

å fremme politiske mål. Gammelsæter (2010) nevner blant annet samarbeid mellom politikere og klubber som en metode å oppnå flere velgere. En viktig bemerkning av dette rammeverket er at det gjelder for europeiske sportsklubber generelt, som inkluderer andre idretter i tillegg til fotball. Dette kan dermed antyde at ikke alle logikkene er like aktuelle for en fotballklubb.

Etter en gjennomgang av de ulike logikkene foreslått av Gammelsæter (2010) og Carlsson-Wall et al. (2016), mener vi at FOS kan sees på som et middel under den byråkratiske logikken. Denne logikken har som mål å skape sunn konkurranse både med hensyn på det sportslige og økonomiske aspektet og skal oppnå dette gjennom regler, kontroller og sanksjoner. Gjennomgangen av NFFs lisenskrav i forrige kapittel viste at norske fotballklubber må følge økonomiske lisenskrav. FOS er en del av disse kravene. I tillegg inkluderer disse kravene blant annet positiv egenkapital, årsregnskap, budsjett og ingen forfalte betalingsforpliktelser. Byråkrati, i regi av NFF, er derimot mer enn bare økonomisk regulering. I tillegg følger sportslige lisenskrav. Disse inkluderer for eksempel krav om at klubbene i Eliteserien alltid skal ha minst 20 spillere tilgjengelig på førstelaget, krav om å ha ungdomslag og krav om medisinsk helsepersonell for ungdomslagene.

Selv om FOS kan sees på som et middel under byråkrati logikken, kan det også sees på som et middel under forretningslogikken. Vi viste i forrige kapittel at FOS belønner klubber som øker resultatet sitt og reduserer personalkostnadene. Disse grepene er kongruente med ønsket om å maksimere profitten. Vi mener derimot at tilknytningen til forretningslogikken er svakere enn i forhold til byråkrati logikken. Selv om FOS oppfordrer til økt resultatet, er det ikke utelukkende krav om positivt resultat for å havne i gul eller grønn sone. Vi viste tidligere gjennom et eksempel at en klubb kunne havne i gul sone med resultat lik null, gitt en god nok soliditet og likviditet. I tillegg er målet under forretningslogikken å maksimere profitten. Som vist i figur 2 gir ikke FOS økt poeng for resultat over 6% av omsetningen. For total kapitalrentabilitet oppnår klubben maks poengscore for 20%.

Carlsson-Wall et al. (2016) nevner også den sportslige logikken. Selv om forfatterne refererer til Gammelsæter (2010), forklarer de ikke nærmere hvordan deres sportslige logikk relaterer seg til Gammelsæters (2010) syv logikker. Gammelsæter (2010) lister blant annet den autoteliske logikken og identitet logikken, og bruker dermed ikke begrepet sportslig. Målet om sportslig suksess virker likevel å være gjeldende for begge disse logikkene. Under identitet logikken er målet å skape en identitet som er forenlig med fansen og supporterne.

Hva som inngår som identitet i denne sammenhengen kan være varierende. Gammelsæter (2010) bruker blant annet sportslig suksess som eksempel på identitet. Den autoteliske logikken har også sportslig suksess som et mål, men under denne logikken stammer målet fra spillerne, i motsetning til identitet logikken hvor målet stammer fra fans og supportere.

3.1.4 Strategier for å håndtere logikk mangfold

Når organisasjoner blir møtt med krav fra ulike interessenter kan disse kravene ifølge Besharov og Smith (2014) være i harmoni eller i konflikt. Er kravene i konflikt, må organisasjonen ha en strategi for å håndtere denne konflikten. Carlsson-Wall et al. (2016) lister tre slike strategier i sin studie, *de-kobling*, *strukturell differensiering* og *kompromiss*.

Carlsson-Wall et al. (2016) definerer *de-kobling* som beslutningen å styre organisasjonen etter verdiene, målene og praksisene til en logikk, og kun vise symbolsk overholdelse ovenfor andre logikker. *De-kobling* kan ifølge forfatterne være permanent eller situasjonsbestemt. Forfatterne henviser blant annet til Meyer og Rowan (1977), som beskriver organisasjoner som drevet til å inkorporere praksiser fra rådende institusjoner for å oppnå legitimitet og tilgang på ressurser. Meyer og Rowan (1977) mener at slike praksiser ofte er i konflikt med hverandre og andre praksiser som er ment til å øke organisasjonens effektivitet. *De-kobling* er en strategi for å håndtere denne konflikten. Organisasjoner som de-kobler, skiller mellom den formelle strukturen og den faktiske praksisen (Meyer og Rowan, 1977). Ved å reflektere de institusjonelle kravene i den formelle strukturen, oppnår organisasjonen legitimitet. Disse kravene blir derimot ikke inkorporert i den faktiske praksisen, som igjen legger til rette for minimal konflikt i organisasjonen.

Den andre strategien Carlsson-Wall et al. (2016) lister er *strukturell differensiering*. Denne strategien innebærer at organisasjonen deles inn i ulike avdelinger, som reflekterer en bestemt logikk. Ved å opprette divisjoner, unngår aktørene å måtte forholde seg til flere ulike institusjonelle krav samtidig. Greenwood et al. (2011) beskriver dette som en inndeling av organisasjonen i forskjellige tankesett, normative ordener, praksiser og prosesser. En utfordring med denne strategien er ifølge Carlsson-Wall et al. (2016) at disse avdelingene oftest ikke er uavhengige av hverandre. Avgjørelser som gjøres i en avdeling kan påvirke den andre avdelingen. Det kan derfor være aktuelt å benytte strategi nummer tre i en del situasjoner.

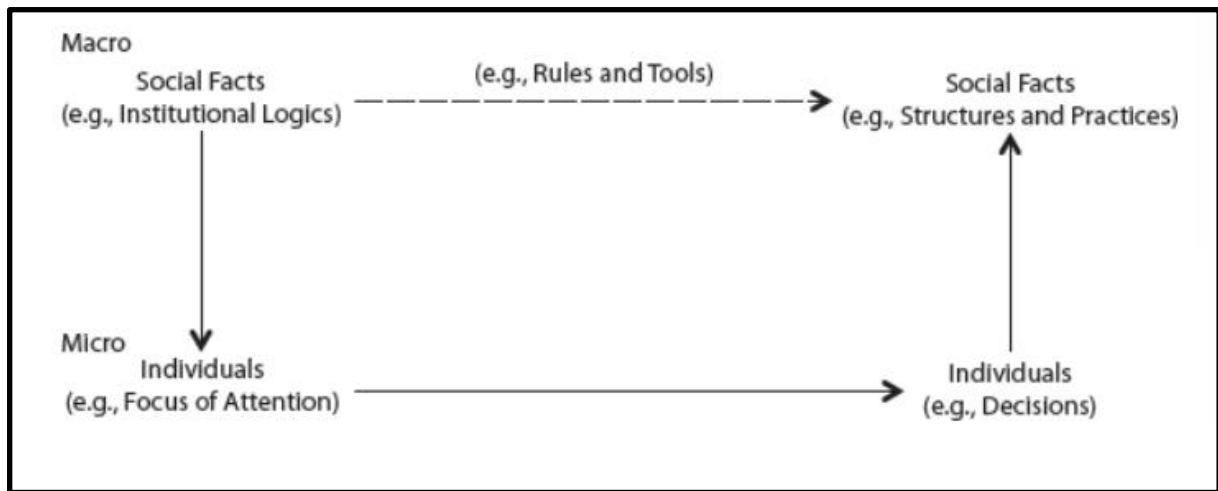
Den siste strategien Carlsson-Wall et al. (2016) nevner er *kompromiss*. Ved *kompromiss*, inkluderer organisasjonen noen elementer fra alle logikkene uten at noen blir fullstendig overholdt. *Kompromiss* kan i likhet med *de-kopling* være strukturelle eller situasjonsbestemte. I følge forfatterne forekommer *kompromiss* til en viss grad i tilfeller ved *strukturell differensiering* og antyder at disse tre strategiene ikke er gjensidig utelukkende.

3.1.5 Thornton, Ocasio og Lounsbury (2012) rammeverk

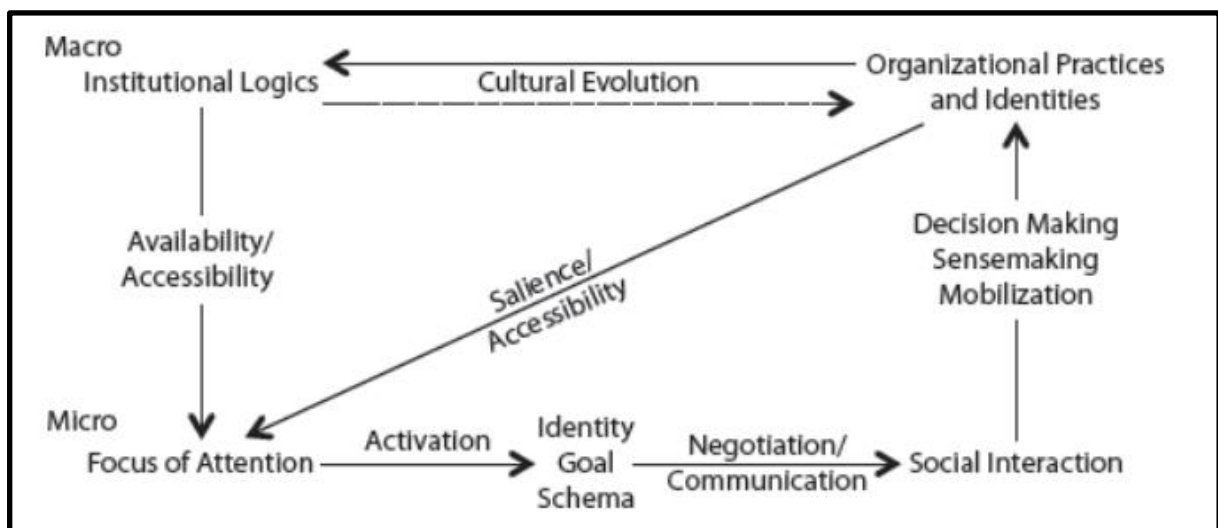
Vi har så langt redegjort for hvordan flere logikker kan opptre sammen i en organisasjon, hvilke logikker som er vanlige i en fotballklubb, hvordan FOS relaterer seg til logikker og hvilke strategier som kan benyttes dersom logikker er i konflikt. Vi har derimot ikke gjort rede for hvordan logikker kan påvirke interne prosesser i organisasjonen. Rammeverket til Thornton et al. (2012) er nyttig i denne sammenhengen, fordi det kan forklare gjennom hvilke mekanismer logikker på organisasjonsnivå kan påvirke interne prosesser på mikronivå. Vi ser på dette rammeverket som hensiktsmessig å inkludere i tillegg til Besharov og Smith (2014) fordi det kan gi oss økt forklaringskraft.

I motsetning til tidligere institusjonell teori (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell, 1983), legger Thornton et al. (2012) vekt på individenes handlinger i forklaringen av hvordan institusjoner former organisasjoner. I sitt rammeverk, legger forfatterne til grunn en modell for menneskelig atferd som avviser både rasjonell atferdsteori og strukturell determinisme. I sin modell, tar forfatterne utgangspunkt i menneskelig atferd som situasjonsbestemt, innebygget i logikker og styrt av kognitivt begrensede identiteter og mål. Sosiale aktører er innebygget i sosiale, kulturelle og politiske strukturer og styrt av kognitivt bundet identiteter og mål. Siden individer kan ha flere motstridende mål og identiteter, er atferd ikke konsistent blant individer og er dermed også situasjonsbestemt. Dermed er situasjonens egenskaper avgjørende for hvilke identiteter og mål som tas i bruk (Thornton et al. 2012).

For å utvikle sitt rammeverk, tar Thornton et al. (2012) utgangspunkt i Coleman's (1990) modell (figur 5) for hvordan logikker påvirker organisasjoner. Denne modellen forklarer hvordan institusjonelle logikker former strukturer og praksiser på makronivå gjennom mikro effekter. Logikker styrer individenes oppmerksomhet, som igjen leder til beslutninger, som igjen fører til strukturer og praksiser. Thornton et al. (2012) kombinerer denne modellen med deres egen modell for menneskelig atferd i figur 6.



Figur 5: Coleman's modell (Thornton et al., 2012)



Figur 6: Kryssnivå modell for institusjonelle logikker (Thornton et al., 2012)

Den utvidede modellen gjør rede for hvordan institusjonelle logikker styrer oppmerksomheten til individer, som igjen aktiverer ulike karakteristikk hos individene. Disse karakteristikkene er identitet, mål og skjema. De aktiverte identitetene, målene og skjemaene blant individer fører til interaksjon, gjennom kommunikasjon og forhandling, og deretter beslutninger som leder til organisatoriske strukturer og praksiser (Thornton et al., 2012).

Institusjonelle logikker former individenes fokus gjennom at de aktiverer ulike identiteter, mål og skjemaer hos individene. Individet kan ha flere *identiteter*. Thornton et al. (2012) skiller mellom kategori identiteter og sosiale roller. Kategori identiteter inkluderer blant annet

industrien som individet er en del av, okkupasjon eller profesjon, tilhørighet til frivillige organisasjoner, rase, kjønn og nasjonalitet. Rolle identiteter inkluderer roller som definerer individets forhold til andre. Disse inkluderer blant annet administrerende direktør, investor, daglig leder og frivillige. I tillegg til multiple identiteter, har også individene flere *mål*. Disse målene kan være i konflikt med hverandre og individenes identiteter. Institusjonelle logikker validerer spesifikke mål og identiteter, og individer kan dermed bli begrenset i hvilke mål og identiteter de kan aktivere. *Skjema* refereres her, ifølge forfatterne, til generelle sett med regler som spesifiserer nødvendige handlinger i gitte situasjoner eller nødvendige betingelser som må oppfylles for at en handling skal være legitim. Identiteter, mål og skjema fokuserer oppmerksomheten til individet. Hvilke identiteter, mål og skjema som er passende å aktivere, bestemmes av de aktuelle logikkene.

Når situasjoner oppstår, føres individene sammen til interaksjon. Individene, som kan høre til ulike institusjonelle logikker, aktiverer ulike identiteter, mål og skjema. Ifølge Thornton et al. (2012), bestemmes ikke bruken av disse kun av deres tilgjengelighet, men også av situasjonen. For at individene kan ta i bruk de ulike elementene fra logikker, må de være kongruente med situasjonen. Forfatterne antyder dermed at forholdet mellom ulike logikker kan variere mellom situasjoner. Flere logikker kan være i harmoni i noen situasjoner, mens de i andre situasjoner kan være i konflikt. Carlsson-Wall et al. (2016) fant i sin studie av svenske fotballklubber at den sportslige logikken og forretningslogikken var i harmoni når klubben lå an til å vinne ligaen eller nedrykk. Overholdelse av den sportslige logikken, ved å vinne ligaen eller unngå nedrykk, ble sett på som fordelaktig for det finansielle resultatet ved at klubben oppnådde premiepenger eller unngikk negative finansielle konsekvenser sesongen etterpå (Carlsson-Wall et al., 2016). Dette mangfoldet var derimot i konflikt når klubbene lå i den midterste sonen på tabellen. Økt sportslig satsing ble da ikke sett på som hensiktsmessig for det finansielle resultatet.

Gjennom interaksjoner, oppstår enighet eller konflikt mellom individer fra ulike logikker, som fører til endring eller kontinuitet i organisatoriske praksiser (Thornton et al., 2012). I følge forfatterne, skjer dette gjennom tre mekanismer; *beslutninger*, *sensemaking* og *mobilisering*. Forfatterne nevner beslutninger som en sentral mekanisme for å forstå hvordan institusjonelle logikker former praksiser og strukturer. *Sensemaking* er prosessen hvor sosiale aktører forstår situasjoner eksplisitt gjennom bruk av ord, og fungerer som grunnlag for handling. Thornton et al. (2012) trekker frem språk og ordforråd som en måte å forstå

omgivelsene på, og knytter ulike logikker opp til ulike sett av ordforråd. Mobilisering relaterer seg til større samfunnsbevegelser, hvor sosiale aktører fra en spesifikk logikk går ut sammen og kritiserer nåværende organisatoriske praksiser. Under mobilisering, er det grupper, fremfor individet, som handler på vegne av en logikk og kritiserer nåværende arrangementer (Thornton et al. 2012).

3.2 Tidligere forskning på finansiell regulering i fotball

3.2.1 Bakgrunn for regulering

Rat race teorien

Muller et al. (2012) har studert FFP under implementeringsfasen. Hensikten med studien var å diskutere hvorvidt FFP er tilstrekkelig for å sikre økonomisk stabilitet i europeisk klubbefotball. En del av denne diskusjonen involverer å rettferdiggjøre systemet fra et teoretisk standpunkt. *Rat race* teorien (Akerlof, 1976) blir brukt i denne sammenhengen. Ved å bruke den originale metaforen, sier Akerlof (1976) at når rotter konkurrerer med hverandre om en ostebit, vil økt innsats hos rottene ikke øke total mengde ost. Økt innsats øker derimot sannsynligheten for at en rotte oppnår relativt bedre resultat enn de andre. Muller et al. (2012) knytter teorien opp mot fotball og klubbturneringer hvor premiepenger avhenger av tabellplassering. Forfatterne hevder at ved fravær av et finansielt reguleringsverktøy, vil klubbene kollektivt satse sportslig med å bruke mer økonomiske ressurser enn hva total premiepott er i stand til å dekke.

Muller et al. (2012) argumenterer videre for finansiell regulering ved å diskutere negative eksternaliteter forbundet med overdreven pengebruk i klubben. Et eksempel er ifølge forfatterne at overdrevent pengebruk kan skade omdømmet til turneringen og redusere samlet premiepott. Videre kan andre klubber bli skadet økonomisk dersom klubbene har fordringer mellom seg. I tillegg kan mindre klubber som ikke har råd til å kontinuerlig dekke over tap bli fristet til å ta for store risikoer for å henge med i konkurransen (Muller et al., 2012).

Dette synet har derimot blitt møtt med motstand. Szymanski (2014) har også diskutert effekten av *rat race* og mener at effektene ikke utelukkende er negative. Overinvestering i fotballklubber vil også bidra til å øke populariteten av spillet. I følge Szymanski (2014) vil en halvering av pengebruket i alle klubbene redusere interessen hos fansen, til tross for at

klubbene rangeringer forblir relativt uendret. Økte investeringer iverksetter et større globalt søk etter spillere og øker deltakelsen i sporten, som fører til mer utbygging av stadioner og treningsanlegg (Szymanski, 2014). Forfatteren antyder dermed at investeringer ikke kun øker konkurransefortrinn hos den enkelte klubben, men kan også sees på som et kollektivt grep for å øke størrelsen av fotballmarkedet.

Soft budget constraint

Et annet sentralt argument for finansiell regulering har vært at klubbene har vært gjenstand for *soft budget constraint* (SBC). Franck (2014) peker på to drivkrefter som fremmer overinvestering. Den første er det forfatteren omtaler som konkurranselogikken. Med denne mener Franck (2014) at turneringene kan betraktes som konkurranse i å oppnå mest premiepengene. Flere faktorer med turneringen som gir klubbene insentiv til overinvestering. Blant disse er høy korrelasjon mellom investering og sannsynlighet for å vinne, begrenset tidsrom for når spillerkjøp kan gjennomføres, premiepengene, opp- og nedrykkssystem, og inntektsdifferensiering mellom tabellposisjoner og divisjoner. Franck (2014) kobler dette mot *rat race* teorien, men mener at teorien ikke er tilstrekkelig til å forklare hvorfor flere klubber fortsetter å overinvestere når de teknisk sett er konkurs. Forfatteren innfører derfor et alternativt begrep, *zombie race*, og beskriver forskjellen med at under *zombie race*, blir ikke konkurstrusselen sett på som begrensende for investeringene. For å forklare dette nærmere, viser Franck (2014) til SBC.

Storm og Nielsen (2012) bruker SBC til å forklare hvorfor overlevelseshraten blant fotballklubber er så høy til tross for at de ofte går med underskudd. Forfatterne mener at fotballklubber som har forventninger på forhånd om at de kan motta ekstern finansiell støtte for å dekke over dårlige finansielle prestasjoner, har sterke insentiver til å øke kostnadene utover det opprinnelige budsjettet. Storm og Nielsen (2012) nevner flere eksempler på hvordan SBC kan oppstå i fotballklubber. Et eksempel på hvordan SBC kan oppstå er gjennom forholdet mellom klubben og myndighetene. Myndighetene kan bistå klubbene med økonomiske redningspakker for å redusere gjeld eller la være å kreve inn skatt hos klubber. Et annet eksempel er banker som reduserer klubbene gjeld eller gir dem utsatte betalingsfrister. Myndighetene og banker gjør dette ifølge Storm og Nielsen (2012) fordi fotballklubber ofte blir sett på som "*too big to fall*". Fotballklubber har en høy sosial status i samfunnet, noe som gjør at de kan oppnå økonomiske fordeler hos myndighetene eller banker. Disse klubbene skaper identitet hos befolkningen i geografiske regioner eller lokale

samfunn. Befolkningen er dermed i så stor grad tilknyttet klubben sosialt og emosjonelt at det dannes en generell aksept for at klubben i noen tilfeller ikke driver bærekraftig og trenger den eksterne kapitalen for å overleve (Storm og Nielsen, 2012). Et annet eksempel på SBC i fotballklubber er gjennom forholdet mellom klubben og private investorer. Private investorer kan ha andre grunner til å investere i fotballklubber. Fotball er en attraktiv industri, og investering i en fotballklubb kan sees på som en indirekte investering i den forstand at det kan øke omdømme og goodwill hos eieren og dermed indirekte øke politisk innflytelse, gi bedre kredittbetingelser og øke profitten til andre investeringer (Storm og Nielsen, 2012).

Franck (2014) mener at fotballklubber som har tilgang på ekstern kapital fra private investorer, donasjoner eller “rike onkler”, lider av SBC. Forfatteren nevner tre konsekvenser av SBC. For det første, fører SBC til en lønnsboble. Dette skjer gjennom at etterspørselens priselastisitet (etter spillere) blir uelastisk. Etterspørselen blir dermed i liten grad styrt av prisen på spilleren (overgangssum og lønn) og i større grad av andre faktorer. I tillegg mener Franck (2014) at spillertilbudets priselastisitet også er uelastisk. Kombinert, fører uelastisk etterspørsel og begrenset tilbud av talenter til at lønninger bys opp til et nivå som ikke er bærekraftig gjennom ren organisk drifting (Franck, 2014). For det andre, fører SBC til moralsk risiko (moral hazard). Under SBC, bærer ikke beslutningstakere reell risiko, og er mer tilbøyelige til å gjennomføre beslutninger uten å vurdere relevante inntekter opp mot relevante kostnader. Ved forsikring om at klubben kan motta redningspakke, har ledere mindre incentiver til å skille ut dårlige og gode prosjekter (Franck, 2014). For det tredje, kan SBC føre til *rent-seeking* hos ledere. I følge Kornai, Maskin og Roland (2003) er dette tilfellet når ledere konsentrerer seg mer om å tiltrekke seg potensielle investorer fremfor å forsøke å maksimere profitten eller redusere kostnadene.

I følge Franck (2014), vil innføring av FFP fjerne SBC og tvinge ledelsen til å utvikle driften til å bli mer økonomisk effektiv. Dette synet har derimot blitt møtt med kritikk. Szymanski (2014) mener at dette argumentet forutsetter at alle klubber er i stand til å tiltrekke seg investorer når de ønsker. Szymanski (2014) antar at investorer, eller “rike onkler”, selv vil ha et krav om klubben er økonomisk effektiv før de involverer seg med klubben. Ettersom fotballbransjen er konkurranseutsatt, vil klubber alltid ha motivasjon til å styre effektivt for å gjøre seg attraktiv ovenfor private investorer.

3.2.2 Problemer med finansiell regulering

Mens noen studier har vært opptatt med å diskutere hvor hensiktsmessig finansiell regulering er fra et teoretisk standpunkt, har andre vært mer opptatt av å finne potensielle problemer knyttet til slik regulering. Schubert (2014) diskuterer disse problemene ut fra et prinsipp-agent perspektiv, og legger til grunn UEFA som prinsippal og klubben som agent. UEFA, som her sees på som eier av de europeiske klubbturneringene, vil forsøke å motivere klubbene, som deltakere i turneringene, til å oppføre seg på en bestemt måte. Finansiell regulering sees her på som en måte å motivere klubben til å oppnå bærekraftig drift. Schubert (2014) peker på informasjonsasymmetri som et potensielt problem med FFP. Dette kan være problemer knyttet til skjult handling. UEFA kan få tilgang på klubbens regnskapstall, men har mindre kjennskap til den faktiske økonomiske aktiviteten. Schubert (2014) mener at klubbene kan utnytte dette gjennom regnskapsmanipulering for å fremstille klubbøkonomien på en bedre måte enn hva realiteten tilsier.

Disse problemstillingene har blitt studert nærmere. Dimitropoulos et al. (2016) utførte en stor kvantitativ studie av 109 europeiske fotballklubber. Hensikten med studien var å undersøke regnskapstall før og etter FFP ble innført, og se hvordan regnskapskvaliteten endret seg. Studien inkluderte seks norske fotballklubber. Forfatterne fant at klubbene brukte *earnings management* mer intensivt i perioden etter at FFP ble innført. Spesielt ble inntektsutjevning brukt av klubber, som økte periodiseringene i perioder med lav kontantstrøm. Forfatterne fant også at klubber som utførte mer aggressiv regnskapsmanipulering, også byttet revisor vekk fra de fire store revisjonsselskapene. Til slutt fant også forfatterne at klubbene hadde betinget konservatisme i regnskapsføringen. Klubber som slet finansielt, var mer tilbøyelige til å utsette realiseringen av kostnader. Videre undersøkte Wilhelmsen (2013) i sin studie hvorvidt FOS er egnet til å bedømme klubbens finansielle stabilitet og bærekraftighet. Wilhelmsen (2013) konkluderer med at en komplisert selskapsstruktur er med på å påvirke innholdet i den finansielle rapporteringen og poengterer at dette kan medføre at relevante kostnader holdes utenfor klubbregnskapet. Videre antyder Wilhelmsen (2013) at dette kan være ønskelig blant klubber for å bevisst fremvise et resultat som ikke gir et riktig bilde av den økonomiske situasjonen.

3.2.3 Implikasjoner for drift

I følge Francks (2014) prediksjon, gjenoppretter FFP insentiver til mer effektiv drift av fotballklubben sett fra et økonomisk perspektiv. Franck (2014) mener at klubber vil tvinges til å drifte etter budsjett basert på fotballrelatert inntekt, men forsøker derimot ikke å utdype dette videre og diskuterer ikke hva slags beslutninger og tiltak som kvalifiserer til god styring i fotballklubber. Dimitropoulos et al. (2016) antydte bruk av regnskapsmanipulering gjennom *earnings management*, betinget bruk av konservativ regnskapsføring og revisorbytte. Dette er derimot ikke tiltak med hensikt å effektivisere driften. Som forfatterne poengterer, representerer kreativ regnskapsføring en kortsiktig løsning for å tilfredsstille de finansielle kravene og vil på sikt svekke klubbens økonomiske bærekraftighet og troverdighet. Dimitropoulos et al. (2016) foreslår dermed videre forskning på hvordan finansiell regulering ikke bare påvirker hvordan klubber fører regnskap, men også hvordan det påvirker andre beslutninger.

Nicoliello og Zampatti (2016) undersøkte i sin studie av italiensk fotball implikasjoner av finansiell regulering på klubbdriften. Forfatterne konkluderte i sin studie at klubbene ikke var forberedt på de finansielle kravene fra UEFA, og forsøkte å bestemme hvilke tiltak som hadde høyest potensial for å øke profitten. Forfatterne var opptatt av både inntekts- og kostnadssiden. I en kvantitativ studie, fant forfatterne at klubbene hadde størst sannsynlighet for å øke profitten gjennom reduserte spillerlønninger og økte spillersalgsinntekter. Kommersiell inntekt, stadion inntekter og inntekt fra tv rettigheter ble ikke vurdert som like relevant. Forfatterne foreslår dermed primært to tiltak for å forbedre resultatet. For det første bør klubbene forsøke å redusere spillerlønningene enten gjennom reduksjon av spillere eller reforhandling av spillerkontrakter. For det andre bør klubbene fokusere mer på spillerutvikling, ved å investere i unge spillere. I følge Nicoliello og Zampatti (2016) kan dette gi fordeler gjennom at lønnskostnadene er lavere for unge spillere, og at klubben kan oppnå en økonomisk gevinst ved spillersalg.

4.0 Metode

I dette kapittelet gjør vi rede for hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen. Først presenterer vi valg av forskningsstrategi, forskningsdesign og metode og forklarer hvorfor disse valgene er passende for vår oppgave. I neste del gjennomgår vi prosessen for å samle inn data. Videre beskriver vi hvordan vi har valgt å analysere datamaterialet. Til slutt diskuterer vi den valgte metoden, forskningskvalitet og forskningsetikk.

4.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign

4.1.1 Forskningsstrategi

Vi har valgt å bruke kvalitativ forskningsstrategi. I kvalitative forskningsstrategier er søken etter mening og formålsforklaringer oftest sentral (Ringdal, 2013). Bakgrunnen for dette valget var at det eksisterer lite generell kunnskap om FOS. Med kvalitativ strategi brukes det oftest induktiv tilnærming ved at forskeren først setter seg inn i informantenes situasjon og handlinger og deretter forsøker å forklare dette ved hjelp av teori (Ringdal, 2013). Vi ønsket å studere implikasjonene av FOS i norske fotballklubber, men gjennomgangen av tidligere forskning ga oss ikke tilstrekkelig kunnskap om området. Vi valgte derfor ikke en kvantitativ strategi. En slik strategi er oftest teoristyrte ved at forskeren har behov for nok generell kunnskap til å være i stand til å utlede og teste hypoteser (Ringdal, 2013). Et annet argument for at vi ikke valgte en kvantitativ tilnærming var den potensielt lave utvalgsstørrelsen. FOS har kun vært i bruk i en lengre periode i Eliteserien, OBOS og Toppserien. Disse ligaene har til sammen kun 44 lag. Dersom svarprosenten ved en eventuell spørreundersøkelse ble for lav, noe som ikke var usannsynlig, ville utvalget blitt for lavt som igjen kunne gi oss problemer med gjennomføringen av statistiske tester. Ved å velge kvalitativ forskningsstrategi, ble det lave utvalget mindre problematisk. Ved å studere et mindre antall klubber kunne vi gå mer i dybden og samle inn rikere data (Ringdal, 2013). Dette var fordelaktig i vår sammenheng ved at vi fikk belyst flere interessante aspekter rundt FOS som vi ikke hadde vurdert i forkant av studien.

4.1.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan ifølge Ringdal (2013) sees på som en skisse for hvordan forskningsprosjektet går frem for å samle inn og analysere data. Ringdal (2013) nevner fire

design som er vanlig i kvalitativ forskning og som ikke trenger å være gjensidig utelukkende: tverrsnittsdesign, langsgående design, casestudie og komparativt design. For å velge det designet som passet best med forskningsspørsmålene valgte vi et som lignet mest på et tverrsnittsdesign. Ved å velge dette designet, ønsket vi å samle inn data én gang per klubb fra et mindre utvalg klubber innenfor et begrenset tidsrom (Ringdal, 2013). Dette tidsrommet strakk seg fra 25 februar til 26 mars. For å benytte dette forskningsdesignet, ønsket vi å komme i kontakt med 8-12 norske fotballklubber som var pliktige til å sende inn FOS rapporten til NFF innen 15 mars. Vi endte til slutt opp med å samle inn data hos ni klubber fra Eliteserien og OBOS. Ved å velge flere klubber, kunne vi danne oss et mer helhetlig bilde av FOS' rolle i klubbene og dermed øke sannsynligheten for å oppnå metning. I følge Tjora (2017) vil dette si at det ikke kommer frem nye momenter i hvert nye intervju. Ettersom FOS i skrivende stund har vært i bruk i over ti år, ble det også aktuelt å utforske tidligere erfaringer og situasjoner relatert til FOS. Forskningsdesignet bærer dermed også preg av å være langsgående, eller retrospektivt, ved at vi åpnet for å undersøke forhold rundt FOS fra fortiden (Ringdal, 2013). Ved å gjøre dette økte vi sannsynligheten for å avdekke interessante funn om FOS.

4.2 Datainnsamling

I denne delen gjennomgår vi datainnsamlingsprosessen, fra utvalg av analyseenheter til gjennomføringen av datainnsamling samt de betraktningene som ble gjort underveis.

4.2.1 Semistrukturerte intervju

For å samle inn data benyttet vi semistrukturerte intervjuer. Denne metoden var godt egnet ettersom vi ønsket å studere meninger, holdninger og erfaringer knyttet til FOS. Som Tjora (2017) påpeker, vil slike intervjuer være hensiktsmessig i situasjoner hvor man ønsker å utforske nyansene i opplevelser og erfaringer. Vi valgte derfor å bruke åpne spørsmål for å fange opp dette ved å oppfordre til fri samtale. Det var likevel viktig å holde en viss struktur over intervjuet for å forsikre at de viktigste aspektene med FOS ble dekket i intervjuet.

Utvalget av klubber vi kunne bruke til oppgaven var begrenset til Eliteserien, OBOS ligaen, Postnord ligaen og Toppserien. Det var kun disse nivåene som var underlagt FOS og dermed var det kun aktuelt å velge ut klubber herfra. Vi ekskluderte Postnord ligaen på bakgrunn av at ligaen kun har vært underlagt FOS i overkant av to år. Med så lite erfaring med FOS kunne

det blitt vanskelig å samle inn tilstrekkelig med data. På samme grunnlag ble også klubber med få års erfaring fra OBOS ekskludert. Videre prioriterte vi klubber med lang nok erfaring fra Eliteserien og OBOS. Toppserien ble nedprioritert fordi vi først og fremst ønsket klubber fra samme ligasystem. Vi var likevel åpne for å inkludere klubber fra Toppserien dersom vi ikke fikk respons fra nok klubber i Eliteserien og OBOS ligaen. Før vi tok kontakt med klubbene dannet vi oss en oversikt over hvilke soner (grønn, gul eller rød) de hadde havnet i siden FOS ble implementert. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å studere meninger og erfaringer både i klubber med historisk god soneplassering og klubber som hadde mer erfaring med å være i rød sone.

Etter oversikten var klar laget vi en prioriteringsliste basert på kriteriene nevnt ovenfor. Etterpå begynte vi å ringe klubbene for å høre om de var interessert å delta i prosjektet. Vi fikk overraskende god respons. Totalt kontaktet vi femten klubber fra Eliteserien og OBOS ligaen. Av disse sa elleve klubber ja til å delta, to sa nei og to svarte aldri. To av klubbene som takket ja, samt de to som ikke svarte, ble ringt etter at vi hadde gjennomført de første intervjuene og fått nyttige tips om interessante klubber. Uheldigvis var det to klubber som hadde takket ja tidlig som trakk seg i perioden rett før intervjuet skulle gjennomføres. På grunn av dette endte vi til slutt opp med ni klubber. Tabell 2 på neste side viser oversikt over intervjuene.

Klubb	Informant	Stillingstittel til informant	Antall år i stillingen	Lengde på intervju	Type intervju
1	K1	Økonomiansvarlig	Over 5 år	38min	Telefon
2	K2	Økonomiansvarlig	Over 5 år	1t 4 min	Personlig
3	K3	Styreleder	Over 5 år	56min	Personlig
4	K4	Økonomiansvarlig	2-5 år	56min	Personlig
5	K5	Økonomiansvarlig	Under 2 år	50min	Personlig
6	K6	Økonomiansvarlig	Under 2 år	59min	Personlig
7	K7	Økonomiansvarlig	2-5 år	45min	Personlig
8	K8	Daglig leder	2-5 år	53min	Telefon
9	K9	Økonomiansvarlig	Over 5 år	1t 28 min	Telefon

Tabell 1: Intervjuoversikt

For å sikre anonymiteten til informantene har vi valgt å gi stillingstittelen “Økonomiansvarlig” til alle vi intervjuet med en økonomirelatert stilling. Av de ni intervjuene var tre telefonintervju og resten var personlige møter med informantene. Vi ønsket primært å møte alle informanter ansikt til ansikt for å unngå å miste noe av samtaleaspektet som et godt intervju er avhengig av (Tjora, 2017). Noen av intervjuene ble derimot avtalt på så kort varsel at det medførte at vi måtte benytte telefonintervju. Dette var en ulempe i den forstand at vi mistet muligheten til å lese kroppsspråk hos informanten, noe som kunne gjøre kommunikasjonen vanskeligere og samtalen mindre flytende. I tillegg ville samtale ansikt til ansikt ha en fordel med at intervjuet kunne virke mindre formelt og dermed skape en mer trivelig stemning. Dette kunne være fordelaktig ved at intervjuet kunne gå over tiden uten at det følte for lenge for informanten (Tjora, 2017). Som tabell 2 viser, var både det lengste og det korteste intervjuet via telefon så det er vanskelig å si med sikkerhet at et personlig oppmøte forlenget intervjuene. Telefonintervjuer hadde også noen fordeler. For det første minimerte det reisetiden. For det andre gjorde telefonintervju at vi hadde større sannsynlighet til å få til intervju på kort varsel. Dette var svært gunstig i tilfellene hvor en informant kansellerte og vi måtte finne en erstatter på kort varsel.

Når vi skulle velge hvem vi ville kontakte fra den enkelte klubb, var det viktig at vi fikk avtalt intervju med noen som kunne uttale seg om FOS på en måte som reflekterte oppgavens tema (Tjora, 2017). Etersom FOS er sterkt knyttet til det økonomiske aspektet i fotballklubben, prioriterte vi å kontakte personer som primært hadde ansvar for klubbens økonomi. For de fleste klubbene inkluderte dette informanter fra økonomi- og administrasjonsavdelingen. I tillegg var også en av informantene en tidligere styreleder som hadde mye erfaring med FOS fra sin tid i klubben, mens en annen informant var daglig leder og hadde i tillegg ansvar for klubbens økonomi.

Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, noe informantene godtok før intervjuet startet. Lydopptakene ble lagret frem til oppgavens leveringsfrist. Ved å ta opp samtalen, forsikret vi oss at vi fikk registrert alt som ble sagt slik at vi kunne konsentrere oss om informanten hva informanten sa (Tjora, 2017). I tilfeller hvor informanten sa noe interessant eller var uklar kunne vi dermed raskt stille oppfølgingsspørsmål istedenfor å måtte bruke tid på å ta notater. I intervjuene tok vi alltid opp samtalen fra to lydopptakere i tilfelle den ene sluttet å virke under intervjuet. For telefonintervjuer satte vi samtalen på høgtaler og tok opp samtalen. Lydkvaliteten ble litt svekket, men hadde fortsatt god nok kvalitet til at den kunne brukes

videre. Etter at alle intervjuene var fullført, transkriberte vi opptakene og lagret dem som tekstdokumenter frem til oppgavens leveringsfrist.

4.2.2 Intervjuguide

Ifølge Tjora (2017), bør en intervjuguide til et dybdeintervju balansere ferdigformulerte startspørsmål på hvert tema med uformelle samtalepregede oppfølgings- kommentarer og spørsmål. Intervjuguiden vi brukte i studien vår var utarbeidet med institusjonell logikk og tidligere forskning som bakgrunn. Vi valgte å lage en felles intervjuguide (se vedlegg) som skulle brukes på alle informantene uavhengig av stillingstittelen i klubben ettersom dette ville gjøre det lettere å sammenligne dataene våre i etterkant. Vi gjorde likevel mindre endringer etter de første intervjuene for å dekke deler av temaet som vi lærte om i intervju 2. Vi hadde noen spørsmål som var tilpasset den enkelte klubb og noen spørsmål som ikke var relevante for alle. Intervjuguiden hadde et format med spørsmål som skulle være åpne av natur for å få informanten til å snakke fritt, men vi hadde spesifikke underkategorier vi ønsket å få med i samtalen. Dette gjorde det lettere for oss å stille oppfølgende spørsmål dersom informanten ikke svarte utfyllende nok. Når intervjuguiden var klar fikk vi hjelp av veilederne med å strukturere guiden slik at den hadde en logisk oppbygging og inneholdt spørsmål om alle de relevante temaene vi ønsket å undersøke.

4.3 Analyse av data

Etter at intervjuene ble gjennomført ble de transkribert fortløpende. Ettersom vi både gjennomførte intervjuene og transkriberingen selv var vi godt kjent med empirien før vi begynte å analysere den. Tjora (2017) argumenterer for at analysen i kvalitative studier ikke skal være basert på kategorier som kunne blitt utarbeidet på forhånd, men heller på detaljer i intervjuene som genererer temaer. I vår analyse har vi notert interessante utsagn fra informantene og generert koder som baserer seg på disse. Med denne teknikken besto kodene av ord, setninger eller deler av en dialog. Når alle intervjuene var kodet sorterte vi kodene i ulike temaer. Fra disse temaene valgte vi ut sitater som var godt formulert og representerte de ulike kodene våre. Sitatene ble skrevet om til bokmål og sendt tilbake til informantene for en godkjenning. Dette ble gjort både for å sikre informantene sitt samtykke i sitatene, men også for å forsikre oss om at ikke meningen med sitatet gikk tapt uten konteksten sitatet var hentet fra eller under oversettelsen til bokmål. Alle godkjente sitater var dermed klargjort for å

brukes og under skrivingen av resultatkapittelet ble de mest egnede sitatene blant de godkjente sitatene valgt ut og benyttet i oppgaven.

4.4 Forskningskvalitet

4.4.1 Reliabilitet

At studien har høy reliabilitet vil si at hver måling måler det samme. I en kvalitativ studie tolker vi dette som at hvert intervju undersøker det samme (Tjora, 2017). I vår oppgave har vi forsøkt å sikre en høy grad av reliabilitet ved hjelp av flere faktorer. Vi har først prøvd å sikre at alle klubbene vi intervjuer er i samme ligasystem. Dette for å sikre at alle er underlagt de samme reglene og har de samme forutsetningene til grunn for diskusjonen. Vi kunne valgt å trekke inn klubber fra Toppserien og flere av de mindre klubbene i OBOS, men dette ble utelatt for å sikre en høyere reliabilitet. I tillegg forsøkte vi å likestille omgivelsene for hvert intervju ved møte informantene ansikt til ansikt og på et sted etter informantens ønske. Vi brukte også tilnærmet den samme intervjuguiden på alle intervjuene med kun små endringer som ble lagt til etter de første 2 intervjuene. Disse endringene hadde informant 1 og 2 foreslått for oss og de hadde gitt oss sine svar uten at vi hadde spurt om dem. På den måten har vi fått tilnærmet svar på det samme fra alle informantene. Alle intervjuene ble også gjennomført innenfor en tidsramme på fire uker, fra 25 februar til 26 mars. Dette ble gjort både på grunn av kort tidsfrist på oppgaven, men også fordi intervjuene ble gjennomført rett før og rett etter FOS rapporten skulle leveres til NFF 15. mars. Ved å gjennomføre intervjuene nær denne datoen har alle informantene FOS rapporten og detaljene rundt ferskt i minne. Det siste vi har gjort for å sikre reliabilitet i oppgaven er at vi har alltid intervjuet vedkommende med hovedansvaret for FOS rapporten. Ved å gjøre dette sikrer vi at informanter i større eller mindre grad har ansvaret for det samme når det kommer til FOS og at vedkommende har en sentral rolle i klubben og kan uttale seg om klubbens økonomiske situasjon og prioriteringer.

4.4.2 Validitet

Ifølge Tjora (2017) kan validitet deles opp i ytre og indre validitet. Ytre validitet vil si generaliserbarhet. En studie har høy ytre validitet dersom resultatene kan benyttes i andre kontekster enn det som er undersøkt i studien. Med indre validitet menes at resultatene i

studien er svaret på det forskeren ønsker å undersøke. For å sikre en høy indre validitet er det derfor viktig å ha kontroll på ulike bias som kan ha påvirket studien. (Tjora, 2017)

Vi har forsøkt å sikre den ytre validiteten ved å ha et stort utvalg av klubber på toppnivå med i studien og ved å sikre at det ikke er noen klare deler av populasjonen som er utelatt. Til tross for at informantene ikke alltid er enige kan vi likevel trekke noen konklusjoner basert på studien som hvertfall til dels kan utvides til å gjelde for hele Eliteserien og kanskje også deler av OBOS ligaen. Noen av informantene våre har nylig rykket opp eller nylig hatt en sesong i OBOS og meninger og erfaringer kan være preget av dette. Etersom det er svært få klubber som ikke har vært i OBOS siden før FOS ble innført ser vi ikke på dette som en svakhet, men heller som en potensiell mulighet til å få informasjon som også kan gjelde OBOS ligaen. Ytre validitet er derimot ikke like mye til stede dersom vi snakker om andre toppnivå ligaer i Europa. Vår studie tar utgangspunkt i FOS som er unikt for norsk fotball, men resultatene kan likevel generaliseres ettersom vi i hovedsak ser på effekten av regulering fremfor spesifikasjoner i FOS modellen.

FOS og økonomistyring i sin helhet i norske fotballklubber var et tema som vi ikke hadde erfaring med eller meninger om før studiet. Til tross for vår interesse for temaet og kjennskap til hvordan fotball fungerer har vi forsøkt å ha nøytrale holdninger til oppgaven og latt informantene og tidligere forskning lære oss hva som blir gjort og hva som har blitt gjort tidligere. Vi mener derfor at forsker bias i liten grad er til stede ved studiens start og dette styrker den interne validiteten i oppgaven. Forsker bias kan likevel være til stedet under tolkningen av resultatene ettersom intervjuene kan ha påvirket hva vi har valgt å legge vekt på i resultatkapittelet (Tjora, 2017).

Vi har forsøkt å unngå informant bias ved å benytte informanter i både store og små klubber, i både Eliteserien og i OBOS, av begge kjønn og med variert erfaring. Det at noen av informantene har over 10 år med erfaring kan derimot skape et bias ettersom de var til stedet under utviklingen og implementeringen av FOS, mens andre informanter med mindre erfaring ikke var det. (Tjora, 2017) Så vidt vi vet har ingen av informantene direkte relasjoner til de som arbeider med FOS i NFF og ingen av informantene har arbeidet med utviklingen av FOS for NFF utover å hjelpe til med meninger fra klubbene sin side.

4.5 Diskusjon av metode

Ifølge Tjora (2017), har den valgte metoden sine potensielle svakheter. Et semistrukturert dybdeintervju vil blant annet kunne medføre at informanten snakker seg bort og at kvaliteten på intervjuet blir svekket. Intervjuet kan likevel være nyttig, men det vil være mer arbeid med å få frem de mest sentrale aspektene i ettertid. Informanter kan også “spille teater” for forskeren ved at informanten svarer det han eller hun tror at forskeren ønsker å høre (Tjora, 2017). I vår studie har vi liten mulighet til å sjekke om informanter vrir på sannheten eller holder tilbake informasjon. Men ettersom flere av informantene var svært interessert i temaet og viste stor vilje til å hjelpe oss med oppgaven, kombinert med at de ønsket å lære oss hvordan rollen som økonomiansvarlig fungerer i en fotballklubb, ser vi ingen grunn til at informasjonen som kom frem i intervjuene ikke er troverdig. Med den begrensede tiden vi har hatt til å gjennomføre oppgaven mener vi at metoden vi har valgt å bruke er mer egnet enn alternativer som går over lengre perioder.

4.6 Forskningsetikk

Tjora (2017) mener at det er viktig med anonymisering av informantene dersom studien behandler sensitive data. Det er viktig å sørge for at informanter føler seg trygge og det kan være flere mulige måter å sikre dette på. Selv om NSD og andre institusjoner eksisterer for å sikre at god forskningsetikk blir fulgt, bør likevel forskere opptre med integritet og ivareta hensynet til informanter.

Til tross for at dataene våre ikke er av den mest sensitive typen har vi likevel valgt å ta hensyn til flere forhold for å sikre at god forskningsetikk er ivaretatt. Noe av det første vi gjorde i starten av semesteret var å søke om godkjenning av prosjektet til norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette er obligatorisk for alle avhandlinger som behandler personopplysninger. Ettersom vi skulle gjennomføre intervjuer, var vi pålagt å få prosjektet godkjent før vi kunne kontakte informantene.

Etter at NSD hadde godkjent studien var neste steg å formulere et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring (se vedlegg) som ble sendt ut til informantene som valgte å delta i studien. Samtykkeerklæringen inneholdt tre ulike samtykker. Det første var nødvendig, og innebar samtykke til å bli intervjuet og at transkriptet av intervjuet ble lagret frem til

oppgavens innleveringsdato. Det andre samtykket var valgfritt, og innebar at vi kunne publisere opplysninger om informanten slik at han eller hun kunne gjenkjennes. Det tredje samtykket var også valgfritt og innebar samtykke til at informantenes personopplysninger kunne lagres videre etter innleveringsfristen, til bruk i videre forskningsprosjekter utført av våre veiledere.

To av informantene ønsket å være anonyme, og en tredje ønsket også dette ved en senere anledning. Vi valgte derfor å anonymisere alle informantene. Vi ville ikke risikere at vi indirekte avslørte hvem de tre informantene var dersom vi offentliggjorde de resterende. Vi anonymiserte derfor alle informantene ved å navngi dem som K1, K2, K3 osv. Vi fjernet også spillernavn og andre opplysninger fra sitatene som kunne være direkte avslørende. I tillegg var flere av intervjuene transkribert på dialekt. Alle sitatene som ble publisert ble derimot skrevet om til bokmål.

Til slutt foretok vi sitatsjekk av alle sitatene vi valgte å benytte. Da hadde informanten mulighet til å stryke sitater som han eller hun ikke ønsket å publisere, eller omformulere sitater slik at meningen bak det kom frem på riktig måte.

5.0 Empiri

I dette kapitlet presenteres presenterer vi de ulike temaene som kom frem under intervjuene. Kapitlet er tredelt. Først viser vi hvordan FOS rapporteringen har økt bevisstgjøring rundt økonomiske forhold og hvordan den brukes til andre formål utover obligatorisk rapportering til fotballforbundet. Videre presenterer vi interessante funn rundt sonesystemet og viser at dette kan gjøre kommunikasjonen mer effektiv. I tillegg har soneinndelingen blitt kritisert av informantene. Til slutt presenterer vi FOS' rolle i samspillet mellom økonomi og sport.

5.1 Bruk av FOS

5.1.1 Bevisstgjøring

Et av formålene til FOS er å gi et mer solid beslutningsgrunnlag for å gi klubbene mulighet til å gjøre riktige beslutninger (Norges fotballforbund, 2019). Et interessant tema som dukket opp i intervjuene, var hvordan bruken av FOS hadde gjort klubbene mer bevisst på en rekke ulike økonomiske forhold. De fleste informantene mente at deres klubb hadde blitt mer opptatt av klubbøkonomi, men det varierte hvorvidt informantene mente at FOS hadde vært drivkraften bak dette. Informant K3, som var tidligere styreleder, var veldig tydelig på det var økonomi som hadde vært i fokus på styremøtene etter at FOS ble innført og uttalte følgende:

"Det er klart at fra høsten 2010 så har vi hengt i stupet etter fingerspissene på grunn av økonomi og det har vært temaet i alle styremøtene og alt vi har holdt på med har handla om økonomi, økonomi, økonomi." - Informant K3

I følge informant K3 var manglende likviditet et av problemene som ble diskutert på styremøtene. Likviditet er en av parameterne som gis høyest vekt i FOS, men informanten ga ikke uttrykk for at FOS var drivkraften bak det økte fokuset. Informant K3 uttrykte at *"likviditet og positivt resultat var helt nødvendig uavhengig av FOS"*. Andre informanter hadde også et lignende syn. I følge informant K1 var klubben *"like opptatt av økonomi før FOS"*. Informant K2 delte også dette synet, men mente likevel at FOS hadde vært et nyttig verktøy for norsk fotball i årene etter finanskrisen i 2008.

"Norsk fotball var jo inne i en sånn liten resesjon for noen år siden. Du måtte bygge ned, bygge ned, bygge ned. Og oppfølgingssystemet var gull verdt å ha." -

Informant K2

Informant K2 hadde flere års erfaring som økonomiansvarlig i klubben og hadde fulgt utviklingen i norsk fotball i lengre tid. Informanten viste til at finanskrisen medførte at tilskuer- og sponsorinntektene ble betydelig redusert for norske fotballklubber, noe som førte til at klubbene måtte bruke flere sesonger på å omstille seg ved å kutte kostnader. Ifølge informanten var FOS et veldig nyttig verktøy å ha for å få klubbene til følge denne prosessen. Sett bort i fra denne situasjonen, ga ikke informant K2 uttrykk for at sin klubb hadde begynt å tenke annerledes på økonomi etter at FOS ble innført. Klubben hadde hatt fokus på å drive bærekraftig også før FOS ble innført. Informant K4 uttrykte også at sin klubb hadde fokus på bærekraftig drift, men FOS ble ikke sett som drivkraften bak dette.

"I utgangspunktet så ligger det ikke i hodet på meg, FOS rapporteringen gjennom året. Vi har jo mål om å drive sunt og bærekraftig. Ikke fordi vi har FOS rapportering, men fordi vi skal ha en bærekraftig økonomi og skal bli en mer profesjonell organisasjon og drive på en bra måte. Det er nok mer drivkraften da." - Informant K4

"Jeg tenker jo at noen av disse parameterne gir jo voldsomt mye poeng for eksempel. Der for eksempel likviditetsgraden er en av de som gir høyest poeng og egenkapital. De to gir veldig høyt. Det er jo på en måte bra for vi sier jo at vi skal drive bærekraftig og vi skal være i stand til å overholde forpliktelsene våres." - Informant K4

Informanten antydte at klubbens måte å drive på allerede var veldig mye i tråd med kravene til FOS, og at klubben dermed ikke hadde behov for å gjøre drastiske endringer. Klubben hadde historisk sett gjort det godt økonomisk og fikk gode poengsummer i FOS allerede fra start. Informant K4 hadde derimot ikke vært mange år i klubben og kunne dermed ikke uttale seg om tidligere år. Det ble dermed vanskelig å få et innblikk i klubbens erfaring med FOS i perioden etter innførselen. Det ble likevel nevnt i intervjuet at klubben tidligere ikke hadde hatt en økonomiansvarlig med overordnet ansvar for rapportering. Informanten, med bakgrunn som revisor, var den første til å tiltre i denne rollen.

Informant K5 var nylig ansatt som økonomiansvarlig i sin respektive klubb. Informanten hadde tidligere arbeidet i en annen bransje, men hadde samtidig flere års bakgrunn i klubben som trener og spiller. Det ble nevnt i intervjuet at klubben nylig hadde begynt å stille høyere krav til økonomisk kompetanse, noe som hadde ført til nyansettelsen. Noe av bakgrunnen til

dette var at klubben holdt på å bygge nytt stadion for store summer og dermed hadde behov for høyere kompetanse til å håndtere de store beløpene. Informanten mente at FOS hadde gjort klubben mer bevisst på at egenkapitalen måtte styrkes, og at bygging av nytt stadion var et tiltak for å oppnå dette.

"Økonomisk kan vi si det enkelt. Det er jo klart at vi regner med det blir en økt oppside i økonomien og interessen. Det den gjør er å bygge egenkapitalen. Vi får tilført mye midler når vi bygger denne stadion, så har vi jo gjeld og, men der har vi plutselig en egenkapital som gjør at vi etterpå ikke har et problem omkring det med negativ egenkapital. Det er en bevisst handling for å styrke egenkapitalen, det er å bygge denne stadion." - Informant K5

FOS har også bidratt til at andre klubber er blitt mer bevisst på å styrke egenkapitalandelen. Informant K9 hadde vært i sin klubb i flere år, og ble ansatt i en periode hvor klubben slet veldig med den økonomiske situasjonen. Et av problemene var da at klubben hadde hatt for stor gjeld på grunn av eierinteresser i anlegg. For å løse dette hadde klubben gjort flere grep, blant annet ved å la kommunen overta eierinteressene. I følge informant K9 var det FOS som presset klubben til å gjøre dette. Informant K8 mente også at FOS hadde gjort klubben mer bevisst på egenkapital.

"Den bevisstgjøringen når du begynner å sette deg inn i FOS rapporten så er dette et ganske motiverende rapporteringssystem. Vi bygger jo mye anlegg, vi bygger jo selv og bruker voldsomt med frivillige, hvordan vi blant annet synliggjør frivillige timer for å dokumentere verdien på bygget når vi ikke har direkte kostnader, men du får det jo i gaver og gratisarbeid. Dette hadde vi kanskje ikke brydd oss om uten FOS, men så lenge det påvirker egenkapital og poeng så er det viktig for oss å synliggjøre alle sånne typer verdier." - Informant

K8

I tillegg til egenkapital var også likviditet en viktig parameter for klubbene, men ikke alle mente at det var kun for å oppnå god FOS score. Informant K6 var klar på hvor viktig god likviditet var. Informanten hadde tidligere arbeidet i en annen bransje og hadde fått erfare konsekvensene av dårlig likviditet og hvor viktig det var å ha nok penger i banken. I følge informanten hadde denne erfaringen blitt med inn i klubben. Informant K8 sa at klubben hadde blitt veldig opptatt av å ha nok likviditet, og mente også at FOS hadde bidratt til det

økte fokuset. Klubben hadde som mål å være i grønn sone, og skulle alltid ha nok penger på konto.

"I økonomi vi skal alltid være i grønn sone i FOS, lønn tilsvarende 1 års kostnad tilgjengelig, dvs. har vi 40 millioner i lønn i året skal vi alltid ha 40 millioner stående på en konto." - Informant K8

Informant K9 var også opptatt av å holde seg i grønn sone og var dermed opptatt av å ha god nok likviditet.

"Vi har jo stoppet å bruke av likviditeten fordi vi ser at det kan påvirke grønn sone statusen vår" - Informant K9

5.1.2 Intern bruk av FOS rapporten

Et annet interessant tema fra intervjuene var hvordan FOS rapporten ble brukt utover rapporteringen til NFF. Vi har allerede nevnt at noen klubber hadde blitt mer bevisst på klubbøkonomien gjennom FOS rapporteringen. Det viste seg også at noen klubber hadde begynt eller vurderte å begynne å bruke rapporten til internt bruk. De fleste andre, derimot, ga ikke uttrykk for at rapporten ble brukt utover obligatorisk rapportering.

"Vi hverken styrer etter eller måler FOS kriteriene løpende, men vi som jobber med økonomi og kjenner FOS kriteriene vet sånn noenlunde hvor vi kommer til å ende opp." - Informant K1

I følge informant K1 brukte ikke klubben FOS rapporteringen i praksis utover rapporteringen til fotballforbundet. Klubben tenkte ikke over FOS indikatorene til vanlig. I følge informanten, hadde de som arbeidet med økonomien en god følelse hele veien om hvor de ville ende opp i FOS. Det var viktig for klubben å unngå rød sone, men klubben forsøkte ikke å oppdatere seg fortløpende på hvilke poengsummer de lå an til for de ulike parameterne. Informant K2 var heller ikke opptatt av å holde seg oppdatert jevnlig på FOS poengsummen og fokuserte mer på konkurranseevne over lengre tid.

"Av og til så blir det gode tall [FOS tall] og av og til så blir det dårlige tall, men det viktigste for oss er å se konkurranseevne og økonomisk evne over tid." -

Informant K2

Informant K2 uttrykte også at klubben heller ikke brukte FOS rapporten til noe annet enn rapporteringen til NFF. På spørsmål om dette svarte informant K2 "vi bruker ikke FOS aktivt nei". Klubben brukte ikke FOS sine nøkkeltall til rapportering til styret fordi de var basert på året før. Isteden var klubben mer opptatt av fremtidsrettede tall. På styremøtene ble det alltid brukt prognoser, og klubben benyttet heller antall sesongkort og sponsoravtaler som indikator på de økonomiske utsiktene. Klubben gjorde dermed ikke noen aktive grep for å havne i en bestemt sone, men informanten var tydelig på at det var den langsiktige økonomien som var det viktige å ha kontroll på. Informanten mente at FOS tallene, som baserte seg på 12 måneder, ikke var tilstrekkelig til å fange opp dette. Informant K3 mente også at FOS var for mye basert på historiske tall. Dersom en FOS måling indikerte at klubben gjorde det dårlig, ville klubben ha visst om det lenge før NFF, ifølge informanten.

"Jeg føler ikke at FOS i seg selv er med på å bidra til noe spesiell økonomistyring, FOS er mer med på å kategorisere og sette begrensninger på hva du kan gjøre avhengig av farge. FOS er bare et febermål og du er syk lenge før NFF vet om det" - Informant K3

For informant K4 ble FOS brukt veldig sjelden utover rapporteringen til NFF. Det eneste unntaket kunne være i situasjoner hvor klubben var nær rød sone og vurderte å gjøre store investeringer. I slike tilfeller kunne informanten forsøke å predikere hvordan det ville slå ut på FOS poengsummen. Utenom dette, var klubben mer interessert i å bruke egne parametere for å rapportere til styret. Selve FOS rapporten ble kun fulgt opp rett før de to halvårlige rapporteringene til NFF, og lagt vekk etter det.

"Det er nesten slik at du rapporterer [FOS] og så ferdig med det. Deilig å få det ut av verden" - Informant K4

Informant K5 fortalte at klubben hadde styremøter ofte, men heller ikke i denne klubben ble FOS benyttet til internt bruk. Informanten uttrykte at FOS rapporteringen var veldig tidkrevende og detaljstyrt. Informanten forklarte litt om hvordan FOS rapporten måtte sendes inn. Blant annet ble det nevnt at det ikke var nok å levere et revidert regnskap for å bli vurdert. I tillegg måtte det leveres flere sider med ekstra detaljer vedrørende spillerkontrakter og annet. Informanten var svært skeptisk til dette, og mente at det ble for mye arbeid å bruke FOS rapporten til noe annet enn den obligatoriske rapporten til NFF. Å sette av tid til å fylle ut rapporten utenom rapporteringene til NFF for å bruke FOS mer proaktivt var ikke aktuelt.

Nei, det er [banneord] så vanskelig. Jeg bruker jo nesten en måned av min tid til FOS rapportering så det kan vi ikke gjøre oftere." - Informant K5

De tidligere nevnte informantene hadde ikke forsøkt å integrere FOS i styringssystemene sine. Informant K6 hadde derimot gjort dette ved å lage en regnearkmodell som kunne estimere hvordan klubben ville score på de ulike FOS parameterne. Informanten mente at dette kunne være nyttig for å gi tidlige signaler på at noe ikke stemte, men trodde likevel ikke dette var nødvendig å følge opp for ofte.

"Jeg har laget meg en modell i Excel der jeg nå i 2018 knyttet opp egentlig FOS og. Da blir det nesten riktig. Ikke helt riktig, men riktig nok til at en kan koble opp og se. Det er et sånt første estimat på hvordan en vil havne på de ulike kriteriene i FOS da. Sånn at for total kapitalrentabilitet for eksempel kan du regne ut og arbeidskapital og sånne ting regnes ut, men da basert på balanseverdier akkurat i dag og ikke et gjennomsnitt av IB og UB. Men du treffer nærme nok til at du hvertfall kunne fått et flagg på at oops her må du være oppmerksom." - Informant K6

Informant K7 hadde også vurdert å bruke lignende løsninger til å simulere FOS poengsummen ved neste rapportering.

"Det er jo mange små parametere i FOS, så det er kanskje ikke så lett å sette det inn i budsjettet hvordan vi scorer om 12 måneder, men det er et tema vi har diskutert. Om vi kan simulere, basert på budsjettet, hvordan vi kommer til å score i FOS når året er ferdig for eksempel. At man kan bruke det litt mer proaktivt. Vi har ikke kommet i gang med det enda, men det er en diskusjon om det hvert fall." - Informant K7

Informant K7 fortalte at klubben hadde hatt diskusjoner om å begynne å simulere FOS scoren basert på budsjettet. Ved å simulere FOS basert på budsjettet kunne klubben oppdage tidlig om de havnet i en uønsket sone. Dersom klubben ikke var fornøyd, kunne budsjettet justeres nok til at klubben havnet i ønsket sone. FOS rapporten ble også kommunisert til styret. I følge informanten, hadde styret vist økende interesse for nøkkeltallene i FOS rapporten uten å gå for mye inn på detaljene.

De fleste klubbene forberedte selv FOS rapporten som skulle sendes inn til NFF. En klubb gjorde imidlertid ikke dette. Informant K8 var daglig leder, og hadde ansvar utover det økonomiske i klubben. Klubben selv hadde ikke økonomiavdeling, og valgte isteden å bruke regnskapsbyrå til å forberede FOS rapporten. Dette var en løsning som ifølge informanten fungerte veldig bra og som var lite ressurskrevende. På spørsmål om FOS ble brukt til noe internt, var informanten klar på at FOS var veldig styrende for målene som ble satt i de ulike avdelingene.

"Litt ja og nei. Vi er veldig opptatt av alt vi kan faktabasere istedenfor å synse. Det er viktig innenfor fotballen. I en klubb blir folk trukket mot sport ikke sant. A-laget er de morsomste. Vi er veldig opptatt av at folk jobber innenfor det området dem er ansatt for og dem vet hva det betyr. At den avdelingen må levere til målet dem har satt for det har en helt egen innvirkning på FOS. Det hjelper ikke at 4 avdelinger jobber dersom den femte avdelingen gir blaffen. Det vil slå ut på FOS. Så FOS er på en måte, det er bare å levere det FOS krever for det er det som, det er, sånn sett er FOS et viktig verktøy for oss." - Informant K8

Informant K5 nevnte at FOS rapporten var veldig detaljert og krevde mye tilleggsinformasjon gjennom flere vedlegg. Utfyllingen av FOS rapporten kunne derfor være veldig tidkrevende fordi det krevde at innsender måtte lete opp mye data. Dette var likevel ikke et problem for alle. Informant K9, som hadde lang erfaring fra klubben, hadde integrert FOS modellen inn i klubbens regnskapssystemer.

Hele rapporten, den bruker ikke vi lang tid på. Vi har jo prognoser, budsjett, regnskap, balanse og alt sånt etter den [FOS] modellen så det å fylle ut budsjettet i FOS modellen, det bruker vi minimalt med tid på. - Informant K9

Ved å basere eget regnskap på FOS malen, hadde informanten allerede den nødvendige informasjonen klar når klubben skulle rapportere til NFF.

"Når jeg beregner for eksempel årsverket så setter jeg det opp på samme måte som jeg har i det ene vedlegget [fra FOS] som skal sendes inn. Det er mye klipp og lim, sånn som når du for eksempel skal ha personalkostnader som du skal sammenligne prognose og budsjett, så har jeg malen på det, jeg vet hvordan, jeg sitter ikke å regner og legger inn tallene der." - Informant K9

5.2 Soner

Sonesystemet er delt inn i rød, gul og grønn sone. Til tross for at grønn sone er den som representerer best økonomi er ikke dette et mål for alle klubbene. Noen klubber har et aktivt mål om å rapportere i grønn sone, mens andre er fornøyd med å rapportere i minimum gul sone. Det eneste informantene virket enige om når det gjaldt hvilken sone som var målet var det som informant K4 uttrykte: *“Ingen ønsker jo å komme i rød sone.”*.

5.2.1 Virkemiddel for kommunikasjon

En av de mer karakteristiske egenskapene med FOS, er måten klubbens økonomiske situasjon blir vurdert. FOS kategoriserer klubbene etter kun tre soner, og bruker i tillegg farger for å indikere hvor bra klubben gjør det økonomisk. Denne kategoriseringen ble et interessant tema under intervjuene.

“ Vi malte pauserommet grønt for å minne oss på at vi var i grønn sone.” -
Informant K9

Sitatet til informant K9 var kanskje det som best illustrerte sonene som et kommunikasjonsmiddel. Klubben til denne informanten var veldig opptatt av å ligge i den beste kategorien i FOS. Informanten nevnte i intervjuet at det var nedfelt i klubbens retningslinjer at de skulle ligge i grønn sone. Klubben hadde derfor malt pauserommet sitt grønt som en påminnelse på hva som var prioriteringene. Farger var enkelt å forstå for alle. Dersom en klubb hadde levert gode FOS relaterte regnskapstall, var ikke dette nødvendigvis forståelig for de fleste. Det var som regel kun den økonomiansvarlige som kunne se over tallene og avgjøre om de var gode eller ikke. Andre avdelinger, som sportslig avdeling, var ofte ikke interessert i å prøve å forstå klubbens økonomiske situasjon ved å bli presentert en rekke ulike regnskapstall. Fargesystemet gjorde derimot at det var enklere for andre i klubben å sette seg inn den økonomiske situasjonen.

“Og så er det jo veldig illustrativt og enkelt, det å ha sånne farger. Da er det så synlig. Er det grønt er det greit, er det gult må en være på vakt og er det rødt da må en gjøre hardt arbeid for å komme ajour igjen.” - Informant K6

Flere av informantene ga uttrykk for at det som regel var fargene som ble kommunisert til de andre i klubbene. Noen av informantene brukte ikke FOS til noe annet enn obligatorisk

rapportering. Det var da ofte vanlig å sende inn rapporten til NFF og dermed legge vekk alt FOS relatert for det neste halve året. Disse klubbene foretrakk heller å rapportere internt på sin egen måte. FOS parameterne var dermed veldig ukjent for de fleste i klubben. Informant K4 mente at å bruke FOS parameterne til å forklare deres økonomiske situasjon for andre i klubben ikke nødvendigvis var den beste måten å kommunisere den økonomiske situasjonen. Det ble likevel vist stor interesse for fargene.

"Det kan selvfølgelig være begge deler, jeg ser jo bare når rapporten skal inn så er vi glad for å få det gjort, putte det i en perm og arkiverer det. Så det blir nok ikke så veldig kommunisert. Vi er nok flinkere å kommunisere resultater, budsjetter, overskudd, underskudd, hvor vi bør spare. Jeg tror ikke det hadde truffet så godt om vi hadde sagt rundt at finansielt oppfølgingssystem sier vi gjør det så og så godt. Men de får jo kanskje med seg fargene. De kan komme og si at de så vi lå i grønn sone og at de er i rød, akkurat som om fargene indikerer helt hvordan det ser ut. De fleste andre fokuserer stort sett på fargene faktisk." -

Informant K4

I tillegg til å kommunisere farger innad i klubben, var også fargesystemet effektivt til å kommunisere økonomisk stilling ut til omverdenen. Noen klubber hadde blitt kontaktet av andre klubber som hadde bedt om hjelp til ulike økonomiske problemstillinger. De hadde da gjerne brukt fargene til å avgjøre hvem som kunne være i best stand til å gi dem gode råd. Informant K8 uttrykte at klubben hadde stort fokus på å ligge i grønn sone, og hadde mottatt henvendelser fra andre klubber.

"og så hender det at andre klubber ringer til oss fordi de vet at vi ligger i grønn sone og har god styring på det." - Informant K8

Fargene ble dermed sett på som et effektivt virkemiddel for kommunikasjon både innenfor og utenfor klubben. Grønn, gul og rød sone var enkelt å forstå. Blant annet sportslig avdeling, som i liten grad var interessert i å sette seg inn i regnskapstall, kunne effektivt få en forståelse av den økonomiske situasjonen. For noen informanter, kunne fargesystemet derimot være lite fordelaktig i noen situasjoner. Dette leder oss dermed videre til et annet tema som dukket opp i intervjuene. Når alle dømmer økonomien til en klubb basert på hvilken sone klubben rapporterer i kunne det i noen tilfeller være hensiktsmessig å ikke rapportere i grønn sone.

5.2.2 Ønskelig med dårligere FOS kategorisering

Å formidle en god økonomisk situasjon til omverdenen ble ikke bare sett på som positivt av alle informantene. Et annet sentralt tema som dukket opp i intervjuene var hvordan det å formidle grønn sone kunne øke forventningene til klubben. På grunn av dette, ble det uttrykt at det kunne være gunstig å ligge i en dårligere sone.

"Sportsjefen vår fleiper med at han vil helst vi skal rapportere i rød sone for da er det enklere for han å forhandle spilleroverganger både med klubber og med spillere som skal begynne. Da har han argument om at nei vi har ikke penger, vi er i rød sone. Er du i grønn sone kan du bli møtt med, ja men dere e jo i grønn sone, dere har jo penger og har en god økonomi. Gul sone er på en måte litt gunstig sånn sett." - Informant K6

Det kunne være gunstig å ligge i gul sone fordi det kunne signalisere at klubben hadde en dårligere økonomisk situasjon og dermed bedre argumenter for at klubben ikke kunne bruke mer penger. Informant K6 trakk frem forhandling av spilleroverganger og spillerlønninger som eksempler på en slik situasjon. Informant K7 uttrykte også at gul sone kunne være mer fordelaktig å ligge i. Informanten trakk frem at grønn sone kunne sende et signal til omgivelsene om at klubben ikke hadde behov for økonomisk støtte. Sponsorer ble brukt som eksempel på slike omgivelser.

"Det er jo flott å kunne rapportere i grønn og å kunne si at det går kjempefint. Det er jo det viktigste selvfølgelig. Men da kommer forventningene deretter og." - Informant K7

Det ble dermed antydnet at klubber kunne havne i gul sone som et resultat av en strategisk beslutning om å ikke sende for positive signaler ut til omverdenen, og ikke bare som et resultat av at klubben ikke klarte å oppnå bedre kategorisering. I slike tilfeller ble sonene mer brukt som et virkemiddel i et spill mellom klubb og andre interessenter, fremfor å bruke dem til å kommunisere den reelle økonomiske situasjonen.

I tillegg ble det også antydnet at et slikt spill kunne være aktuelt i klubber som lå i den andre enden av FOS skalaen. Klubber som slet med økonomien, og lå an til å havne i rød sone, kunne gjøre et strategisk valg om å forsøke å score så dårlig som mulig i FOS. Bakgrunnen for et slikt valg var at klubber som lander i rød sone blir pålagt av NFF å utarbeide en

handlingsplan for å forbedre økonomien. Informant K3 mente at ved å score enda dårligere i FOS, ville klubben ha et bedre utgangspunkt for å nå handlingsplanen.

"Når man tenke på hvordan de handlingsplanene er så kan du jo si det at hvis du skal bli i rød sone så bli blodrød. For da har du mye bedre utgangspunkt for å nå en handlingsplan da." - Informant K3

Selv om sonene var effektive virkemidler for å kommunisere den økonomiske situasjonen, har noen av samtaleene med klubbene antydnet at de ikke nødvendigvis er presise. Dersom klubber bevisst forsøker å ligge i en dårligere sone enn de er i stand til, vil ikke sonene gi det reelle bildet av klubbens økonomi. Det var ikke alle informantene som ga uttrykk for et slikt spill. Blant annet har vi nevnt tidligere at noen klubber hadde som mål å være i grønn sone. Hvorvidt sonene gir et presist bilde av klubbens økonomi, ble diskutert i stor grad av informantene under intervjuene. Dette leder oss til vårt siste tema med hensyn på sonene, kritikk av soneinndelingen.

5.2.3 Kritikk

Noen av informantene var kritiske til måten FOS beregnet grunnlaget for å havne i en av de tre sonene, og mente at FOS kategoriseringen ikke alltid ga det riktige bildet av klubbens økonomi. I noen tilfeller mente informantene at FOS beregningene kunne gi inntrykk av at klubben hadde en økonomi som var bedre enn den faktiske økonomiske situasjonen, mens i andre tilfeller mente de at det kunne være motsatt. Informant K4 nevnte dette problemet i forbindelse med klubbens selskapsstruktur:

"Det er jo sånn at du skal rapportere inn selskaper som du har eierinteresser i eller er datterselskap i. Og så er det et selskap som vi eier i sammen med kommunen, men vi har ikke noe bestemmende innflytelse. Plutselig i fjor så fant NFF ut at dette her skulle med i rapporteringen og da ble det et tema. Vi var vel i gul sone og når vi da rapporterer inn noe som vi mener vi ikke har noe med å gjøre og som har masse penger på bok, vips så var vi så høyt oppe i grønn sone som vi aldri har vært før" - Informant K4

Ved å være involvert med andre selskaper, kunne klubben dermed havne i en sone som ikke reflekterte klubbens økonomiske situasjon. Selv om den nevnte situasjonen førte til grønn sone, var likevel informanten skeptisk til systemet. Dette kunne være problematisk ifølge

informanten, ved at det kunne skape økte forventninger til klubben og gi et misvisende bilde til styret. Informanten var også skeptisk til FOS sitt beregningsgrunnlag i andre sammenhenger. Den obligatoriske FOS rapporteringen for det første halvåret ble nevnt av noen informanter som et tilfelle hvor klubben kunne ende opp med uheldig kategorisering. Flere kritiserte prosessen rundt denne rapporteringen for å ikke fokusere nok på det langsiktige bildet. Dette var spesielt tilfelle ved at FOS rapporteringen ikke inkluderte overgangsaktivitetene i sommervinduet.

"Men i fotballen så er det veldig mye fra dag til dag. Plutselig får du solgt en spiller som gjør at du har voldsomt med likviditet. Gjerne spesielt når du skal rapportere på halvåret så vet du jo ikke hva som skjer i neste måned når vinduet åpner. Du vet du får solgt nok, men du må rapportere sånn som ståa er nå og det slår ut på de FOS poengene. Så jeg savner noe mer helhetlig og ikke bare det der øyeblikks greiene." - Informant K4

Dette var i tillegg problematisk for andre aktiviteter enn spilleroverganger. Informant K6 mente at mangel på periodiseringer kunne gi veldig store utslag, og viste til et eksempel hvor betydelige kampinntekter som kom kort tid etter den første halvårsperioden ikke ble inkludert i rapporten.

"Spesielt med halvårsrapporteringen som kan slå ugunstig ut. Spesielt hvis du ligger helt på vippen mellom gul og rød. Det er jo der det er kritisk. Han som var før meg sa at ved en tidligere halvårsrapportering så hadde de en kamp som gikk i starten av juli med fullsatt stadion som genererer større inntekter som ikke kom med på rapporten på grunn av datoen. Som da kunne slå ut betydelig rett på resultatet. Du periodiserer alle kostnader opp til det, men du får ikke med den siste inntekten. Hvis det gjør at du vipper ned en sone er det uheldig." - Informant

K6

Informanten antydte videre at FOS ikke ga et riktig bilde på hva som er viktig for en god klubbøkonomi. Som nevnt tidligere, antydte informant K6 at likviditet var det viktigste for en god klubbøkonomi. Informanten var skeptisk til vektingen som ble brukt i beregningen av FOS scoren, dette til tross for at 30% av totalscoren er basert på likviditet. Dette var for lavt i følge informanten.

"Vi har kontroll på likviditeten men likevel scorer vi veldig lavt. Arbeidskapital og likviditetskriteriet utgjør 40% av maks poengsum i FOS. Selv om du har kontroll på likviditeten din kan du likevel score veldig dårlig." - Informant K6

Andre viste også skepsis til at beregningen av FOS scoren representerte en sunn klubbøkonomi. Informant K5 mente de ulike parameterne og vektingen av disse ofte førte til at klubben gjorde grep som dem ikke ville gjort uten FOS. Dette førte til at klubben styrte mer etter sonene og mindre etter det de selv mente var viktig. Informant K5 antydte blant annet at klubben hadde endret på gjeldsstruktur for å score bedre og uttalte følgende:

"Det kan jo være for eksempel at vi endrer på kortsiktig og langsiktig gjeld i forhold til bank, det er jo samme gjelda, men vi vipper i rett retning i forhold til hvilken sone vi havner i. Det er litt slike små elementer som vi gjør på grunn av de sonene og ikke på grunn av at det er viktig for klubben for å si det slik." -

Informant K5

Informanten mente at ved å gjøre mindre tiltak, kunne det gi store utslag på poengscoren og hvilken sone klubben havnet i. Som vist i figur 2, gir FOS poengscore for ulike parametere avhengig av hvilket intervall parameteren ligger i. Flere informanter var kritisk til denne beregningsmetoden. Informant K1 og K2 mente at systemet burde bli forbedret slik at poengene ble jevnere fordelt.

"Ta et eksempel da, hvis det er noen eksakte grenser i oppfølgingsystemet og hvis du er over så får du så mye poeng, hvis du er under så får du så mye poeng. Så hvis du er akkurat på grensen så kan du tippe over eller under sant og det kan være forskjellen mellom grønn og gul eller gul og rød sone." - Informant K2

Mindre beslutninger kan dermed gi større utslag for hvilken sone klubben kategoriseres som dersom klubben er på grensen mellom soner. Sportslige beslutninger kan være eksempler på dette og vi vil i neste delkapittel vise at forholdet mellom FOS og sport kan være varierende.

5.3 Forholdet mellom sportslige og økonomiske prioriteringer

I dette delkapitlet presenteres empiri som relaterer seg til forholdet mellom sportslige og økonomiske prioriteringer. Gjennom intervjuene kom det frem at dette forholdet kan være komplisert, ved at det kan være konfliktfylt men også harmonisk.

5.3.1 Konfliktfylt forhold

Et av hovedtemaene som ble tatt opp i intervjuene, var hvordan klubbene opplevde forholdet mellom sportslige ambisjoner og kravet om å ha en god økonomi. Flere informanter beskrev dette forholdet som konfliktfylt. Flere av klubbene hadde høye sportslige målsetninger, men samtidig strenge krav økonomiske krav. Gjennom intervjuene ble denne konflikten nevnt særlig i forbindelse med samarbeidet mellom økonomiansvarlig og sportslig leder:

"Det er klart at han, en sportslig leder, har sine målsetninger og jeg som økonomiansvarlig sitter og følger med hele tida. Vi forstår hverandre, men ofte må vi bare ta noen beslutninger som den andre ikke liker. Så hender det like ofte at jeg setter ned foten som at sportslig leder gjør det" - Informant K2

De aller fleste klubbene hadde en inndeling hvor økonomiansvaret og det sportslige ansvaret var fordelt på to avdelinger, hvor hver leder hadde fokus på hvert sitt område. For mange klubber var kjøp av etablerte spillere en viktig strategi for å bli bedre sportslig. Slike kjøp medfører derimot oftest at klubben får betydelige økte kostnader i form av høye overgangssummer og spillerlønninger. Det var derfor naturlig nok ikke alltid at den sportslige avdelingen fikk kjøpe de spillerne de ønsket. Økonomisjefene understreket viktigheten av å ha en rolle i klubben som kunne holde igjen den sportslige avdelingen. Sport var viktigst, og hadde klubben midler, så var det sport som fikk det. Som nevnt av informant K7, hadde hovedtreneren kun et fokus:

"Du har jo en sportsavdeling, med en hovedtrener som først og fremst tenker 3 poeng på søndag. Det er det han bryr seg om. Så alt av spillerkjøp er livsviktig for han. Vi må jo ha den spilleren og må jo prioritere det og det. Og sånn må det være. Sport må få lov til å være først og de må på en måte få føle at de er viktigst. Det er de vi skal backe opp under. Vi på økonomi må da sitte og holde igjen litt og skape litt realisme oppi det hele." - Informant K7

Samarbeidet var likevel bra mellom sport og økonomi ifølge informantene. I følge informant K6 var det sportslig avdeling som fikk tilgjengelige ressurser, men de var også klare på de begrensningene klubben hadde og kunne derfor ikke klage. Et slikt samarbeid ble også uttrykt av informant K4. Følelser hos fans og sportslig personell ble nevnt som en drivkraft bak at sportslig avdeling kunne la seg rive med og gjennomføre spillerkjøp som de egentlig ikke hadde råd til. Dette følelsesaspektet tok likevel ikke helt over. Selv om sportslig avdeling

ikke gjorde økonomiske vurderinger, kunne de likevel vise forståelse i tilfeller hvor økonomiansvarlig satte stopper for et spillerkjøp:

"De [sportslig avdeling] skjønner at det ikke er en stor bankkonto å ta penger av. Så jeg synes jo at selv om de har store ønsker så tar de ikke helt av heller. Åpne for diskusjoner og skjønner at økonomien må være styrende." - Informant K4

De ovennevnte klubbene la dermed fokus på både sportslige resultater og bærekraftig økonomi. Det sportslige fokuset ble sett på som viktigst, men økonomiavdelingen lot ikke sportslig avdeling få for frie tøyler. Selv om økonomien ble begrensende i visse tilfeller, ble ikke FOS nevnt ofte i denne sammenheng. Som nevnt i 5.1.2, ble ikke FOS brukt ofte internt i forbindelse med diskusjoner mellom sportslig og økonomisk avdeling. Informantene opplevde ofte press fra sportslig avdeling om å få inn flere spillere, og måtte ofte si nei på grunn av økonomien. FOS ble ikke lagt til grunn for disse avgjørelsene, men informanten understreket at de begrensningene som klubben la til grunn var ganske sammenstilte med de økonomiske begrensningene som FOS legger til grunn.

"Det er et veldig trøkk av sport om å få mer spillere, men bankkontoen gjør at vi sier nei. Det er ikke FOS. Men om du ser FOS bare på økonomi så er jo FOS en del av dette. Det er jo først og fremst klubbens likvide situasjon som gjør at vi ikke kan hente de spillerne, men det er ingen som har stoppet en spillerovergang via FOS. Pengebruken stopper overganger." - Informant K5

Flere av klubbene opplevde dermed at det kunne være en spenning mellom klubbens sportslige mål og økonomiske begrensninger. Den sportslige avdelingen var sterkt drevet av de sportslige målsetningene om å vinne, men økonomiske begrensninger satte alltid en stopper før pengebruken ble for ekstrem. Selv om økonomien var viktig var det likevel ikke alltid konflikt mellom sportslige prioriteringer og økonomiske ressurser.

5.3.2 Harmonisk forhold

For mange klubber var spillerkjøp en viktig del av den sportslige satsingen, men i noen tilfeller kunne, som nevnt tidligere, økonomisjefen gå ut og hindre spillerkjøpet dersom det ikke var fordelaktig for klubbens økonomi. I andre tilfeller, kunne det derimot være fordelaktig for den økonomiske prestasjonen å bruke betydelige ressurser på spilleroverganger. Informantene hadde flere eksempler på hvorfor. Informant K4 brukte spill

i europeiske turneringer som eksempel. Klubber som havner på de øverste tabellplasseringene får muligheten til å kvalifisere seg til mer prestisjefylte turneringer hvor premiepengene kan bli betydelig høyere.

"En typisk situasjon kan jo være at sport eller trener sier at vi trenger en ny spiss eller vi trenger en ny bakspiller. Si nå da at vi skal ut i Europa så er nok tankene veldig der at okei, hvis vi hadde fått det på plass så er det stor sannsynlighet for at vi går lengre enn tidligere. Får vi en runde til med oss så betyr det så og så mange millioner ekstra. Så der er oppsiden mye større enn nedsiden." - Informant

K4

Klubber som deltar i europeiske turneringer, mottar pengepremier for hver runde de avanserer. Disse premiene kan virke betydelig inn mot resultatet. Sportslig satsing trenger dermed ikke å være utelukkende negativt for økonomien dersom det fører til at klubben når lengre i turneringen og øker inntekten gjennom premier. Informant K2 påpekte også disse mulighetene, men med spillersalg som eksempel. I tilfeller hvor klubben fikk et stort bud på en av spillerne sine, kunne likevel klubben ende opp med å ikke selge spilleren. Klubben måtte gjøre avveininger i forhold til spill i europeiske turneringer og hjemlige turneringer. Ved å fortsette å ha spilleren med på laget, hadde klubben større sannsynlighet for å vinne serien og komme lengre i den europeiske turneringen. Et spillersalg ville være bra for økonomien, men å beholde spilleren kunne også gi økt inntekt gjennom premier. Forholdet mellom sportslige ambisjoner og økonomien kunne dermed være mer harmonisk i situasjoner hvor klubben lå i toppen av tabellen og hadde større muligheter for å nå europeisk cupspill. Dette gjaldt derimot ikke bare i situasjoner hvor klubben lå i toppen. I følge informant K5 kunne det være gunstig for økonomien å kjøpe ekstra spillere i situasjoner hvor klubben lå an til å rykke ned.

"Økonomi er pri 1, men vi kan jo havne i situasjoner hvor vi er nødt til å prioritere om. Eksempelvis om vi ligger blant bunn eller topp 4 til sommeren så må vi omprioritere litt for konsekvensene kan være radikale. Om vi rykker ned får det enorme økonomiske konsekvenser neste år. Da må vi gjerne gå på en smell dette året for å redde klubben ut sesongen. I fjor var de beste spillerne våre skadet. Vi lå utsatt til og da hentet vi inn nye selv om vi egentlig ikke helt hadde råd til det." - Informant K5

Klubber kunne dermed være mer tilbøyelige til å bruke ekstra mye penger i situasjoner hvor klubben lå enten veldig høyt eller veldig lavt på tabellen. Det var likevel ikke kun i situasjoner forbundet med kvalifisering til Europa eller nedrykk at klubbene opplevde at sportslig satsing kunne gi økonomisk gevinst. Andre faktorer ble også vurdert. Klubb 2 hadde i forbindelse med kjøp av en profilert spiller også vurdert hvordan spilleren kunne bidra til andre inntekter. I tillegg til å vurdere vinnnersannsynlighet, vurderte ledelsen også hvordan spilleren kunne bidra med økt draktsalg og billettinntekter.

"Det er klart at når vi anskaffet [Navn anonymisert] da så det var vel den beste diskusjonen vi har hatt noen gang (...) Da fikk vi plutselig en spiller som var 3-ganger av det normale og du vet du skal ha han i noen år i utgangspunktet. Da er det sånn, har vi råd til det her? Og da må vi regne på flere faktorer. Du må regne på sportslig suksess, du må regne på publikum, hvor mange drakter selger du ekstra osv. Det var en veldig god dialog og en god beslutning." - Informant K2

Informant K8 mente også at det kunne være fordelaktig i noen situasjoner å satse mer sportslig, men mente at den økonomiske gevinsten var for usikker. Klubb 8 hadde som mål å alltid være i grønn sone. Dette var også styrevedtatt. På spørsmål om målsetningene i klubben, svarte informanten at klubbens omdømme var første prioritet, økonomi var andre prioritet og sport tredje prioritet. Informanten utdypet ikke hva kravene til godt omdømme var, men uttrykte at god økonomi var en viktig forutsetning for godt omdømme. Når det gjaldt beslutninger, hadde alltid økonomi prioritet over det sportslige. Dette gjaldt også i situasjoner hvor klubben lå dårlig an på tabellen:

"Det blir jo sånn at hvis du ligger på nedrykk til sommeren og kassen er tom. Du har likviditet kanskje til 3 måneder til og klubben velger å signere 2 spillere til for å redde plassen. Men kassen er tom. Skal du gjøre det? Jeg skjønner det at å rykke ned er dyrere enn å satse de 3 millionene, men det er klart at de som tør å gamble, trenere og ledere og sånn går jo bare fra den klubben når de rykker ned og så sitter noen andre igjen. Noen steder er det sikkert slik at den risikoen er de villige til å ta. Vi har aldri gjort det. Det hadde aldri vært på tale." - Informant K8

I motsetning til andre klubber, var det økonomiske fokuset dominerende over det sportslige. Alle i klubben var enige om at økonomien kom før det sportslige. Sportslig leder var stort sett

klar over hva de hadde råd til. Klubben hadde også klare begrensninger for overgangssummer. I følge informant K8, kunne klubben "*aldri kjøpt en spiller til 10 millioner kroner*". Selv i situasjoner hvor klubben kunne rykke ned var det ikke aktuelt å bruke ekstra penger på spillerkjøp for å øke sannsynligheten til å unngå nedrykk. Dette innebar for stor risiko. Informanten mente at klubber som gjorde dette, men likevel rykket ned hadde for dårlig økonomisk grunnlag til å rykke rett opp igjen.

"Det er det som er bra med FOS rapporten, du ser de fleste som går ned nå, de har stor sjanse for å rykke opp igjen og det er nettopp fordi at NFF har skrudd til såpass hardt at det er ikke mange som tørr å bruke penger de ikke har og ergo er ikke klubbene som rykker ned skakkjørt økonomisk. De må ned, korrigere litt og kommer fort opp igjen veldig ofte. Det er jo det som er vitsen med sånne økonomisystemer som dette her, at det gjør at du kommer aldri langt nok ut at du ødelegger hele klubben." - Informant K8

Informanten valgte å se på situasjonen gjennom et langsiktig perspektiv, og mente at FOS var et nyttig verktøy for å holde klubben økonomisk stabil på lang sikt. Dette ble igjen sett på som en viktig forutsetning for å opprettholde klubbens sportslige konkurransevne over tid. Sett ut fra dette perspektivet, vil økonomiske prioriteringer på kort sikt være i konflikt med sportslige prioriteringer, men på lang sikt være mer i harmoni. Klubb 8 skulle alltid ligge i grønn sone, men informant K8 refererte likevel til klubben som en medaljekandidat.

"Vi er veldig bevisst på at så lenge vi sier vi er en medaljekandidat, da vil det si vi skal være med å kjempe om medalje og så kan det godt hende vi blir både nummer 5 og 6 og 7, men du skal ha ressurser og et system som tilsier at vi skal med jevne mellomrom kunne ta en medalje. Og da gjelder det å tilpasse organisasjonen til morgendagens behov. Alltid ha riktig kompetanse og være ledende på omdømme. Sport skal vi være blant de 4 beste i serie og cup, ledende i norden på rekruttering, utvikling og salg av spillere. I økonomi skal vi alltid være i grønn sone i FOS." - Informant K8

For å kunne oppnå både økonomiske og sportslige mål, ble spillerutvikling sett på som en viktig strategi. Klubben kjøpte ikke dyre spillere, men valgte heller å utvikle egne spillere som kunne bidra til økt sportslig prestasjon eller bli solgt med en økonomisk gevinst. Denne strategien var også utbredt i andre klubber.

5.3.3 Spillerutvikling

Som nevnt ovenfor, kunne spenningen mellom sportslige mål og økonomiske krav være høy i noen situasjoner og lav i andre. Dette gjaldt spesielt i klubber som ofte kjøpte etablerte spillere. Andre klubber hadde derimot minimert denne konflikten ved å gå bort fra en slik strategi. I stedet valgte de å satse på utvikling av unge spillere. Det er mindre kostbart å tilegne seg unge spillere, og klubben kan oppnå en høy økonomisk gevinst ved å selge disse spillerne dersom klubben klarer å utvikle dem til et høyere nivå. En slik strategi er likevel ikke bare gunstig med hensyn på det økonomiske aspektet. I likhet med klubb 8, satset også klubb 9 på spillerutvikling fremfor å kjøpe dyre spillere. Ifølge informant K9 hadde ikke klubben for vane å kjøpe spillere fra egen divisjon, og mente at det økonomiske gjorde at klubben ofte måtte se vekk fra Eliteserien og heller være *“kreativ og se etter spillere fra OBOS ligaen som hadde potensial”*. En slik løsning trengte likevel ikke å være negativ for de sportslige målene. Informant K9 mente at bruk av egenutviklede spillere kunne gi like stor sportslig effekt som kjøp av dyre spillere.

Det å få egne, nye, unge spillere kan jo være vel så bra som å kjøpe en spiller fra utlandet som du ikke er helt sikker på. Et bomkjøp der kan være dyrt. - Informant

K9

Klubb 3 var et eksempel på dette. Klubben hadde ifølge informant K3 fokus på å være *“en utviklingsarena for lokale spillere til å klare å etablere seg og være i toppfotballen”*. Klubben hadde med en slik strategi klart å etablere seg i Eliteserien. Ifølge informanten hadde klubben aldri hatt mindre enn 90 prosent lokale spillere, og spillerutvikling var godt forankret i verdisettingen til klubben. Ved ansettelse av nye trenere, var det viktig å finne de som kunne videreføre denne strategien og *“ikke bare shoppe i overgangsvinduet”*. Mens noen drev med spillerutvikling for å oppnå sportslig suksess, drev andre klubber med dette for å oppnå økonomisk gevinst. Klubb 5 var en av klubbene som ønsket økonomisk gevinst ved hjelp av spillerutvikling.

“Vi har ikke råd til å hente de beste så vi utvikler egne (...) Vi har en bevisst strategi på å selge attraktive spillere til andre og det er litt FOS eller egentlig den økonomiske situasjonen som gjør at vi må etterleve det. I år solgte vi en svært lovende spiller fordi vi er en selgende klubb.” - Informant K5

Informanten mente at det var det økonomiske presset som gjorde at klubben måtte velge å utvikle egne spillere fremfor å kjøpe etablerte spillere. Klubben ønsket å hente spillere opp fra akademiet til bruk på A-laget, men valgte også å selge dem dersom de ble attraktive nok for andre klubber. Dette gjorde de for å få økonomisk gevinst, men de gjorde det også fordi at spillere som ble gode nok fikk høyere lønnsforventninger. Klubben hadde ifølge informanten et lønnsnivå "*langt fra Eliteserienivå*" og hadde dermed ikke råd til å beholde de beste spillerne.

Spillerutvikling var dermed en god løsning for flere klubber. Ved å skifte fokus fra å kjøpe dyre etablerte spillere til å utvikle egne spillere istedenfor, hadde klubbene bedre forutsetninger til å ha en god langsiktig økonomi. Flere informanter mente også at denne løsningen ikke nødvendigvis hindret klubben i å oppnå sine sportslige målsetninger. I tillegg til å velge denne løsningen hadde flere klubber også valgt å tilpasse spillerlønnene for å gjøre forholdet mellom sport og økonomi mindre konfliktfylt.

5.3.4 Spillerlønninger

Spillerlønninger representerer en av de største kostnadene til fotballklubber, uavhengig av om klubben kjøper spillere eller utvikler dem selv. For å hindre at disse kostnadene gikk for hardt ut over klubbens økonomi, hadde flere satt klare begrensninger for lønnsnivået. Vi har allerede nevnt at klubb 5 hadde et moderat lønnsnivå. Klubb 3 og 9 opererte ikke med et direkte lønnstak, men hadde likevel klare rammer for hvor høye spillerlønnene kunne være. I klubb 3 var den sportslige ledelsen godt innforstått med lønnsrammene:

“Jeg vil bare si at med dagens sportslige ledelse så er det ikke noen som sier at vi skal ha den og den spilleren som skal ha sånn og sånn betaling. (...) Alle som ønsker seg til klubben av en eller annen grunn vet hvilke forventningsnivå lønna er på så man er ikke i det markedet når man jobber lokalt” - Informant K3

Klubb 8, som alltid skulle ligge i grønn sone, opererte med et tak på de faste lønningene:

“Vi har vært veldig rigide på lønn og vi opererer med et fastlønnstak på spillerstaben. Så vi er langt fra lønnsledende i serien. Og på spillerne har vi et helt tydelig uttalt mål at det er ingen som tjener over [tall] i måneden brutto. Det eneste du kan oppnå er en sign-on fee ved forlengelse eller når de kommer. Men

vi er ganske rigide på lønna. Du går ikke til oss hvis du ønsker å max'e lønna på det nivået du driver." - Informant K8

Andre klubber valgte også å tilpasse spillerlønningene, men noen så heller på en prestasjonsbasert lønn som mer passende. Klubber som hadde denne ordningen, ga spillerne bonuser for sportslige prestasjoner. Klubb 2 hadde en prestasjonsbasert lønnsmodell hvor spillerne fikk bonuser avhengig om de klarte å kvalifisere seg til europeiske turneringer. Andre kriterier ble også brukt. Klubb 6 ga spillerne økte bonuser for høyere tabellplassering:

"For spillerne er en større andel av kompensasjonen deres knyttet opp til variable lønninger som er avhengig av hvor de kommer på tabellen. Sånn at hvis vi lander noen plasser lavere så vil vi miste et visst beløp i inntekt, men samtidig så reduserer vi kostnadene våre, ikke like mye, men betydelig. Så risikoen er lavere."

- Informant K6

Klubb 7 brukte også tabellplassering, men betalte i tillegg ut bonuser til enkelte spillere for individuelle prestasjoner. Antall kamper, mål og unngått baklengsmål var også koblet opp mot bonusordningen. Ved å ha en prestasjonsbasert ordning, ble ikke den sportslige satsingen like ødeleggende for økonomien i tilfeller hvor klubben ikke lykkes.

5.4 Oppsummering av empiri

Vi oppsummerer her de viktigste funnene som kom frem under ni intervjuer med norske fotballklubber fra Eliteserien og OBOS ligaen.

Studien viser at noen fotballklubber har blitt mer bevisst på økonomiske forhold etter at FOS ble innført. Noen fotballklubber har blitt mer bevisst på å styrke egenkapitalen og ha god likviditet. Et eksempel er klubber som bygger stadion og anlegg for å score bedre i FOS. Denne økte bevisstgjøringen har blitt lagt til rette av at klubber har økonomiansvarlige med økonomi kompetanse som forstår viktigheten av å etterleve FOS. Videre viser studien at FOS, i tillegg til rapportering til NFF, også kan benyttes til internt bruk. Eksempelvis baserer en klubb regnskapet sitt på FOS malen.

Videre har vi sett at soneinndelingen til FOS kan være et effektivt virkemiddel for kommunikasjon. FOS brukes ikke nevneverdig utenom obligatorisk rapportering, men flere

informanter uttrykker likevel at FOS kategoriseringen med bruk av farger gjør det enkelt for aktører å forstå klubbens økonomiske situasjon. Av den grunn kan det være ønskelig oppnå en lavere FOS score for å senke forventningene til omgivelsene. Informantene kritiserte soneinndelingen, blant annet for å ikke ha et mer langsiktig perspektiv. I tillegg kan soneinndelingen være veldig følsom for små endringer i økonomien dersom klubben ligger på grensen mellom to soner.

Til slutt viser studien at forholdet mellom sportslige prioriteringer og økonomiske begrensninger kan være konfliktfylt eller harmonisk. Dette forholdet kan variere mellom klubber, men også mellom ulike situasjoner i samme klubb. Videre velger noen klubber løsninger som kan bidra til å redusere konfliktnivået på mer permanent vis. Spillerutvikling og prestasjonsbasert lønn er eksempler på løsninger klubber benytter som kan bidra til sportslige aktiviteter ikke slår mindre negativt ut på FOS.

6.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi trekke frem de viktigste delene av resultatene våre og forklare disse med utgangspunkt i teori. Først diskuterer vi hvorvidt sportslige aktiviteter er i konflikt med økonomiske begrensninger i klubbene. Videre benytter vi Besharov og Smiths (2014) rammeverk til å kategorisere konfliktnivået i de ulike klubbene. I neste del forklarer vi hvordan FOS bidrar til økonomiske beslutninger. Deretter diskuterer vi måten FOS kan skape mer effektiv kommunikasjon mellom aktører og fordeler og ulemper med dette. Til slutt tar vi utgangspunkt i kritikken av FOS og diskuterer hvorvidt FOS gir et presist bilde av klubbens økonomi.

6.1 Varierende konflikt mellom sportslige aktiviteter og økonomiske begrensninger

I oppgaven identifiserer vi variasjon i hvordan klubbene opplever konfliktnivået mellom sport og økonomi. I noen klubber kunne dette konfliktnivået være høyt, ettersom disse klubbene satte de sportslige prioriteringene minst like høyt som de økonomiske. I andre klubber kunne det være mindre konflikt ettersom de satte de økonomiske prioriteringene høyere enn de sportslige. Videre fant vi at sportslige prioriteringer og økonomiske begrensninger ikke alltid er i konflikt. Noen sportslige aktiviteter kan være mer kompatible med økonomiske prioriteringer enn andre. Samtidig kan også en god økonomi være nødvendig for å oppnå sportslig suksess på sikt. Sport og økonomi har dermed et komplisert samspill som kan forklares med utgangspunkt i Besharov og Smith (2014), som sier at konflikt mellom logikker må vurderes utfra logikkens relative dominans og kompatibilitet.

I klubb 1, 2, 4, 6 og 7 ga informantene uttrykk for at de sportslige prioriteringene var minst like viktige som de økonomiske. For disse klubbene var kjøp av etablerte spillere en del av den sportslige aktiviteten. Ettersom slike kjøp ofte er kostbare for klubben kunne det oppstå konflikt mellom sportslig leder og økonomiansvarlig. I klubb 2 hendte det ofte at disse to tok beslutninger som den andre ikke likte. Informant K4 argumenterte for at fotball er en sport preget av mye følelser og at sportslig avdeling ofte hadde høye krav til kvaliteten i laget, noe som gjorde at det var ekstra viktig for økonomiansvarlig å ikke gi sportslig ledelse for frie tøyler. Ettersom både sport og økonomi hadde høy prioritet, samtidig som at de ofte var i strid med hverandre, kunne konfliktnivået være høyt. Med bakgrunn i dette kan disse

klubbene sammenlignes med Besharov og Smiths (2014) *contested* organisasjoner, hvor flere logikker er sentrale og lite kompatible. Dette medfører usikkerhet og omfattende konflikt mellom avdelingene.

Forholdet mellom sport og økonomi var likevel ikke bare konfliktfylt i disse klubbene. Mange av informantene ga flere eksempler på situasjoner hvor de vurderte sportslige satsinger som fordelaktig for økonomien. Klubb 2 og 4 påpekte at å kjøpe en dyr spiller eller å la være å selge en dyr spiller ikke nødvendigvis trengte å gi negative utslag på klubbens økonomiske situasjon. Dersom klubbene lå på grensen til å oppnå kvalifisering til europeiske turneringer, kunne spillerkjøp eller fravær at spillersalg fortsatt være gunstig dersom det medførte ekstra inntekter. Slike beslutninger kunne også være økonomisk fordelaktige i den andre enden av tabellen. Klubb 5 hadde i en vanskelig periode hatt mye skader og måtte dermed hente inn ekstra spillere i troppen for å unngå nedrykk. De økonomiske konsekvensene av nedrykket ble vurdert som mer alvorlige enn de økte kostnadene ekstra spillere medførte. Videre hadde også klubb 2 vurdert de økonomiske konsekvensene av et dyrt spillerkjøp, med hensyn på andre faktorer enn tabellplassering og kvalifisering til europeiske turneringer. En dyr, men likevel populær eller internasjonal anerkjent spiller kunne gi positive utslag for økonomien ved økt draktsalg og stadion inntekter.

Kostbare sportslige satsinger var derfor ikke alltid i konflikt med klubbens økonomi. Sport og økonomi hadde et mer dynamisk forhold hvor konfliktgraden varierte avhengig av situasjonen. Denne dynamikken sammenfaller med Carsson-Wall et al. (2016) som fant at klubbens sportslige og forretningsmessige målsetninger kunne være i harmoni i noen situasjoner og i konflikt i andre. Vi fant også at flere av disse klubbene hadde prestasjonsbasert lønn. Det var ønskelig å holde de faste lønningene så lave som mulig og heller betale ut bonuser til spillerne dersom laget klarte å nå høyere tabellplasseringer eller kvalifisere seg til europeiske turneringer. Dette reduserte risikoen for at klubben fikk for høye kostnader. Klubben betalte kun ut bonuser dersom klubben fikk ekstra inntekter i form av premiepenger. Basert på dette kan klubbene nevnt så langt også sammenlignes med Besharov og Smiths (2014) *aligned* organisasjoner, hvor flere logikker er dominerende men også mer kompatible. Dette medfører mindre usikkerhet og minimal konflikt mellom ulike avdelinger.

Mens konfliktnivået varierte i klubb 1, 2, 4, 6 og 7, var dette mer stabilt og på et lavt nivå i klubb 3, 5, 8 og 9. Ingen av klubbene ga uttrykk for at kostbare spillerkjøp var en del av de

sportslige aktivitetene. Istedenfor hadde disse klubbene høyt fokus på utvikling og salg av spillere. Dette ble sett på som en billigere måte å gjennomføre de sportslige aktivitetene på. Uetablerte spillere med potensial er billigere å hente, og klubben kan selge spillerne med profitt dersom spilleren utvikler seg og blir attraktiv nok for andre større klubber. Klubbene hadde også klare rammer for lønnsnivået og gjorde sjeldent unntak. Klubb 8 og 9 skulle også alltid ligge i grønn sone og gjennomførte ikke sportslige aktiviteter dersom det gikk på bekostning av dette. Klubb 3 hadde ikke et overordnet mål om å ligge i grønn sone, men informanten i denne klubben uttrykte at den sportslige ledelsen var godt innforstått med klubbens fokus på utvikling av lokale spillere og begrensede lønnsnivå. Klubb 5 ga også uttrykk for at økonomien hadde førsteprioritet.

Til tross for at klubb 3, 8 og 9 hadde økonomi som førsteprioritet, ga ikke informantene uttrykk for at dette var problematisk for de sportslige ambisjonene. Klubb 9 mente at spillerutvikling kunne være en like god løsning som kjøp av etablerte spillere. Klubb 3 hadde oppnådd store sportslige prestasjoner ved å klare å etablere seg på et høyere nivå. Klubb 8, som styrte etter FOS, mente at deres driftsmodell var god nok til å oppnå medalje med jevne mellomrom. Informant K8 var svært positiv til FOS, og mente at oppfølgingssystemet var en viktig forutsetning for at klubben på lang sikt kunne stabilisere seg i toppen av det norske ligasystemet. Basert på dette, kan vi sammenlikne klubb 3, 8 og 9 med Besharov og Smiths (2014) *dominant* organisasjoner. I slike klubber er det ikke konflikt mellom sport og økonomi og dermed mindre usikkerhet.

Klubb 5 var også lik klubb 3, 8, og 9 i den forstand at økonomi hadde førsteprioritet og at klubben baserte de sportslige aktivitetene på utvikling og salg av spillere. Informant K5 uttrykte derimot at dette ikke var en ønskelig løsning for klubben. Den sportslige avdelingen la ofte et stort press på økonomiansvarlig om å få kjøpe spillere, men klubben måtte som regel si nei på grunn av klubbens likvide situasjon. Klubben ble derfor drevet til å utvikle og selge spillere i stedet, men informanten ga derimot ikke uttrykk for at klubben hadde oppnådd sportslig suksess med denne løsningen. Sport og økonomi var dermed mer i konflikt i klubb 5 enn det var i klubb 3, 8 og 9. Klubb 5 kan dermed sammenlignes med Besharov og Smiths (2014) *estranged* organisasjoner hvor det er moderat konflikt mellom sportslige aktiviteter og økonomi. Dette konfliktnivået gjaldt derimot ikke i alle situasjoner. Som vi har påpekt tidligere, kunne det være situasjoner hvor klubb 5 var villige til å gå på et mindre kortsiktig økonomisk tap for å unngå større negative økonomiske konsekvenser på sikt. Klubb 5 kan

derfor også sammenlignes med Besharov og Smiths (2014) *dominant* organisasjoner, avhengig av situasjonen.

Figur 7 viser en grafisk fremstilling av diskusjonen så langt. Ved å anvende rammeverket til Besharov og Smith (2014), har vi kategorisert de ulike klubbene med utgangspunkt i forholdet mellom klubbens sportslige og økonomiske aktiviteter. Informantene ga uttrykk for at de sportslige aktivitetene og klubbøkonomien kunne både være i konflikt og harmoni avhengig av situasjonen. Dette gjør at en klubb kan variere langs den horisontale aksene og dermed plasseres i flere av Besharov og Smiths (2014) kategorier.

Sport og økonomi like dominerende	Contested Klubb 1 Klubb 2 Klubb 4 Klubb 6 Klubb 7 <i>Omfattende konflikt</i>	Aligned Klubb 1 Klubb 2 Klubb 4 Klubb 6 Klubb 7 Minimal konflikt
	Estranged Klubb 5 <i>Moderat konflikt</i>	Dominant Klubb 3 Klubb 5 Klubb 8 Klubb 9 <i>Ingen konflikt</i>
	Lav kompatibilitet mellom sportslige aktiviteter og økonomiske krav	Høy kompatibilitet mellom sportslige aktiviteter og økonomiske krav

Figur 7: Klubbenes plassering i rammeverket til Besharov og Smith (2014)

FOS ble ikke ofte nevnt eksplisitt i forbindelse med vurderinger av sportslige aktiviteter. Når informantene vurderte de økonomiske konsekvensene av sportslige beslutninger, brukte de sjeldent FOS som argument i diskusjonene med den sportslige ledelsen. Isteden ble det oftere referert til klubbens økonomiske situasjon. Vi har derfor latt være å bruke begrepet FOS i figur 7.

Selv om FOS ikke blir brukt som et argument i sportslig sammenheng kan vi likevel ha et grunnlag for å anta at FOS indirekte har satt begrensninger for handlingsrommet til den sportslige avdelingen gjennom et økt fokus på det økonomiske aspektet. Dette diskuterer vi videre i neste delkapittel.

6.2 Tilrettelegging for økt økonomisk fokus

I følge Thornton et al. (2012), kan institusjonelle logikker påvirke organisasjonen gjennom ulike mekanismer. Vi har i oppgaven vår identifisert slike mekanismer i sammenheng med FOS. En av disse mekanismene er målsetninger. I følge Thornton et al. (2012) validerer logikker ulike målsetninger. Vi fant at klubber hadde valgt å ha som målsetning om å alltid ligge i grønn sone i FOS. Andre klubber hadde målsetning om å minst ligge i gul sone. For å oppnå disse målsetningene kreves det at klubbene oppnå høy nok score i FOS.

Egenkapitalandel og likviditetsgrad er de to parameterne som har tyngst vektning og vi fant at flere klubber hadde som mål om å styrke disse tallene. En klubb skulle alltid ha stående på konto likviditet tilsvarende et års lønninger. Andre klubber bygget stadion og anlegg bevisst for å styrke egenkapitalandelen og scoren i FOS. Informantene i disse klubbene mente at FOS bidro i høy grad til at klubbene valgte å fokusere mer på egenkapital og likviditet. Basert på Thornton et al. (2012) kan dette forklares med at tilstedeværelsen av FOS legitimerer slike mål om høy egenkapital og likviditet. Siden klubben må følge FOS kravene, oppstår det en bredere aksept i klubben om beslutninger som skal føre til oppnåelse av disse målene, for eksempel ved bygging av stadion og anlegg.

Logikker validerer ikke bare målsetninger, men også identiteter. I følge Thornton et al. (2012) gjør logikker bestemte identiteter mer legitime i den grad logikken er sentral for organisasjonen. For at en logikk skal være sentral, må også disse identitetene være til stede i organisasjonen. I følge lisenskriteriene til NFF, er det et krav at hver klubb skal ha en intern eller ekstern økonomiansvarlig med relevant utdanning. Dette stemmer godt overens med empirien, hvor vi fant at de økonomiansvarlige hadde høyere utdanning innenfor økonomi. Noen hadde også erfaring fra andre bransjer. Vi fant også at noen klubber nylig hadde stilt krav til ytterligere økonomisk kompetanse. I følge disse informantene hadde klubben tidligere ikke hatt en økonomiansvarlig med like høy kompetanse, og for noen av disse var stillingen deres også ny når de ble ansatt i klubben. Den ene klubben hadde bevisst ansatt sin økonomiansvarlig fordi den tidligere hadde for lav kompetanse. Dette var nødvendig ifølge

informanten fordi klubben trengte økt kompetanse til å håndtere det økonomiske aspektet ved bygging av stadion og anlegg. Ved å bruke modellen til Thornton et al. (2012) kan vi forklare dette med at FOS har bidratt til økt bevisstgjøring av økonomi fordi klubbene har de relevante identitetene innad. Disse identitetene er økonomiansvarlige, daglige ledere og styreledere som alle gjennom sin utdanning og/eller relevante erfaring deler FOS sine målsetninger om å ha en bærekraftig økonomi.

En egen stilling for økonomi gjør at det blir naturlig å delegere alt økonomirelatert til denne stillingen. Sportslig leder og daglig leder får dermed mer fokus på sine respektive oppgaver og overlater økonomien til økonomiansvarlig. Selv om økonomiansvarlig og sportslig leder jobber i samme klubb og mot samme overordnede mål blir det likevel en arbeidsfordeling hvor hver leder i hovedsak fokuserer på sitt ansvarsområde. Dette minner om strukturell differensiering, som ifølge Carlsson-Wall et al. (2016) er en strategi for å håndtere flere logikker i fotballklubber. Ved å dele klubben i flere avdelinger, kan aktørene fra hver avdeling unngå å måtte forholde seg til flere institusjonelle krav samtidig. Inndelingen er likevel ikke helt optimal ettersom beslutninger som blir tatt i en avdeling har konsekvenser for aktørene i de andre avdelingene. I fotballklubber vil økonomiske beslutninger ha en påvirkning på sportslig leder sitt handlingsrom og resultatene av sportslige prestasjoner påvirker økonomien i klubben. Et samarbeid mellom økonomiansvarlig og sportslig leder er derfor hensiktsmessig for å håndtere kravene fra begge logikkene samtidig. I klubber hvor både økonomiske prioriteringer og sportslig satsing er i fokus har informanter gitt uttrykk for at sportslige beslutninger som blir tatt kan gå på bekostning av klubbens økonomi i noen situasjoner. Dette tyder på at administrasjonen opererer med kompromissløsninger som er den tredje strategien foreslått av Carlsson-Wall et al. (2016). I fotballklubber blir det derfor aktuelt å kombinere både strukturell differensiering og kompromiss som strategier for å håndtere press fra flere sentrale logikker.

For at sportslig og økonomisk avdeling skal kunne samarbeide, er kommunikasjon viktig. Et annet funn viser at FOS har bidratt i denne sammenhengen og vi diskuterer dermed dette i neste delkapittel.

6.3 Kommunikasjon

I tillegg til de allerede nevnte faktorene bidrar FOS til å skape en mer forståelig oversikt over økonomien i fotballklubber gjennom sonesystemet. Ifølge informantene våre kommuniseres det både ut i klubben og ut til andre interessenter hvilken sone klubben rapporterer i. Det at sonene er fargekodet gjør, ifølge informant K6, det veldig illustrativt og enkelt for folk å forstå. De ulike fargene blir dermed et eget språk som alle forstår, selv de som ikke har økonomiforståelse eller interesse i å sette seg inn i regnskapstallene. Dette samsvarer med Thornton et al. (2012), som i sitt rammeverk kobler logikker opp mot *sensemaking*, som er prosessen hvor individene forstår situasjoner. I følge Thornton et al. (2012) inneholder ulike logikker ulike sett med språk som individene bruker for å forstå omgivelsene på. FOS bidrar med et slikt språk gjennom bruk av et illustrativt sonesystem og flere innenfor og utenfor klubben benytter denne kategoriseringen til å forstå klubbens økonomiske situasjon.

Med en slik felles forståelse gir det klubbene insentiver til å rapportere i den sonen de ønsker å kommunisere ut til omverdenen. Det er likevel ikke slik at alle alltid ønsker å kommunisere grønn sone på grunn av forventningene det gir til sponsorer, spillere og andre interessenter som potensielt bidrar med ekstern kapital. Det kan derfor være ønskelig å oppnå en dårligere FOS score. Informant K3 uttrykte at rapportering i "blodrød" sone kunne være fordelaktig dersom klubben uansett kom til å rapportere i rød sone. Med enda lavere poengscore kunne det gi klubben handlingsplaner som var lettere å håndtere. Dette kan antyde at FOS kan virke mot sin hensikt og gi insentiver til å handle økonomisk irrasjonelt. Dersom klubber bruker en dårligere kategorisering som argument for å tiltrekke seg kapital fra sponsorer og investorer, kan FOS i slike tilfeller legge til rette for *soft budget constraint* (SBC) fremfor å motvirke dette. Ifølge Storm og Nielsen (2012) er dette tilfellet når klubber vet de har tilgang på ekstern kapital i situasjoner hvor de leverer dårlige finansielle resultater. Dette strider mot Franck (2014) som antydte at finansiell regulering vil motvirke SBC.

I tillegg til å opptre økonomisk irrasjonelt, kan også dårligere kategorisering oppnås ved bruk av regnskapsmanipulering. Schubert (2014) diskuterer denne problemstillingen ut fra et prinsippal-agent perspektiv i sammenheng med FFP. Forfatteren argumenterer for at regulering kan gi klubber insentiv til å manipulere tall med den hensikt å fremstille klubbøkonomien på best mulig måte. Funnet vårt fra forrige avsnitt indikerer at regulering også kan gi insentiver til å manipulere resultatet i negativ retning for å gi et dårligere bilde av

økonomien enn hva realiteten skulle tilsi. Dette kan være aktuelt i tilfeller hvor klubben ligger på grensen mellom soner. Som noen av informantene påpekte, kan små endringer i regnskapet i slike tilfeller gi utslag for hvilken sone klubben havner i.

Denne soneinndelingen ble et sentralt tema i flere av våre intervjuer og ikke alle var like fornøyd med hvordan FOS kategoriserte klubbene. Vi vil derfor i neste delkapittel diskutere kritikk mot FOS som blant annet baserer seg på soneinndelingen og poengberegningen.

6.4 Kritikk

Selv om informantene mente at FOS var positivt for både norsk fotball og de enkelte klubbene var det likevel flere kritikker mot systemet. At FOS poengsummene regnes ut ved hjelp av intervaller ble kritisert i noen av intervjuene. For å gi et ekstremt eksempel, vil en klubb med likviditetsgrad lik 1,01 og egenkapitalandel lik 15,01% oppnå totalt 32 poeng mer enn en klubb med en likviditetsgrad lik 0,99 og egenkapitalandel lik 14,99%, forutsatt at klubbene scorer likt på de resterende parameterne. Informant K1 og K2 mente at systemet burde bruke en jevnere fordeling for å unngå slike store forskjeller. Dette kan indikere at to klubber som ligger i grønn og gul sone eller gul og rød sone i realiteten har tilnærmet like god økonomi.

Soneinndelingen var også gjenstand for kritikk i forbindelse med krav om å inkludere tilknyttede selskaper i FOS rapporteringen. Informant K4 fortalte at klubben hadde fått unormal høy poengscore på en måling og forklarte dette med at NFF hadde bestemt at rapporten skulle inkludere andre selskaper som klubben hadde eierinteresser i. En tilknytning til andre selskaper kunne dermed bidra til at FOS ikke viste et korrekt bilde av økonomien i klubben. Informant K1 nevnte også at noe av grunnen til at FOS rapporten ikke ble brukt til noe internt i klubben var at den inkluderte hele konsernet og ikke bare klubben. Vår studie indikerer dermed at en komplisert selskapsstruktur kan skape problemer i FOS rapporteringene, noe som Wilhelmsen (2013) også konkluderte med i sin studie.

Flere informanter trakk frem at FOS var unødvendig tidkrevende og at dette skyldtes detaljgraden i rapporten. Blant annet uttrykte Informant K5 at FOS var for tidkrevende til å bruke mer tid på utover rapporteringene til NFF. Andre informanter kom også med lignende uttalelser. Detaljgraden i FOS og arbeidsmengden som går med til rapporteringen kan derfor

være en av årsakene til at FOS ikke blir brukt like aktivt i alle klubbene. K6 hadde forsøkt å lage systemer som skulle simulere FOS scoren basert på budsjetter og K7 hadde også vurdert et slikt system. K6 og K7 har dermed forsøkt å finne løsninger som gjør FOS mindre tidkrevende til tross for den høye detaljgraden. K9 hadde brukt malen til FOS i sine interne rapporter for å gjøre FOS mindre tidkrevende og lettere for ledelsen å forstå. Dette kan tyde på at klubbene ønsker å benytte FOS mer proaktivt til tross for at systemet er tidkrevende.

Informanter uttrykte også at FOS hadde et for kortsiktig perspektiv, noe som bidrog til at flere klubber valgte andre løsninger i sine interne rapporter. Med halvårsrapporteringer og tall som baserer seg på resultater fra kun inneværende år mente blant annet K4 at FOS burde fokusere på helheten istedenfor å fokusere på hvordan klubben gjør det på gitte tidspunkter. K2 var også enig i at FOS fokuserte for mye på fortiden og at klubben hadde mer fokus på å gjøre det godt over en lengre periode. FOS kan dermed ha en begrensning som FFP ikke har ettersom FFP har en horisont på tre år i sine evalueringer av klubber.

7.0 Konklusjon

I dette kapittelet konkluderer vi studien og besvarer problemstillingen med utgangspunkt i våre funn. Vi presenterer også implikasjonene av studien, diskuterer oppgavens svakheter og gir forslag til videre forskning.

Vi har i denne oppgaven studert FOS sin rolle i norske fotballklubber med følgende problemstilling:

“Hvilke implikasjoner har FOS for norske fotballklubber?”

For å besvare problemstillingen utredet vi to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *“Hvordan bidrar FOS til økonomiske beslutninger i klubben?”*

Forskningsspørsmål 2: *“Hvilken rolle har FOS i forholdet mellom sportslige og økonomiske prioriteringer?”*

Vårt mest interessante funn er med på å besvare forskningsspørsmål 2 om hvilken rolle FOS har i forholdet mellom sport og økonomi. Forklart med utgangspunkt i Besharov og Smith (2014) og Carlsson-Wall et al. (2016), fant vi at konfliktnivået mellom FOS og klubbens sportslige aktiviteter kan variere mellom klubber og mellom situasjoner i samme klubb. Sportslig suksess kan være tilknyttet økonomisk gevinst. FOS trenger derfor ikke å være begrensende for klubbens sportslige aktiviteter i alle tilfeller. Videre finnes det driftsmessige løsninger som kan redusere konfliktnivået mer permanent. Fokus på utvikling og salg av spillere er en modell som benyttes av flere norske klubber i dag. De som velger en slik løsning fremfor å bruke betydelige ressurser på kjøp av etablerte spillere, kan oppleve mindre konflikt mellom økonomiske krav og sportslige ambisjoner. Klubber har vist at de kan oppnå ambisjonene med en slik sportslig modell. En annen løsning som også brukes er prestasjonsbasert lønn. En slik løsning kan gjøre spillerkostnadene mindre utslagsgivende for økonomien og FOS ved at lønninger holdes nede og økes kun dersom klubben er garantert ekstra inntekter gjennom sportslig suksess. FOS kan også legge til rette for at mindre klubber som rykker opp i de øverste divisjonene, opprettholder sin konkurransevne på lang sikt. FOS kan hindre klubber som ligger nede på tabellen å satse for hardt sportslig med penger de ikke

har. Klubber som rykker ned og mister en større del av inntektsgrunnlaget sitt vil dermed ikke sitte igjen med for store kostnader. Dette gir bedre forutsetninger for at klubben skal klare å rykke opp igjen.

Gjennom forskningsspørsmål 1 ønsket vi også å forstå hvordan FOS bidrar til andre økonomiske beslutninger som ikke er direkte relatert til sport. Vi fant at klubber har økonomiske målsetninger basert på oppfølgingssystemet. Klubber blir møtt med tvungen handlingsplan og i verste fall inndratt klubbisens dersom økonomien klassifiseres i rød sone. Klubber styrer dermed etter å ha en økonomi i gul eller grønn sone. Noen styrer også bevisst etter grønn sone og har vedtatt dette formelt. For å nå disse målsetningene har klubber blitt mer bevisst på å ha god soliditet og likviditet. Dette har eksempelvis påvirket økonomiske beslutninger om å øke kontantbeholdningen og å bygge anlegg og stadion. Dette økte fokuset har blitt tilrettelagt av at klubbene har personell med økonomisk kompetanse, som enten har høyere utdanning eller relevant erfaring. Slike identiteter har en større forståelse for de økonomiske kravene som stilles under FOS og viktigheten av å etterleve disse. Dette skaper et gjensidig forhold hvor FOS og økonomi identitetene legitimerer hverandre (Thornton et al. 2012).

FOS bidrar også til bedre kommunikasjon mellom ulike individer og avdelinger i klubben, men også mellom klubben og interessenter som ønsker informasjon om klubbens regnskapstall. En soneinndeling med bruk av farger gjør det enklere å kommunisere klubbøkonomien til aktører som ikke har grunnlag til å forstå klubbens regnskapstall. FOS bidrar dermed med et eget språk som aktørene benytter til å forstå klubbens økonomiske situasjon (Thornton et al. 2012). Fargene representerer likevel et simplifisert bilde av økonomien og dersom interessenter tar avgjørelser basert på hvilken sone klubben rapporterer i kan dette gi klubbene insentiver til å rapportere i lavere eller høyere soner enn hva realiteten tilsier.

7.1 Implikasjoner av studien

Studien vår har flere implikasjoner. En av disse er at klubbens sportslige aktiviteter ikke nødvendigvis trenger å gi negativt utslag på klubbens poengscore og sone i FOS. Økte kostnader ved spillerkjøp kan i noen tilfeller føre til økte premieinntekter. Klubbene kan tilpasse driftsmodellen for å redusere den økonomiske risikoen. Ved å bli bedre på å utvikle

egne spillere, kan klubben redusere spillerkostnadene og oppnå gevinst ved spillersalg. I tillegg kan klubben innføre strengere lønnsrammer, enten med lønnstak eller prestasjonsbasert lønn. Dette er i tråd med Nicolliello og Zampatti (2016), som fant at klubber underlagt FFP hadde størst sannsynlighet til å etterleve de finansielle kravene ved å redusere spillerlønningene og investere mer i unge talentfulle spillere som kan utvikles til å gi et sportslig bidrag eller en økonomisk gevinst.

Vår studie har vist at soneinndelingen ikke alltid er egnet til å beskrive den økonomiske situasjonen i en fotballklubb. FOS tar ikke hensyn til andre halvårslige perioder og dermed kan kostnader registreres i en periode og tilhørende inntekter i neste periode, noe som kan føre til et upresist bilde på økonomien. En komplisert konsernstruktur kan også være føre til at målingene blir upresise gjennom at rapporten inkluderer andre selskaper enn bare klubben. I tillegg kan soneinndelingen gi insentiver til å rapportere i en gitt sone avhengig av hvilke signaler klubben ønsker å sende til omverden. Med målinger som baserer seg på intervaller vil små endringer i regnskapsparametrene i noen tilfeller gi store utslag på FOS scoren. Dette kan gi klubbene insentiver til å manipulere FOS rapporten for å oppnå ønsket sone. To klubber som rapporterer i ulike soner trenger derfor i realiteten ikke ha store ulikheter i sine regnskaper.

Gjennom oppgaven vår har vi kommet frem til at flere klubber har implementert FOS i større eller mindre grad. Klubber kan basere målsetninger på en spesifikk sone, basere eget regnskap på FOS malen eller å forsøke å simulere egen FOS score i starten av perioden for å få en tidlig indikasjon på hvilken sone de kommer i. Dette viser at FOS ikke trenger å være så tidkrevende som enkelte informanter opplever det som. Dersom klubbene gjør proaktive tiltak for å forberede seg på rapporteringen kan rapporten både bli mer forståelig og mindre tidkrevende.

7.2 Oppgavens begrensninger

Til tross for vi har funnet mange interessante svar i vår oppgave, ser vi likevel at oppgaven vår har noen begrensninger. Blant annet tilhørte alle våre informanter ulike klubber, noe som medfører at vi kun fikk ett perspektiv fra hver klubb. Dersom vi i tillegg hadde intervjuet sportslig leder, daglig leder eller styreleder ville vi hatt flere meninger fra samme klubb som kunne gitt et klarere bilde av hvilke implikasjoner FOS har for klubben. Vi mener likevel at å

intervjue hovedansvarlig for FOS var det riktige valget for oppgaven vår ettersom det er hovedansvarlig for rapporteringen som har mest og kjennskap til FOS og hvordan klubben behandler rapporten.

Vi forsøkte å intervju et variert utvalg av klubber i oppgaven vår, men ettersom flere informanter enten ikke hadde tid eller trakk seg midt i prosessen endte vi opp med ni klubber hvor flertallet av disse har hatt god klubbøkonomi de siste årene. Vi mener oppgaven burde inneholdt flere klubber som sliter økonomisk. Slike informanter kunne bidratt med innspill om hvordan klubben håndterer handlingsplaner og hvordan FOS, i slike situasjoner, påvirker klubbens beslutninger.

Noen av informantene våre hadde også få års erfaring i sin stilling. Som et resultat av dette var det vanskelig for dem å si mye om hvordan klubbens økonomi var for noen år siden og hvordan FOS har påvirket klubben deres siden implementeringen. Noen av informantene med få års erfaring uttrykte at FOS ikke var drivkraften bak det økonomiske fokuset i klubben. Ettersom de var nylig tilsatt i sin stilling var det derimot vanskelig for dem å si noe om hvordan FOS hadde bidratt til økt bevisstgjøring under implementeringsfasen.

Opgaven vår har brukt institusjonell teori til å belyse hvilke implikasjoner FOS har for norske fotballklubber. Teorien er god til å forklare forholdet mellom sportslige ambisjoner og økonomiske begrensninger fungerer og hvordan FOS kan bidra til å øke fokuset på økonomiske målsetninger i klubbene. Likevel er det deler av våre funn som institusjonell teori ikke kan forklare like godt. Videre forskning kan derfor gjøres for å studere disse funnene videre.

7.3 Videre forskning

Ettersom FOS rapporterer halvårlig og flere informanter kritiserte FOS for å ha et kortsiktig perspektiv, kan videre forskning forsøke å analysere klubbens økonomiske situasjon med et lengre perspektiv som grunnlag og sammenligne dette med FOS sine halvårlige rapporteringer. Informanter antydte at med nåværende ordning vil det noen ganger forekomme at kostnader og tilhørende inntekter ikke sammenstilles i samme rapport. Vi foreslår derfor en kvantitativ studie som kategoriserer klubbene med et år som grunnlag for rapporteringsperiodene. Hensikten med en slik studie vil være å undersøke om noen klubber

ville rapportert i andre soner enn med halvårsrapporteringer og dermed kunne gitt en klarere indikasjon på om FOS har et for kort perspektiv.

Vi indikerte i forrige kapittel at vi hadde få informanter som tok del i implementeringsperioden ettersom Eliteserien og OBOS ligaen, som vår oppgave har tatt utgangspunkt i, har begge vært underlagt FOS i over 10 år. Studien vår dekker dermed ikke på en god måte hvordan klubbene håndterte FOS i implementeringsfasen. Ettersom Postnord ligaen ble underlagt FOS i 2017 kan fremtidige studier undersøke klubber på dette nivået med hensikt å kartlegge hvordan implementeringsprosessen gjennomføres.

Som vi beskrev i studiens implikasjoner kan soneinndelingen gi insentiver til å bedrive regnskapsmanipulering. Det kan derfor være aktuelt å studere dette nærmere ved å gjennomføre en studie som fokuserer på i hvilken grad det bedrives regnskapsmanipulering for å rapportere ønsket resultat i FOS. Dimitropoulos et al. (2016) gjorde en slik studie med FFP som grunnlag. FFP bruker derimot ikke en soneinndeling og det kan derfor være interessant å studere FOS isolert i denne sammenhengen.

8.0 Referanser

Akerlof, G. (1976) The Economics of Caste and of the Rat Race and Other Woeful Tales, *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), s. 599–617.

Askeland, Ø. K. (2013) EKSPERT: - START DRIVER TRAGISK ØKONOMISTYRING, VG. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/8gM2G/ekspert-start-driver-tragisk-oeconomistyring> (Hentet: 21 mars 2019).

Berg Johansen, C. og Waldorff, S.B. (2015) What are Institutional Logics - and Where is the Perspective Taking Us? *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), s. 14380–14380.

Besharov, M. og Smith, W. (2014) Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 39(3), s. 364–381.

Carlsson-Wall, M., Kraus, K. og Messner, M. (2016) Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization, *Management Accounting Research*, 32, s. 45–61. doi: 10.1016/j.mar.2016.01.006

Cicut, N., Montchaud, S., Millereux, V. og Dantin, P. (2017) Identification, Priorization and Management of Professional Football Clubs' Stakeholders, *International Business Research*, 10(7), s. 99. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v10n7p99>

Coleman, J.S. (1990) *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass: Belknap Press.

Deloitte (2018) *Eliteseriebarometeret 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteseriebarometeret-2018> (Hentet: 22 mars 2019).

DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(2), s. 147–160.

Dimitropoulos, P., Leventis, S. og Dedoulis, E. (2016) Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality, *European Sport Management Quarterly*, 16(4), s. 459–486. doi: 10.1080/16184742.2016.1164213

Franck, E. (2014) Financial Fair Play in European Club Football: What Is It All About?, *International Journal of Sport Finance*, 9(3), s. 193–217.

Friedland, R. og Alford, R.R. (1991) Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, i DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (red.) *The New institutionalism in organizational analysis*. 1.utg. Chicago: University of Chicago Press, s. 232-263

Gammelsæter, H. (2010) Institutional pluralism and governance in "commercialized" sport clubs, *European Sport Management Quarterly*, 10(5), s. 569–594. doi: 10.1080/16184742.2010.524241

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R. og Lounsbury, M. (2011) Institutional complexity and organizational responses, *Academy of Management annals*, 5(1), s. 317-371.

Hernes, Ø. og Askeland, Ø. K. (2013) NORSKE TOPPFOTBALLKLUBBER MOT SKREKKUNDERSKUDD PÅ 173 MILL. KR.: - KLUBBENE HAR LURT SEG SELV I ÅREVIS, VG. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/OvdMk/norske-toppfotballklubber-mot-skrekunderskudd-paa-173-mill-kr-klubbene-har-lurt-seg-selv-i-aarevis> (Hentet: 21 mars 2019).

Kornai, J., Maskin, E. og Roland, G. (2003) Understanding the Soft Budget Constraint, *Journal of Economic Literature*, 41(4), s. 1095–1136.

Meyer, J.W. og Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340–363. doi: 10.1086/226550

Muller, J. C., Lammert, J. og Hovemann, G. (2012) The Financial Fair Play regulations of UEFA: an adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football?, *International Journal of Sport Finance*, 7(2), s. 117–140.

Nicoliello, M. og Zampatti, D. (2016) Football clubs' profitability after the Financial Fair Play regulation: evidence from Italy, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(4), s. 460–475. doi: 10.1108/SBM-07-2014-0037

Nilssen, T., Tomasgard, J. A. og Pamer, A. (2009) Nådeløs dom over Branns økonomistyring, *Aftenposten*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Nadelos-dom-over-Branns-okonomistyring-89403b.html> (Hentet: 21 mars 2019).

Norges fotballforbund (2014). *Klubblisens 2013*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-medapresentasjon-2013.pdf> (Hentet: 21 mars 2019).

Norges fotballforbund (2015). *Klubblisens 1h 2015*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-mediapresentasjon-1h2015.pdf> (Hentet: 18 mai 2019).

Norges fotballforbund (2018a). *Klubblisens 2017*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-mediapresentasjon-2017.pdf> (Hentet: 22 mars 2019).

Norges fotballforbund (2018b). *Klubblisens første halvår 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-mediapresentasjon-1h2018.pdf> (Hentet: 18 mai 2019).

Norges fotballforbund (2019) *Retningslinjer økonomi*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjeer-okonomi/#Toppen> (Hentet: 21 mars 2019).

Norges fotballforbund (n.d.) Lisenskrav og retningslinjer for Eliteserien og OBOS-ligaen. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/lisenskrav-og-retningslinjer-for-tippe--og-obos-ligaen/> (Hentet: 26 april 2019).

Pache, A.C. og Santos, F. (2013) Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, 56(4), s. 972–1001. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Reay, T. og Hinings, C.R. (2009) Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics, *Organization Studies*, 30(6), s. 629–652. doi: 10.1177/0170840609104803

Ringdal, K. (2013) Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Schubert, M. (2014) Potential agency problems in European club football? The case of UEFA Financial Fair Play, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), s. 336–350. doi: 10.1108/SBM-02-2014-0006

Stanisic Waagaard, M. (2017) Norge på topp i europeisk klubbøkonomi, *Norges fotballforbund*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2017/klubbokonomi/> (Hentet: 20 mars 2019).

Storm, R.K. og Nielsen, K. (2012) Soft budget constraints in professional football, *European Sport Management Quarterly*, 12(2), s. 183–201. doi: 10.1080/16184742.2012.670660

Szymanski, S. (2014) Fair is foul: a critical analysis of UEFA financial fair play, *International Journal of Sport Finance*, 9(3), s. 218–229.

Thornton, P.H. og Ocasio, W. (1999) Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990, *American Journal of Sociology*, 105(3), s. 801–843. doi: 10.1086/210361

Thornton, P.H. og Ocasio, W. (2008) Institutional Logics, i Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin-Andersson og Suddaby, R. (red.) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. 1. utg. London: SAGE Publications Ltd. s. 99-129

Thornton, P.H., Ocasio, W. og Lounsbury, M. (2012) *The institutional logics perspective : a new approach to culture, structure, and process*, Oxford: Oxford University Press.

Tjora, A.H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

UEFA (2019) *Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2017*. Tilgjengelig fra: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/27/2594027_DOWNLOAD.pdf (Hentet: 22 mars 2019).

Vöpel, H. (2011) Do We Really Need Financial Fair Play in European Club Football? An Economic Analysis, *DICE Report*, 9(3), s. 54–59.

Wilhelmsen, Ø. (2013) Klubbregnskapet som beslutningsgrunnlag for lisens i Tippeligaen : klubbisens på feil grunnlag. Masteroppgave. UiT Norges arktiske universitet.

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Hvordan forholder norske fotballklubber seg til FOS:

Oppklaringsskriv til intervjuguide:

Hei og takk for at du stiller opp til intervju, dette setter vi stor pris på. Vi heter Thomas og Henrik og er masterstudenter ved NTNU Handelshøgskolen. Vår masteroppgave omhandler hvordan norske fotballklubber forholder seg til FOS. Resultatene fra intervjuet vil bli brukt for å svare på vår problemstilling og alle resultater vi velger å benytte oss av vil bli anonymisert. Er det i orden at intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd for å få mest mulig detaljerte resultater? Lydbåndet vil så bli transkribert og deretter vil sitatene vi ønsker å bruke bli sendt til dere for godkjenning. Det er fullt og helt lov å trekke seg når som helst underveis i intervjuet. Det finnes ikke rette og gale svar på spørsmålene våre, vi er bare ute etter å lære om dine meninger og erfaringer. Vi regner med at dette intervjuet vil vare i ca. 60 minutter. Har du noen spørsmål før vi begynner?

Start lydopptak

Innledende spørsmål

- Hvilken stillingstittel har du i klubben?
- Hva innebærer det å ha denne stillingen?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Jobber du med FOS? Evt. hvor lenge?
- Hvilke ressurser brukes på rapporten til NFF som omhandler FOS?
- Hvilken utdanning har du?
- Er du med i noen foreninger relatert til økonomi og regnskap?
- Har du tidligere erfaring fra andre klubber? Utdyp kort
- Har du tidligere erfaring fra andre bransjer? Utdyp kort

Målsetninger:

Hvilke målsetninger har dere som klubb?

- Sportslig
- Økonomi
- Identitet
- Bidra til samfunnet
- Spillerutvikling

Gir daglig leder/styreleder uttrykk for hva som skal prioriteres i klubben? (hva?)

- Er de ulike målsetningene godt synliggjort i klubben?
- Varierer målsetningene fra sesong til sesong?
- Varierer det innad i en sesong avhengig av tabellplassering?

Holdninger:

Hva mener du som (stillingstittel) Og dere som klubb om at NFF har utarbeidet et økonomisk oppfølgingsystem dere må følge? Hva mener du om FOS sin struktur og hensikt?

- Vektlegging
- Handlingsplan

- Sonene
- Måleparameterne (Hovedvekt: EK og likviditet)
- måleperiodene
- Lisenskrav
- Fair play
- Enighet i klubben om viktigheten av FOS? (hvis nei, hvem og hvorfor?)
- Kritisk til FOS?
- Andre klubbers mening

Økonomiske prioriteringer

Opplever du at det legges mer vekt på klubbøkonomi nå enn tidligere? Hvis ja, Er det mulig å si noe om hvordan FOS har bidratt til denne utviklingen?

- Egen avdeling til økonomi (Egen avdeling/person til FOS)
- Økt økonomistab
- Høyere krav til kompetanse
- Mer detaljerte rapporter
- Finansielle nøkkelmål?
- Alternative økonomiske styringsverktøy
- Evaluering
- Incentivsystemer
- Informasjonssystemer

(+) Eventuelt hvem har tatt initiativet til disse endringene?

- Økonomiansvarlig
- Daglig leder
- Styret
- NFF
- Andre?

(+) Hvordan har disse endringene blitt mottatt fra de andre i klubben?

- Økonomistab
- Sportslig avdeling
- Administrasjonen
- NFF
- Andre?
-

(+) Er FOS den eneste grunnen til endringen eller er det flere hensikter bak?

Opplever du at det er usikkerhet rundt hvordan klubben bør styres økonomisk?

- Hvordan?

Dersom du har tidligere erfaring fra andre bransjer, kan du si noe om hvordan dette har påvirket måten du styrer økonomisk i klubben?

- Hvordan har tankegang og filosofi fra den tidligere bransjen blitt med inn i klubben?
- Eksempler?

FOS internt:

Bruker dere FOS til noe mer i klubben enn bare rapporten som skal leveres til NFF?
Hva/hvordan?

- Samtaletema/diskusjon
- Månedlig/kvartals -oppfølging
- Bruk uten krav?
- Er FOS synliggjort for andre avdelinger (for eksempel. Sportslig og markedsføringsavdeling) i klubben?
- Bidrag til læring (vekkere, ekstra oppmerksomhet til poster)
- Prioriteres FOS like mye hele tiden eller varierer det? (årsak til variasjon?)

Beslutninger:

Hvilke beslutninger har FOS en innvirkning på, om noen?

- Lønnsnivå
- Overganger
- Opptak av gjeld
- Fører FOS til krangel og uenigheter (internt i administrasjonen og/eller på tvers av avdelinger)
- Eksempel på en situasjon hvor FOS har tvunget dere til en beslutning

Interaksjoner

Hvordan er samarbeidet mellom økonomisk avdeling og sportslig avdeling?

- Balansere sportslige ambisjoner og økonomiske ressurser
- Dialog med sportslig leder
- Daglig leder som mellommann?
- "gi og ta" eller "1. pri og 2. pri"?
- Har sportslig avdeling et forhold til eller en formening om økonomien i klubben og FOS?

Hvordan er dialogen mellom klubben og NFF vedrørende FOS?

- Hyppighet
- Viktighet
- Hjelp fra NFF (råd, tips, fysiske representanter, kursing osv.)
- Har dere innflytelse hos NFF eller er NFF sine krav absolutt?
- Interesse fra NFF om hvordan dere gjør det?
- Slakk

NFF gir uttrykk for at de ønsker en sunn og bærekraftig økonomi i klubbene. Opplever du at NFF gir uttrykk for hvordan klubbene bør styres økonomisk for å oppnå dette? Hvis ja, hvordan?

Diskuterer dere økonomiske problemstillinger (gjerne FOS relatert) med andre fotballklubber? Eksempel?

- Hvordan får dere hjelp av klubber med økonomiske problemstillinger?
- Hvordan hjelper dere klubber med økonomiske problemstillinger?
- Er dialogene organisert gjennom felles interesseorganisasjoner? (Norsk Toppfotball?)
- Finnes det klubber i som dere ser på som gode eksempler med hensyn på økonomisk styring? Klubber dere ser på som gode forbilder?

Rød sone:

Klubben deres var i rød sone senest... Kan du forklare litt detaljene rundt hvordan dere havnet der og hvordan prosessen var med utarbeidelsen og gjennomføringen av handlingsplan?

- Når
- Hvor lenge
- Hvorfor
- Hvordan inn/ut
- Handlingsplan
- Dialog med NFF
- Erfaringer
- Påvirkning på klubben
- Ressursbruk?

Har du et forhold til klubben utover at du er ansatt som økonomileder?

- Hvordan påvirker dette hva du retter oppmerksomheten mot?
- Hvordan påvirker dette beslutninger?
- Hvordan påvirker dette styringsspraksisen?

Til slutt:

- Tror du at FOS er en midlertidig løsning og vil fjernes så snart økonomien er stabil eller er det kommet for å bli?

Noe mer du ønsker å legge til?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet "Norske fotballklubber og FOS"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvilke erfaringer norske fotballklubber har med FOS og hvordan FOS blir håndtert av klubbene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studiet er en masteroppgave som gjennomføres våren 2019 i samarbeid med NTNU Handelshøgskolen. Problemstillinger som blir undersøkt omhandler holdninger til FOS, klubbens historie med bruk av FOS og FOS sin påvirkning på klubbens beslutninger.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Tor-Eirik Olsen og Morten Kringstad ved NTNU Handelshøgskolen er ansvarlige veiledere for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i prosjektet på grunn av din stilling i klubben. Vi vil intervjuer rundt 10 klubber fra Eliteserien og OBOS ligaen. For å få mest mulig relevant informasjon spør vi økonomiansvarlig og eventuelt daglig leder i klubbene. Vi tar kontakt med nøkkelpersoner i klubbene via telefon for å høre om det er interesse og sender en mail etterpå med videre informasjon og samtykkeerklæring.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du godtar å delta i prosjektet innebærer dette at du samtykker til å bli intervjuet av oss. Intervjuet vil vare i 30-60 minutter og vi vil blant annet spørre om hvilke erfaringer klubben din har med FOS, hvordan dere forholder dere til FOS og hvordan FOS påvirker økonomiske valg dere må ta som klubb.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Masterstudentene og veilederne er de eneste som vil ha tilgang til intervju filene så lenge prosjektet varer.
- Filene blir lagret på minnepenner som er innelåst på kontor i tidsrom hvor de ikke er i bruk. Kontoret er det kun masterstudentene som har adgang til. På dagtid kreves det kode på en dør for å komme inn til kontorene og på kveldstid kreves det kode på to

dører. Videre vil navn anonymiseres i oppgaven og oppgaven er lagret på en pc som også er innelåst når den ikke er i bruk. PC-en er i tillegg passord beskyttet.

På slutten av dette skrivet trenger vi ulike godkjenninger. En av boksene er en godkjenning på om vi kan publisere informasjon som gjør deg gjenkjennelig i oppgaven. Dette styrker troverdigheten, men er ikke nødvendig for oppgaven. Dersom du ønsker å forbli anonym krysser du ikke av i denne boksen. Informasjon som publiseres vil i utgangspunktet anonymiseres, men som en ekstra forsikring vil informanter få muligheten til å godkjenne sitater før de blir brukt for å forsikre oss om at de selv føler de er beskyttet nok. Det eneste vi ser oss nødt til å bruke for å sikre legitimiteten i oppgaven er stillingstittelen til informantene, men dette gjøres uten å nevne hvilken klubb det er snakk om.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24. mai 2019. Ved prosjektslutt vil intervju lydfilene bli slettet og transkriberingsfilene anonymisert

Våre veiledere har uttrykt at de ønsker å benytte transkriberingsfilene etter masteroppgaven er ferdig til videre forskning på feltet. Dette innebærer at filene IKKE blir slettet når oppgaven er ferdig. På slutten av dette skrivet er det en egen boks som er valgfri for deg å krysse av i der du godkjenner at våre veiledere kan få behandle informasjonen din videre til nye studier etter oppgaven vår er ferdig. Velger du å ikke gi ditt samtykke til dette vil det ikke få noen negative konsekvenser for deg og vi vil da slette alle filene som omhandler deg etter masteroppgaven vår er ferdig i mai.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøgskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Studentene Thomas Eide Børtveit (mobil: xxxxxxxx epost: xxxxxxxx@stud.ntnu.no) eller Henrik Byberg (mobil: xxxxxxxx epost: xxxxxxxx@stud.ntnu.no) ved NTNU handelshøgskolen. Eventuelt ta kontakt med våre veiledere Tor-Eirik Olsen (mobil: xxxxxxxx epost: xxxxxxxx@ntnu.no) eller Morten Kringstad (mobil: xxxxxxxx epost: xxxxxxx@ntnu.no)

- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Morten Kringstad
(Forsker/veileder)

Thomas Eide Børtveit
(Masterstudent)

Henrik Byberg
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Norske fotballklubber og FOS? ", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju med masterstudentene som skal transkriberes og lagres frem til 24.05.19
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes.
- at mine personopplysninger lagres ut 2019 til bruk i videre forskningsprosjekter basert på masteroppgaven, utført av våre veiledere.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 24.05.19

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: FOS kategoriseringer 2009-2018

Klubber:	2009-2018			2009-2014			2015-2018			Antall FOS rapporteringer
	Rød	Gul	Grønn	Rød	Gul	Grønn	Rød	Gul	Grønn	
Hamkam	12	1	0	10	1	0	2	0	0	13
Brann	7	12	0	4	8	0	3	4	0	19
Tromsdalen	7	7	0	5	5	0	2	2	0	14
Sandnes Ulf	6	10	3	4	5	3	2	5	0	19
Alta	6	3	2	6	3	2	0	0	0	11
Lillestrøm	5	14	0	5	7	0	0	7	0	19
Viking	5	14	0	1	11	0	4	3	0	19
Ranheim	5	13	1	5	7	0	0	6	1	19
Start	5	12	2	3	9	0	2	3	2	19
Odd	5	10	4	5	6	1	0	4	3	19
Stabæk	5	10	4	4	6	2	1	4	2	19
Fredrikstad	5	7	0	5	7	0	0	0	0	12
Hønefoss	5	6	1	5	6	1	0	0	0	12
Kristiansund	5	6	1	2	3	0	3	3	1	12
Ull/Kisa	5	5	3	4	1	2	1	4	1	13
Tromsø	4	9	6	3	6	3	1	3	3	19
Nest Sotra	4	3	0	0	3	0	4	0	0	7
Bodø Glimt	4	0	15	4	0	8	0	0	7	19
Sogndal	3	13	3	3	9	0	0	4	3	19
Bryne	3	6	3	3	6	3	0	0	0	12
Sarpsborg	3	6	10	3	6	3	0	0	7	19
Strømsgodset	3	3	13	3	1	8	0	2	5	19
Vålerenga	2	15	2	2	8	2	0	7	0	19
Strømmen	2	9	7	0	9	2	2	0	5	18
Jerv	2	6	0	0	1	0	2	5	0	8
Levanger	2	5	1	0	0	1	2	5	0	8
Follo	2	2	1	2	2	1	0	0	0	5
Sandefjord	1	15	3	1	8	3	0	7	0	19
Haugesund	1	8	10	1	4	7	0	4	3	19
Åsane	1	2	5	1	0	0	0	2	5	8
Ålesund	0	16	3	0	9	3	0	7	0	19
Molde	0	13	6	0	9	3	0	4	3	19
Rosenborg	0	7	12	0	5	7	0	2	5	19
Mjøndalen	0	6	13	0	6	6	0	0	7	19
Hødd	0	4	5	0	4	5	0	0	0	9
Notodden	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2
Florø	0	0	4	0	0	0	0	0	4	4
Bærum	0	0	6	0	0	6	0	0	0	6
Kongsvinger	0	0	6	0	0	0	0	0	6	6
TOTALT	125	280	155	94	181	82	31	99	73	
Prosentvis andel	22,3 %	50,0 %	27,7 %	26,3 %	50,7 %	23,0 %	15,3 %	48,8 %	36,0 %	

