

Kristine Sofie Haslum og Hanne Jevnlid Solheim

Økonomistyring i norsk kvinnefotball

En kvalitativ studie av klubbisens og finansielt oppfølgingssystem (FOS) i Toppserien

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Morten Kringstad

Mai 2022

Kristine Sofie Haslum og Hanne Jevnlid Solheim

Økonomistyring i norsk kvinnefotball

En kvalitativ studie av klubbisens og finansielt oppfølgingssystem (FOS) i Toppserien

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Morten Kringstad
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avsluttende del av vårt 2-årige masterprogram ved NTNU Handelshøyskolen, innenfor hovedprofilen økonomistyring. Vi har hatt to flotte og lærerike år ved NTNU til tross for koronapandemien som har vært utfordrende store deler av studietiden.

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, men også spennende og lærerikt. Det å tre inn i rollen som forsker og gå i dybden på et spennende fagfelt har gitt et større innblikk og forståelse for det svært aktuelle temaet. Vi har lært mye om hvordan kvinnefotballklubbene drives og hvordan de gjør prioriteringer. Vi har benyttet sjansen til å kombinere interessen for fotball med studieprogrammet i økonomistyring og er fornøyde med produktet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Morten Kringstad som har vært svært hjelpsom og en viktig støttespiller for oss gjennom hele forskningsprosessen. Vi vil også takke informantene som har stilt opp i en hektisk hverdag.

Til slutt vil vi takke alle som har hjulpet oss på veien med korrekturlesing, tips og støtte, dere vet hvem dere er.

Innholdet i oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 24. mai 2022

Kristine Sofie Haslum

Hanne Jevnlid Solheim

Sammendrag

Kvinnefotballen er i rivende utvikling både nasjonalt og internasjonalt. Interessen har tatt seg opp, og publikumsrekorder blir knust. Den økonomiske situasjonen har blitt bedre for norske kvinneklubber, men har en lang vei å gå. Det finansielle oppfølgingssystemet (FOS) ble innført i 2012 for Toppserien. På dette tidspunktet var økonomien svak, men i dag har kvinnefotballen fått mer likviditet. Det er svært lite forskning på økonomistyring innenfor kvinnefotball og hvordan klubbene benytter det finansielle oppfølgingssystemet og lisenskriterier. I herrefotballen har FOS vært et positivt system som har bidratt til å forbedre økonomien og vi ønsker å undersøke om dette også er tilfelle i norske kvinneklubber der økonomien er svakere. Vi utformet følgende problemstilling:

Hvordan brukes det finansielle oppfølgingssystemet og klubblisenskriterier i økonomistyringen i norsk kvinnefotball?

Vi benyttet kvalitativ metode for å besvare problemstillingen og har gjennomført syv dybdeintervju. Studien avdekket flere interessante funn. Et funn er at det er varierende målkonflikt mellom sport og økonomi, men graden av konflikt er situasjonsavhengig. Kvinneklubbene tar hensyn til klubbøkonomi til tross for at sportslige mål blir prioritert, noe som kan ha sammenheng med økt fokus på økonomistyring. Budsjetbegrensningen i klubbene setter en stopper for pengebruken og sportsavdelingen kan dermed ikke alltid gjennomføre sine ønsker. Klubblisensen kan ha bidratt til å styrke økonomifokuset mellom sportslig og økonomisk avdeling. Et annet funn er at FOS i liten grad blir brukt internt til annet enn rapporteringen til NFF. Et tredje funn er at klubblisenskriterier kan styrke forhandlingskraften for klubber med kommunalt anlegg for å få godkjent infrastruktur. Dermed kan klubbene henvise til kravene som en må oppfylle for å kunne konkurrere i Toppserien. Klubber som er i en fusjonsprosess med herreklubber kan benytte seg av godkjent infrastruktur og innarbeide rutiner, som vil medføre en sportslig- og økonomisk fordel. Kvinneklubbene ønsker at FOS skal tilpasses mer mot dagens økonomiske situasjon.

Abstract

Women's football is growing rapidly, both at a national and international level. The interest for women's football is increasing and spectators records are being broken. The economic capacity of Norwegian women's football clubs has improved but still have a long way to go. The Financial Regulating System (FOS) was implemented in 2012 for the Norwegian football league "Toppserien". At this point, the economic capacity of women's football clubs was weak, but has since achieved greater liquidity. There is very little research on the economic administration of women's football and how the Financial Regulating System and club licence is being utilized. In men's football FOS has been a positive system that has contributed to improving the economy and we want to investigate whether this is also the case in Norwegian women's clubs where the economy is weaker. We formulated the following thesis question:

How is the Financial Regulating System (FOS) and requirements for club licenses being employed in the economic administration of Norwegian women's football?

In order to answer the problem formulation, we used qualitative methods and completed seven in-depth interviews. The study resulted in several interesting findings. Firstly, there is varying conflict of interest between athletic ambitions and economic goals, and the degree of conflict depends on context. Women's football clubs consider the economic situation of the club even though athletic goals are generally prioritized, which might relate to the increased focus on financial administration in clubs. Limitations on budgets in clubs prevent excessive spending, which sometimes means the athletic departments are not able to do what they want. Club licences may contribute to increase the focus on economic administration across the athletic and economic departments of clubs. Secondly, FOS is rarely internally employed for other purposes than to report to NFF. Thirdly, approval criteria for club licenses may be employed as a pressure method to make clubs with government-owned facilities get approved infrastructure. In this way, clubs may refer to the qualification criteria that need to be fulfilled in order to compete in "Toppserien". Women's football clubs that are being fused with men's clubs can get access to approved infrastructure and thorough routines, which may lead to economic and athletic benefits. Women's football clubs want FOS to be more adapted to the current financial situation.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
1. INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	2
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	3
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	4
2. KONTEKSTBESKRIVELSE	4
2.1 HISTORIEN TIL KVINNEFOTBALLEN	4
2.1.1 <i>Medieavtalen 2023</i>	6
2.2 FIFA BENCHMARKING RAPPORT	7
2.3 LISENSKRITERIER	9
2.3.1 <i>Økonomiske kriterier</i>	10
2.3.2 <i>Infrastrukturkriteriet</i>	13
3. TEORI	14
3.1 ØKONOMI OG PROFESJONELL LAGIDRETT	14
3.1.1 <i>Reguleringer</i>	16
3.1.2 <i>Sportslig suksess</i>	17
3.1.3 <i>Lønnsspiralen</i>	18
3.1.4 <i>Målsetninger</i>	20
3.2 INSTITUSJONELL LOGIKK	21
3.2.1 <i>Logisk mangfold i organisasjoner</i>	23
3.2.2 <i>Logikk i fotballklubber</i>	25
3.2.3 <i>Logikker i idrettsklubber</i>	26
3.2.4 <i>Spenninger mellom logikker</i>	28
3.3 NY-INSTITUSJONELL TEORI	29
3.2.1 <i>Isomorfisme</i>	30
4. FORSKNINGSMETODE	31
4.1 VITENSKAPSTEORETISK PERSPEKTIV	31
4.1.1 <i>Valg av metode</i>	32
4.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING	32
4.3 FORSKNINGSDESIGN	33
4.4 DATAINNSAMLING	34
4.4.1 <i>Metode for datainnsamling</i>	35
4.4.2 <i>Utvalg og rekruttering av respondenter</i>	35

4.4.3	<i>Semistrukturert intervju</i>	36
4.4.4	<i>Intervjuguide</i>	38
4.5	DATAANALYSE.....	39
4.6	FORSKNINGSKVALITET.....	39
4.6.1	<i>Validitet</i>	39
4.6.2	<i>Reliabilitet</i>	40
4.6.3	<i>Etiske betraktninger</i>	41
5	EMPIRI	42
5.1	FORHOLDET MELLOM SPORTSLIGE OG ØKONOMISKE MÅL.....	42
5.2	KJØP OG SALG AV SPILLERE.....	45
5.3	BRUK AV ØKONOMISTYRING.....	47
5.4	PROFESJONALISERING.....	51
5.5	BRUK AV FOS.....	54
5.6	INFRASTRUKTUR.....	59
5.7	OPPSUMMERING AV EMPIRI.....	62
6.	ANALYSE	63
6.1	VARIERENDE MÅLKONFLIKT MELLOM SPORTSLIG SUKSESS OG ØKONOMISKE BEGRENSNINGER.....	64
6.2	SPORTSLIGE PRESTASJONER VS. ØKONOMISKE KRITERIER.....	66
6.3	LISENSKRITERIER OG ØKONOMISTYRING.....	69
6.4	KRITIKK MOT FOS OG LISENSKRITERIER.....	72
7.	KONKLUSJON	73
7.1	OPPGAVENS BEGRENSNINGER.....	75
7.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	75
7.3	TEORETISK IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING.....	76
	LITTERATURLISTE	77
	VEDLEGG	87
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE FOR KLUBBER SOM STÅR ALENE.....	87
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE FOR KLUBBER SOM HAR SAMARBEID MED HERREKLUBB.....	91
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOR NFF.....	95
	VEDLEGG 4: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING.....	98

Figurliste

FIGUR 1: FEM NØKKELPUNKTER I TOPPSERIEN (FIFA, 2021C, s. 88)	8
FIGUR 2: KLUBBINNTEKTER OG KLUBBKOSTNADER I TOPPSERIEN (FIFA, 2021C, s. 88)	8
FIGUR 3: ULIKE FORMER FOR ØKONOMISTYRING (BUSCH & VANEBO, 2021, s. 36).....	15
FIGUR 4: LØNNSPIRALEN I FOTBALLNÆRINGEN (BERTHEUSSEN, 2011, s. 63).....	19
FIGUR 5: VINNER-MAKSIMERING FREMFOR PROFITMAKSIMERING (BASERT PÅ FIGUR KÉSENNE, 2014, s. 7).....	20
FIGUR 6: TYPER AV LOGISK MANGFOLD I ORGANISASJONER (BESHAROV & SMITH, 2014, s. 371).....	24
FIGUR 7: FASENE I DATAINNSAMLINGEN	34
FIGUR 8: PROSESS FOR UTVALG OG REKRUTTERING AV INFORMANTER	36
FIGUR 9: TIDSLINJE OVER DATAINNSAMLINGEN.....	38
FIGUR 10: OPPSUMMERING AV EMPIRISKE HOVEDFUNN.....	63
FIGUR 11: LØNNSPIRALEN (BERTHEUSSEN, 2011, s. 63).....	67

Tabelliste

TABELL 1: KRITERIER (NORGES FOTBALLFORBUND, U.Å)	10
TABELL 2: FOS INDIKATORMODELL (NORGES FOTBALLFORBUND, 2022A).....	12
TABELL 3: INSTITUSJONELLE LOGIKKER I FOTBALLEN (GAMMELSÆTER, 2016, s. 240).....	27
TABELL 4: INTERVJUOVERSIKT	37
TABELL 5: KLUBBENES PLASSERING I RAMMEVERKET TIL (BESHAROV & SMITH, 2014, s. 371)	65

1. Introduksjon

“Å øke utviklingen og veksten av kvinnefotballen på og utenfor banen er en nøkkelforpliktelse og toppprioritert for Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Ettersom interessen fortsetter å øke, må vi fokusere på å utvikle en dybdeforståelse av profesjonell kvinnefotball” – FIFA president Gianni Infantino (FIFA, 2021a).

I Europa og i Norge er kvinnefotballen i rivende utvikling. Profesjonaliseringen av kvinnefotballen har økt de siste årene og er i stor vekst, det er en større interesse, og stadig flere nyhetsartikler. Konkurransen og kvaliteten i sporten øker som følge av at kvinneklubber blir mer profesjonelle og har større økonomiske krefter. Internasjonale og nasjonale konkurranser tilspisser seg, mye drevet av økonomisk gevinst for å hevde seg. I europeiske kvinneklubber investeres det store pengesummer fordi investorene ser et kommersielt potensial i markedet for kvinnefotball (PWC, 2020). Dette bevises også ved at mange publikumsrekorder har blitt satt. Både 30. mars og 22. april i år, 2022, har verdensrekorden og klubbrekorden for publikum i Barcelona blitt brutt to ganger. Først 91 533 tilskuere i møtet mellom Barcelona og Real Madrid i kvartfinalen i Champions League, og så Barcelona - Wolfsburg med 91 648 tilskuere i semifinalen i Champions League (Boge-Fredriksen, 2022; Corneliussen, 2022). Det er stor publikumsinteresse på de store internasjonale konkurransene for kvinnefotballen, men andre ligaer i Europa holder ikke følge med utviklingen (PWC, 2020). Publikumsinteressen er ikke like stor i Norge som resten av Europa og tilskuertallene hadde et gjennomsnitt på 300 i 2019 (Hoel et al., 2019).

I norsk kvinnefotball er det mindre penger i omløp enn i norsk herrefotball. De største utgiftspostene for klubbene i Toppserien er personalkostnader, som inkluderer spillerstall, trener, støtteapparat og administrasjon. I tillegg har klubbene høye leiekostnader for infrastruktur (PWC, 2020). Dette preger også hva slags infrastruktur vi finner på kvinnesiden. To av ti lag i Toppserien startet sesongen 2022 med å ikke ha godkjent kravene i klubblicensen og kamper måtte flyttes til andre anlegg (Sandgren, 2022). Avaldsnes skulle spille seriekamp mot Kolbotn på Sofiemyr stadion, og banen var i så dårlig forfatning at kampen kunne ikke spilles (Austerheim, 2022). Ved å ta dette som et utgangspunkt er det synd at norske kvinneklubber ikke har god nok infrastruktur, og spesielt synd er det at det skal gå utover det sportslige, siden det ikke er nok økonomi i norsk kvinnefotball.

For å være med på utviklingen i Europa må norsk kvinnefotball gjøre tiltak for å bli sterkere økonomisk i årene fremover (PWC, 2020). Toppfotball Kvinner (2019) innførte i 2018 proffdager i Toppserien der spillerne kjøpes fri fra jobb en dag i uken for å kunne ha fellestreninger på dagtid. Samtidig som det er gjort noen tiltak for norsk kvinnefotball er det tydelig at det trengs et økonomisk løft for å få et profesjonelt merkevareprodukt. En stor utfordring i kvinnefotballen er at det er begrenset med økonomi som medfører at det er vanskelig for fotballspillerne å bli profesjonelle. Det er derfor få spillere i Toppserien som har proffkontrakt, og inntektene dekker ikke nok til å ivareta utøverens langsiktige behov for en finansiell hverdag (Toppfotball Kvinner, 2020). Fotballklubber organiserer seg annerledes enn andre næringsbedrifter som har til formål å skape profitt. Norske kvinneklubber prioriterer heller sportslige mål og gode resultater fremfor økonomisk overskudd. Dette fører til at mange klubber kanskje bruker mer penger på spillere enn det som faktisk er økonomisk forsvarlig.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

For Eliteserien og OBOS ble det finansielle oppfølgingssystemet (FOS) innført i 2008 av Norges Fotballforbund, som en utvidelse av de økonomiske kriteriene som norske klubber er underlagt å følge (Waagaard, 2017). FOS ble innført i norsk kvinnefotball for 10 år siden, i 2012 (Norges Fotballforbund, 2015). Ifølge Gammelsæter (2016) har kvinnefotballen lenge vært i skyggen av herrefotballen. Derfor kan det være interessant å se hvordan norsk kvinnefotball har utviklet seg. Budsjettene, inntektene og premiepengene er mye større i herrefotballen enn de er i kvinnefotballen (Gammelsæter, 2016). Dermed vil også konteksten for FOS og infrastruktur være annerledes for kvinneklubbene. En kan ikke nødvendigvis bruke de samme klubblisenskriteriene som i herrefotballen og implementere dem inn i kvinnefotballen. Kvinnefotballen er stadig i utvikling og det er derfor viktig å kartlegge økonomistyringen i Toppserien. Vår motivasjon er derfor å se hvordan lisenskriterier og FOS blir oppfattet og brukt av norske kvinneklubber i Toppserien, siden FOS har vært en viktig styringsmekanisme for herrene.

Det er mye forskning på finansielle reguleringer innen europeisk fotball, både UEFA klubblisens og Financial fair play. Tidligere masteroppgaver som Bjørtveit og Byberg (2019) og Mykland (2021) har sett på hvordan herreklubbene bruker det finansielle oppfølgingssystemet (FOS) i økonomistyringen og at klubbene har implementert det i

styringsverktøyet. I litteraturen er det begrenset med forskning på hvordan økonomistyringen er i norske kvinneklubber og hvordan klubbene bruker FOS og lisenskriterier. Vi ønsker derfor å bidra til bedre teoretisk forståelse av hvordan kvinneklubber i Toppserien anvender økonomistyring, og om FOS og klubblisenskriterier er riktig vektlagt i forhold til den økonomiske situasjonen i klubbene. Motivasjonen vår er å belyse oppgavens tematikk for både praktiske og teoretiske faktorer som kan bidra til å løfte kvinnefotballen som produkt.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Med utgangspunkt i innledende introduksjon er studiens formål å bidra til ny eller forbedret kunnskap rundt bruken av økonomistyring, lisenskriterier og FOS i norsk kvinnefotball. På bakgrunn av behovet for mer forskning innenfor kvinnefotballen har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan brukes det finansielle oppfølgingssystemet og klubblisenskriterier i økonomistyringen i norsk kvinnefotball?

For å kunne besvare problemstillingen har vi benyttet oss av teoretiske rammeverk som økonomi og profesjonell lagidrett (sportsøkonomi), institusjonell logikk og ny-institusjonell teori. Den første avgrensningen i vår kvalitative studie er å kun fokusere på Toppserien for kvinner som er den øverste divisjonen i norsk fotball på kvinnesiden. Kvinnefotballen har større kapital enn tidligere, og det er derfor et større behov for økonomistyring og administrering av klubbene. Den andre avgrensningen er at vi ønsker å se hva slags innvirkning FOS og lisenskriteriene har på økonomistyringen i norske kvinneklubber. Lisenskriteriene har vi avgrenset til å se på infrastrukturkriteriene og de økonomiske kriteriene der FOS er et underpunkt. Infrastrukturkriteriet er interessant å se på siden klubbene kan ha kommunalt eller selveid stadion. Dette kan medføre at noen av klubbene har en lengre vei å gå for å oppfylle alle kriteriene, og som kan ha sammenheng med økonomien. Vi ønsker også å se på forholdet mellom sport og økonomi i kvinnefotballen og hvordan det påvirker økonomistyringen.

Fagbegrepet profesjonalisering i dagligtalen viser ofte til at arbeidet er utført profitt, men vi benytter oss av begrepet innenfor sosiologisk profesjonaliseringsbegrep. I norsk idrett finner vi tydelig preg av kunnskapsutvikling i fagområder som medisin, ledelse, psykologi,

pedagogikk og administrasjon (Strandbu et al., 2017). Noen kan oppfatte profesjonalisering som at fotballspillere blir lønnet slik at de kan leve av fotballen. I denne oppgaven blir profesjonalisering både brukt om bedre kunnskap hos trenere og administrasjonen, men også om at kvinnefotballen stadig utvikler seg.

1.3 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i syv hovedkapitler. I kapittel 2 gjør vi rede for lisenskriteriene, FOS og infrastrukturkriteriet. Her inkluderes også historien til norsk kvinnefotball og en presentasjon av medieavtalen i 2023 og benchmarkingsrapporten til UEFA. Formålet er å gi leseren bedre innsikt i hva FOS er og forståelse av at det kommer inntekter inn i kvinnefotballen. I kapittel 3 presenteres det teoretiske grunnlaget vårt for masteroppgaven. Teoriene som er inkludert er sportsøkonomi, institusjonell logikk og ny-institusjonell teori. Det vitenskapsteoretiske utgangspunktet kommer i kapittel 4, som redegjør for de metodiske valgene og betraktninger vi har gjort underveis i prosessen. I kapittel 5 blir empirien som er hentet fra datainnsamlingen vår presentert. Deretter følger kapittel 6 med funnene fra empirien som blir analysert og diskutert opp mot oppgavens teoretiske grunnlag. I kapittel 7 konkluderes studien med våre viktigste funn, før vi til slutt presenterer de praktiske og teoretiske implikasjonene og kommer med forslag til videre forskning.

2. Kontekstbeskrivelse

Denne delen av oppgaven tar for seg en historisk beskrivelse av norsk kvinnefotball, og gir en beskrivelse av de mest relevante regler og krav som stilles til norske klubber for å konkurrere i idretten. Hensikten med denne delen er å gi leseren et innblikk i de økonomiske kriteriene, det finansielle oppfølgingssystemet (FOS) og infrastrukturkriteriet som klubbene er nødt å følge.

2.1 Historien til kvinnefotballen

Kvinnefotballen har hatt en lang og hard vei til aksept både internasjonalt og i norsk perspektiv. I 1872 ble den første landskampen for menn spilt, og allerede da kunne en spore organiserte kamper mellom kvinnelag i Storbritannia fra 1880- tallet (Lien & Johnsen, 2019). Under og etter første verdenskrig ble kvinnefotballen veldig populær, og kampene tiltrakk seg

flere titusener av tilskuere. I 1921 vedtok FA (det engelske fotballforbundet) at det skulle bli forbudt å leie ut baner til kvinneklubber, noe som medførte totalforbud. Hovedgrunnen til dette vedtaket var at herrefotballen følte seg truet av kvinnefotballen (Goksøyr & Olstad, 2002; Lien & Johnsen, 2019; Skogvang, 2006). Det var ikke før i 1976 at kvinnefotballen fikk sitt gjennombrudd i Norge og dermed fikk innpass i Norges Fotballforbund (NFF) for første gang i historien. Etter dette har det skjedd store fremskritt i norsk kvinnefotball, og idrettsgrenen er nå den største for kvinner i Norge (Lien & Johnsen, 2019). I 1978 ble det etablert et norsk landslag, og første fotball-VM for kvinner ble spilt i Kina (FIFA, 2021b; Goksøyr & Olstad, 2002). Det første OL for kvinner ble arrangert i 1996. Det norske landslaget tok bronsemedalje, og i mesterskapet fire år senere ble det gullmedalje (Goksøyr & Olstad, 2002).

Midler fra kommersielle interessenter står veldig sentralt i norsk toppidrett. Den første sponsoravtalen for kvinnene ble etablert i 1982 av Fotballforbundet med damebindprodusenten SABA (Skogvang, 2006). Ifølge Husvik (2019) fikk Toppfotball Kvinner i 2017 eierskap til egne rettigheter og kunne da forvalte sine egne sponsoravtaler. Dette resulterte i at kvinnefotballen har klart å etablere solide sponsoravtaler med OBOS, Coop, Norsk Tipping, Synsam, Thon Hotel og Select. Disse er nå sentrale og viktige støttespillere for norsk kvinnefotball. Toppfotball Kvinner har tatt store steg, og med små ressurser har de klart å øke sponsoromsetningen fra 40 000 til 21 000 000 kroner i 2018 (Toppserien, 2019). Toppfotball Kvinner er interesseorganisasjonen som ble stiftet i 1987 og den fremste pådriveren av norsk kvinnefotball (Toppfotball Kvinner, 2022).

FIFA president Gianni Infantino kom med et klart budskap under kvinnefotballkongressen i 2019: *“Vi kommer til å nå en milliard TV-seere under VM. Det gjør denne turneringen til den nest største idrettsbegivenheten i verden. Kun fotball-VM for herrer er større. Det er ikke bare kvinneutgave av fotball. Dette er ekte sport. Folk vil innse det, og det vil endre hvordan folk ser fotballen”* (Hoel et al., 2019, vår oversettelse). Dette stemte også, for under åpningskampen mellom England og Skottland var det 6,1 millioner seere som er det største seertallet noensinne innen kvinnefotball. Etter VM i 2019 løftet kvinnefotballen seg både sportslig og kommersielt (Fredø, 2019). Dette ble en viktig katalysator for utviklingen av kvinnefotballen og medførte at den for alvor nådde nye høyder, fanget oppmerksomheten til nye supportere og inspirerte en ny generasjon av spillere (FIFA, 2021c). De største klubbene i Europa satser for fullt på kvinnefotball, blant annet Chelsea, Atletico Madrid, Barcelona,

Manchester City, Manchester United, Juventus og Arsenal. I tillegg satser man mer på kvinneligaene, og det gjelder land som England, Spania, Italia, Frankrike og Tyskland, der de to sistnevnte startet tidligere (Hoel et al., 2019). Klubbene nevnt over har en ting til felles, og det er at de har god økonomi og derfor har mulighet for å satse stort, etablere merkevare og selge den. Ifølge Hoel et al. (2019) så får de fleste av kvinnelagene støtte fra herrelaget. Eksempelvis så er Arsenal *en* klubb, det finnes ikke et herrelag og et kvinnelag, noe som er positivt for da har man det fundamentale på plass og en kan dra nytte av begge lagene.

Det er store forskjeller mellom herre- og kvinnefotball når det gjelder premiepenger i norsk fotball. Vinnerlaget i Eliteserien for herrene får utbetalt 23 millioner kroner, og til og med jumboplassen på tabellen får utbetalt hele 7 millioner kroner. Ligatesterne i Toppserien får kun utbetalt 400 000 kroner (Snare, 2017). Dette illustrer hvor stor økonomisk forskjell det er. Ifølge Lygren (2021) er snittlønnen i Toppserien for 2021 på 15 000 kroner i måneden for spillere som har en proffkontrakt, og det er også mange spillere som kun har en amatørkontrakt. Ifølge SSB (2022) er en gjennomsnittlig månedslønn for en kvinne på 47 190 kroner. Det er kun 11 prosent i Toppserien som tjener over 30 000 kroner i måneden av de spillerne som har proffkontrakt, og det tilsvarer at cirka 35 spillere i Toppserien kan leve av å spille fotball (Lygren, 2021).

2.1.1 Medieavtalen 2023

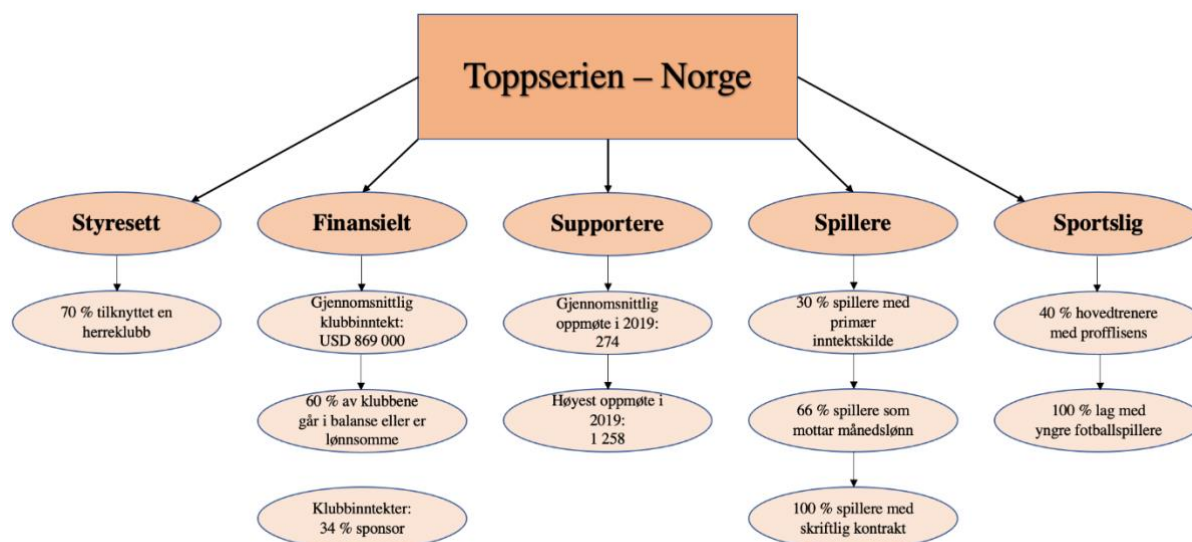
Medieavtalen er for perioden 2023-2028 der Fotball Media har inngått rettighetsavtaler med TV2 med et samlet beløp på 4,5 milliarder kroner på vegne av norsk fotball (Waagaard, 2020). Ifølge Baardsen (2020) har TV2 inngått en samarbeidsavtale med NRK der de sammen skal løfte kvinnefotballen til et høyere nivå. Medieavtalen skal bidra til å øke interessen rundt fotball, og samtidig legge til rette for at toppfotballen kan utvikle seg videre og oppnå høyere resultater internasjonalt. Per dags dato utgjør kvinnefotballen bare tre prosent av NFFs milliardbudsjett, men norsk kvinnefotball har fått en tidobling fra dagens medieavtale og er på 210 millioner i den nye perioden (Waagaard, 2020). Likevel utgjør dette kun fem prosent av den totale medieavtalen. I tillegg har toppklubbene på kvinnesiden blitt utelatt fra forhandlingsprosessen om den nye medieavtalen, og dette har skapt frustrasjon og uro (Nygaard, 2021).

Det britiske medieselskapet BBC har de siste syv årene dekket omtrent like mye kvinnefotball som herrefotball i England (Hoel et al., 2019). I løpet av denne tiden har antall seere også gått fra å være 250 000 til å være litt over en million. Dette beviser at ved å løfte TV-produktet vil en også synliggjøre kvinnefotballen, og interessen vil øke slik som den har gjort i England. Når spillerne er mer synlige er det lettere å relatere seg til dem, og når en ser dem i VM, kjenner man igjen spillerne og vet hvem de er.

2.2 FIFA Benchmarking Rapport

Fotball er en populær sport som blir spilt på alle kontinenter, og FIFA har 211 medlemsforeninger. FIFA sin visjon er å globalisere fotball, øke populariteten og demokratisere spillet for hele verden. Det er en økende vekst i kvinnefotballen og en stadig større interesse globalt av interessenter, sponsorer, fans, ligaer og mediedekning (FIFA, 2021c). Som beskrevet over ble VM i Frankrike viktig for kvinnefotballen, og FIFA ønsker å opprettholde veksten av kvinnefotballen mellom hvert VM. FIFA president Gianni Infantino forklarer at nasjonale klubbkonkurranser er nøkkelfaktor for å opprettholde utviklingen i spillet. Det sees i sammenheng med at det er større interesse rundt om i verden, med flere supportere, flere medier, og flere sponsorer som ønsker å være en del av kvinnefotballen. Kvinnefotballen fortsetter å øke eksponentielt, og det er derfor viktig at man har en dybdeforståelse av eliten i kvinnefotballen, samt indentifisere eventuelle nye utfordringer og muligheter for klubber og serieligaer som hele verden står overfor (FIFA, 2021c). FIFA la dette til grunn når de publiserte for første gang i historien en omfattende analyse av eliten i kvinnefotball- landskapet: *FIFA Benchmarking-rapport 2021* (FIFA, 2021a).

FIFA Benchmarking-rapport inkluderer undersøkelsesresultater fra de 30 beste kvinnelige fotball-ligaene fra hele verden og 282 av deres respektive klubber. Rapporten undersøker seks nøkkelpunkter: sport, finans, styring, supporter- engasjement, spillere og covid-19 (FIFA, 2021a, 2021c). Figur 1 under viser de fem nøkkelpunktene som ble presentert i rapporten, relatert til Toppserien i Norge.



Figur 1: Fem nøkkelpunkter i Toppserien (FIFA, 2021c, s. 88)

Figuren viser de fem sentrale nøkkelpunktene i Toppserien for kvinner. I Toppserien er det 10 klubber som spiller. Vi ser fra figur 1 at det er 70 prosent som er tilknyttet en herreklubb, og det vil si at det er 30 prosent som står alene. Finansielt er et annet viktig punkt, og det er faktisk 60 prosent av de 10 klubbene i Toppserien som enten går i balanse eller er lønnsomme. I figur 2 ser vi et mer oversiktlig bilde av både inntekter og kostnader i Toppserien. De største klubbinntektene for Toppserien er sponsor og forening, mens klubbkostnader går mest til spillerlønn og teknisk personell.



Figur 2: Klubbinntekter og klubbkostnader i Toppserien (FIFA, 2021c, s. 88)

2.3 Lisenskriterier

I denne seksjonen skal vi redegjøre for lisenskravene som er minimumskrav for å kunne delta i Toppserien for norske fotballklubber. Hensikten med dette er å gi leseren et innblikk i de lisenskravene norske fotballklubber må følge, og hvilke sanksjoner de blir møtt med dersom de bryter kravene. Det norske Fotballforbundet (NFF) krever at fotballklubber skal ha klubbisens for å delta i norske klubbturneringer. Ifølge NFF – Klubbisensreglement (2010) må klubber innfri lisenskravene som består av fem deler: (1) sportslige kriterier, (2) infrastrukturkriteriet, (3) personalrelaterte og administrative kriterier, (4) lov- og reglements-kriterier og (5) økonomiske kriterier.

Innenfor sportsrelaterte kriterier stilles det blant annet krav til spillerutviklingsprogram, kamp mot rasisme og diskriminering, hvor mange lag klubben minimalt skal ha og medisinske undersøkelser (Norges Fotballforbund, 2022b). I personrelaterte og administrative kriterier er det krav om medieansvarlig, sikkerhetsansvarlig, hovedtrener, lege- og autorisert helsepersonell, daglig leder og en økonomiansvarlig som har høyere utdanning (Norges Fotballforbund, 2020c). Kriteriet om lov- og reglement skal bidra til å øke bevisstheten om rammebetingelsene når det gjelder deltakelse i Toppserien for kvinner. Klubben må ha skriftlig bekrefte at man anerkjenner lover, regelverk, bestemmelser og vedtak av FIFA, UEFA, NIF og NFF som rettslig bindende. UEFAs lisenskrav er aktuelt når en norsk kvinnefotballklubb konkurrerer i europeiske turneringer (Norges Fotballforbund, 2020b). Ifølge Norges Fotballforbunds lov (2014, §11-3) får klubbene i Toppserien sanksjoner dersom de bryter lisenskriteriene til NFF. Tabell 1 under viser kun de økonomiske kriteriene og infrastrukturkriteriene siden disse er de mest sentrale for vår oppgave. I tillegg har vi under økonomiske kriterier markert FOS i rødt, siden vi ser nærmere på disse.

Norges Fotballforbund - Kriterier		
Økonomiske kriterier	Infrastrukturkriterier	
Ø.01 Revidert årsregnskap	I.01 Godkjent stadion	I.20 Flombelysning
Ø.02 Interimregnskap	I.02 Sertifisering	I.21 Stadionutstyr
Ø.03 Budsjett	I.03 Spillebanen	I.23 Flaggstenger
Ø.04 Finansielt oppfølgingssystem	I.04 Banens størrelse	I.24 Førstehjelp - publikum
Ø.05 Ingen forfalte betalingsforpliktelser fra overgangsaktiviteter	I.05 Arrangementsplan	I.25 Førstehjelp – spillere og dommere
Ø.06A Ingen forfalte betalingsforpliktelser overfor ansatte	I.06 Evakuerings- og beredskapsplan	I.26 Parkering - utrykningskjøretøy
Ø.06B Ingen forfalte betalingsforpliktelser overfor skattemyndigheter	I.07 Kontrollrom	I.27 Adkomst til spillebanen
Ø.07 Fullstendighetserklæring	I.08 Sikkerhetssoner og reklameskilt	I.28 Parkering for aktører og adkomst til garderobene
Ø.08 Plikt til å varsle om større endringer i sin finansielle situasjon	I.09 Nødsystem for flomlys	I.29 Garderobefasiliteter
Ø.09 Positiv egenkapital	I.10 Kapasitet	I.30 Dopingkontrollrom
Ø.10 Tilleggsrapportering	I.11 Tilskurområder	I.31 Deleatrom
	I.12 Tildeling av plasser til bortelagets supportere	I.32 Mediafasiliteter – plassering av TV kameraer
	I.13 Begrenset adgang	I.33 Mediafasiliteter
	I.14 Enkeltseter	I.34 Plassering og antall TV- og radiokommentatorer
	I.15 Seter under tak	I.35 OB Van område
	I.16 Fasiliteter for funksjonshemmede tilskuere	I.36 Treningsfasiliteter
	I.17 Serveringsfasiliteter	I.37 Stadionreglement
	I.18 Sanitærfasiliteter	I.38 Skilting
	I.19 VIP området	I.39 Skilting i garderobeområdet

Tabell 1: Kriterier (Norges Fotballforbund, u.å)

2.3.1 Økonomiske kriterier

Norges Fotballforbund (2022a) opplyser om at de økonomiske kriteriene har som hovedmål å sikre kontinuitet for konkurransene, øke klubbens finansielle troverdighet, kontrollere økonomisk fair play, beskytte kreditorer og forbedre klubbens økonomiske situasjon. De økonomiske kriteriene skal bidra til å øke standarden og kvaliteten på økonomistyringen og gi et mer strukturert og sunt forhold til økonomistyringen i Toppserien, samt skape økonomisk stabilitet og øke evnen til å generere inntekter og ha kontroll på utgiftene (Norges Fotballforbund, 2022a). I de økonomiske lisenskravene må alle klubbene med lisens sende inn regnskap innen 15. mars etter oppsettet i NFFs Finansielle Lisensdokumentasjon (FLD). FLD består av elleve komponenter som klubbene må sende inn. Disse består av annet av resultatregnskap med spesifikasjoner, balanse, kontantstrømoppstilling, resultatbudsjett, likviditetsbudsjett, oversikt over regnskapsgrunnlag osv. (Norges Fotballforbund, 2020e). Ifølge Norges Fotballforbund (2020e) må klubber i Toppserien sende inn konsoliderte regnskap innen første september etter oppsettet av FLD og konsolidert budsjett innen første februar. Det skal heller ikke være noen forfalte betalingsforpliktelser til ansatte, skattemyndigheter eller fra overgangsaktiviteter. Det er et krav om at fotballklubbene skal ha positiv egenkapital ved regnskapsrapporteringer (pr. 31. desember og pr. 31. juni). Dette er et viktig økonomisk krav og kan sette kraftige restriksjoner på den økonomiske siden (Norges Fotballforbund, 2020e). Under økonomiske kriterier finner vi det finansielle oppfølgingssystemet (FOS).

Finansielt oppfølgingssystem (FOS)

Norsk fotball har på både herre- og kvinnesiden vært preget av dårlige økonomiske resultater. Derfor vedtok Norges Fotballforbund i 2008 for herrefotballen i Eliteserien og OBOS å innføre finansielt oppfølgingssystem (FOS) som er innenfor de økonomiske kriteriene. Fotballforbundet innførte dette for å sikre at norske fotballklubber ikke skal gå konkurs, og handlingsplanen er til for å vise hvordan man skal løse den økonomiske situasjonen. FOS har blitt revidert tre ganger på herresiden, og siste revisjon var klar for første halvår i 2021 (Norges Fotballforbund, 2015). For kvinnefotballen ble FOS innført i 2012 med det samme grunnlaget som for herrefotballen. Det er ulike kriterier på kvinne- og herresiden. Kvinneklubbene er satt sammen annerledes enn herreklubbene og har andre kostnadsdrivere. Det kan tenkes at det skal skje en revidering av FOS for Toppserien, siden det i dag ligger inne personalkostnader, men som ikke utgjør noen poeng (NFF, personlig kommunikasjon, 24. mars 2022).

I det finansielle oppfølgingssystemet skjer rapporteringen hvert halvår der klubbene rapporterer åtte måleparametere. Disse består av (1) totalkapitalrentabilitet (2) resultat før skatt, (3) bærekraftig resultat, (4) personalkostnader, (5) arbeidskapital, (6) likviditetsgrad, (7) egenkapitalandel (soliditet) og disiplin (8). De syv første måleparameterne oppgis i prosent. Basert på disse åtte måleparameterne er målet for klubbene å oppnå så høy score som mulig. De rapporterte tallene blir sammenlignet med en indikatormodell der klubben får en viss poengscore for hvert av parameterne. En fotballklubb kan maksimalt få en totalscore på 240. Det er en klassifisering der klubben kan havne i tre soner. Sone 1 (rød sone) har en poengsum under 65, sone 2 (gul sone) har poengsum fra 65 til 130, og sone 3 (grønn sone) har poengsum over 130 (Norges Fotballforbund, 2022a).

En klubb som havner i sone 1 med en poengsum under 65 må utarbeide en handlingsplan som gir en detaljert oversikt over hvordan klubben skal komme seg inn i sone 2 (gul sone) innen tre år (Norges Fotballforbund, 2022a). Grunnen til at NFF har innført dette, er ønsket om å forbedre den økonomiske situasjonen til klubben. Handlingsplanen må inneholde dokumentasjon på at klubben har nok likviditet til gjennomføring av konkurranser som ikke er gjennomført per. innsendelse av dokumentasjon. I tillegg må det legges frem resultat som er klare, målbare og verifiserbare, og som skal oppnås innen bestemte datoer oppgitt i handlingsplanen. Det må også komme frem på en tydelig måte hvordan lisenssøker skal klare

å innfri alle gjeldende kriterier, og klubbene må også rapportere til NFF oftere enn to ganger i året. Er klubben klassifisert i rød sone lenger enn 36 måneder i en 60 måneders periode, kan klubben miste lisensen og rykke ned (Norges Fotballforbund, 2022a). Dersom en skulle hatt et frafall fra lisenskriteriene, kunne det medført at klubbene generelt blir dårligere på økonomi, siden ledelsen dermed kan styre fritt. Derimot så påpeker Szymanski (2014) at en ikke har behov for klubblisens, siden markedet er fritt uansett. Forfatteren mener at klubblisensen legger økonomiske begrensninger på konkurransen i fotball. Likevel er det viktig at norske fotballklubber har krav de skal følge, for det bidrar til at økonomien blir bærekraftig.

	Maks score	Multiplikator	Faktor						Forklaring	
			0 %	5 %	10 %	20 %	20 %	20 %		
Totalkapitalrentabilitet	24	6	0	1	2	3	4	Avkastningen på den investerte kapital den siste perioden		
Resultat før skatt	24	6	-10 % -1	-5 % 0,5	0 % 0	1 % 1	3 % 2	6 % 3	6 % 4	Resultat før skatt i % av omsetningen siste rapporterte periode
Bærekraftig resultat	48	12	-10 % -1	-5 % -0,5	0 % 0	1 % 1	3 % 2	6 % 3	6 % 4	Driftresultat 1 / Sum driftsinntekter
Personalkostnader	0	0	60 % -3	50 % 2	45 % -1	35 % 1	30 % 2	25 % 3	25 % 4	Personalkostnader målt opp mot omsetning ex transfer
Arbeidskapital	40	10	-15 % -3	-10 % -1	0 % 0	5 % 1	10 % 2	15 % 3	15 % 4	Arbeidskapital i % av omsetning
Likviditetsgrad 1	40	10	0,25 -1,5	0,5 -0,5	0,75 0	1 1	1,5 2	2 3	2 4	Likviditetsgrad 1 ved periodens slutt
Egenkapitalandel (soliditet)	60	15	-30 % -3	-15 % -1	0 % 0	5 % 1	15 % 2	30 % 3	30 % 4	Egenkapitalandelen ved periodens slutt
Disiplin	4	2			0	1	2	3	4	Resultat i forhold til prognose siste 4 år
Indikator			<	<	<	>	>	>	>	
Oppnåelig Sum	240									
Kategori	I (rød)	65 under								
	II (gul)	130 opp til								
	III (grønn)	130 over								

Tabell 2: FOS indikatormodell (Norges Fotballforbund, 2022a)

I tabell 2 ser vi hvordan Norges Fotballforbund vektlegger de ulike regnskapsparameterne, og vi ser da at egenkapitalandel (soliditet) er den parameteren som kan gi høyest poengsum med 60. For å beregne soliditeten tar man sum egenkapital UB / sum eiendeler UB. Poengsummen som en kan få på denne parameteren er mellom -45 til 60 (Norges Fotballforbund, 2022a). I en regnskapsanalyse legger en vekt på fire hovedpunkter som er lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet (Kristoffersen, 2019). Kristoffersen (2019) poengterer at regnskapsanalyse skal si noe om bedriftens økonomiske utvikling, stilling og kunne gi et helhetsbilde av den økonomiske situasjonen i bedriften. Egenkapitalandelen eller soliditeten viser hvor stor del av klubbens eiendeler som er finansiert av egenkapital, og viser klubbens evne til å tåle tap før kreditorens fordringer står i fare. Soliditeten gir informasjon om klubbens evne til å ta opp langsiktig gjeld og om det er en sunn sammenheng mellom anskaffelse og anvendelse av kapital (Norges Fotballforbund, 2022a).

Vi ser også at en kan oppnå totalt 48 poeng ved parameteren bærekraftig resultat. Bærekraftig resultat blir beregnet som (driftsresultat + netto transfer) / sum driftsinntekter.

Måleparameteren bærekraftig resultat viser hvor mye klubben har igjen etter den ordinære dag- til- dag av klubbens drift i tillegg til netto transfer (Norges Fotballforbund, 2022a). For herreklubbene er personalkostnader en stor kostnadsdriver, men denne er ikke inkludert i poengscoren for Toppserien. Derfor skal klubbene tjene på å drive bærekraftig, uten ekstraordinære tilskudd, og dette er også grunnen til at bærekraftig resultat gir høyere poengsum enn i Eliteserien / OBOS ligaen. Det er mulig for klubbene å få en poengsum fra 12 til 48 (Norges Fotballforbund, 2022a).

2.3.2 Infrastrukturkriteriet

Infrastrukturkriteriet består av 39 kriterier som klubbene skal oppfylle, som vist i tabell 1. Målsetningen til Norges Fotballforbund (2020d) er at klubbene skal kunne spille på godkjente stadioner, og at en kan gjøre små justeringer dersom en skal spille UEFA- konkurranser eller andre turneringer internasjonalt. Det skal være mulig å spille på sitt eget stadion (hjemmebane) der både dommere, spillere, media, samarbeidspartnere, publikum og andre som er på fotballkamper skal føle at stadion er trygt og sikkert. Dersom det skulle skje nødsituasjoner eller oppstå andre kriser, skal stadion være best mulig tilrettelagt for å håndtere eventuelle situasjoner (Norges Fotballforbund, 2020d).

Infrastrukturkriteriet stiller store krav til godkjente stadioner og treningsanlegg, slik som antall tilskuerplasser, serveringsfasiliteter, VIP- området, belysning, førstehjelp, garderobefasiliteter osv. For å kunne delta i norske fotballkonkurranser må lisenssøker ha tilgang til et godkjent stadion. Klubbene kan enten inngå en skriftlig kontrakt med eier av stadion eller eie sitt eget stadion (Norges Fotballforbund, 2020a). Det er viktig å understreke at gjennom hele serien eller cupen skal klubbene spille på samme stadion til alle hjemmekamper. Det er ett unntak, og det er om man har særskilte grunner til å benytte en enkeltkamp på en annet stadion, men dette må det søkes om til NFF. Dersom klubben har deltakelse i UEFA, er det mulig å benytte et annet stadion enn det stadion som brukes i Toppserien av lisenshaver (Norges Fotballforbund, 2020a). Dersom norske klubber skal konkurrere internasjonalt, må klubbene oppfylle UEFAs krav til stadion for kamper i UEFAs konkurranser (Norges Fotballforbund, 2020a). Norges Fotballforbund (2020d) beskriver at det er mange dokumenter og anbefalinger til infrastruktur, men at UEFA har samlet alle

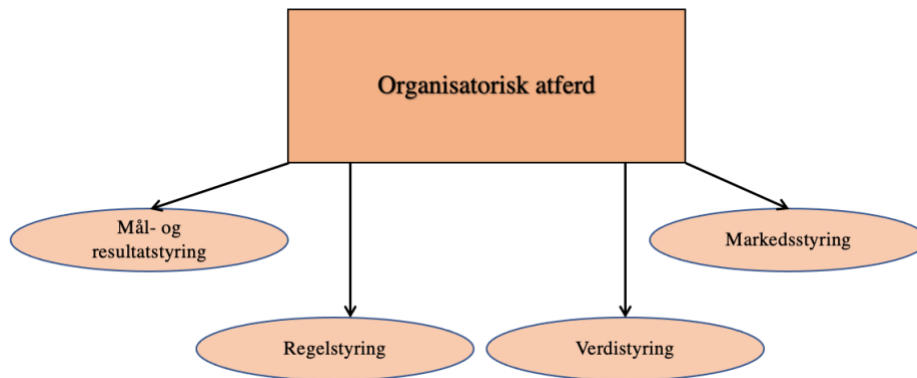
minimumsstandarder som må oppfylles i ett dokument som er kalt *UEFA “Stadium Infrastructure Regulations”*. Garderobefasiliteter ligger under infrastrukturkriteriet, og både hjemme- og bortelag skal ha et omkleddingsrom på 50 kvm som inneholder både klesoppheng, sitteplass og skap for minst 25 personer (Norges Fotballforbund, 2020a).

3. Teori

I dette kapittelet presenteres eksisterende teori som er relevant for studien og som legger grunnlaget for analysen. Teorigrunnlaget for oppgaven er delt inn i tre kapitler. I første delkapittel presenterer vi økonomi og profesjonell lagidrett for å se hvordan økonomien i idretten med dens særegenheter fungerer og kobles opp mot kvinnefotballen. Her går vi først gjennom reguleringer og sportslig suksess som inkluderer både *rat race* teorien og *soft-budget constraint*. Deretter ser vi på lønnsspiralen som presenteres av Bertheussen (2011) og ser på målsetninger i fotballen. Målsetninger er relevant for fotballen og bygger opp til institusjonell logikk som er emnet for andre delkapittel. Ved gjennomgang av institusjonelle logikker presenterer vi først hva en logikk er, før vi ser på hvordan logikkene opptrer med hverandre ved å benytte rammeverket til Besharov og Smith (2014). Vi har også sett på hvordan institusjonelle logikker opptrer i fotballklubber og strategier for å løse eventuelle konflikter mellom logikker. Her har vi benyttet oss av Carlsson-Wall et al. (2016) som presenterer både sportslige- og økonomiske logikker i fotballklubber. I det tredje og siste delkapitlet presenteres ny-institusjonell teori med vekt på isomorfisme. En del av det teoretiske rammeverket er basert på herrefotballen, så en må se på teorigrunnlaget med et kritisk blikk.

3.1 Økonomi og profesjonell lagidrett

Cheffi og Beldi (2012) viser til at økonomistyringen skal være et hjelpemiddel for at organisasjonen skal styre mot sine mål. Dette samsvarer med definisjonen til Busch og Vanebo (2021, s. 35) som definerer økonomistyring “*som ledelse rettet mot å realisere økonomiske mål*”. En viktig faktor i denne definisjonen er at styring regulerer den organisatoriske atferden. En kan dele økonomistyringen inn i fire former, se figur 3. Ifølge Busch og Vanebo (2021) skal alle de ulike formene for økonomistyring (figur 3) være et aspekt for å realisere virksomhetens mål. Vi tar for oss de to første formene for økonomistyring.



Figur 3: Ulike former for økonomistyring (Busch & Vanebo, 2021, s. 36)

Mål- og resultatstyring er ifølge Busch og Vanebo (2021) at det inngås en kontrakt eller avtale med leder eller medarbeider der visse mål ønskes realisert. Mål- og resultatstyring bygges på budsjettssystemer, og i denne sammenheng vil budsjetter gi klare rammer for hvor store ressurser som kan benyttes, og hva slags mål de skal realisere. *Regelstyring* innebærer at det etableres formelle regler som blir styrt gjennom organisatorisk atferd. Dette er regler for å ivareta sentrale verdier i organisasjonen og kan være i form av rettferdighet og likhet (Busch & Vanebo, 2021). Disse to formene for økonomistyring kan anses som viktig innenfor norsk kvinnefotball. I delkapittel (2.3.1) viste vi at både herre- og kvinnefotballen har vært preget av dårlige økonomiske resultater, og at de økonomiske kriteriene gir klare rammer for hvordan budsjettene skal settes opp og følges av klubbene. Lisenskriteriene i kvinnefotballen skal sikre at konkurranseforholdene blir mer likestilte og rettferdige, og budsjett kan være et verktøy for ledelsen ved at en får en økonomisk oversikt over klubben.

Litteraturen innenfor økonomi og profesjonell lagidrett startet med Rottenberg (1956) som påpekte at det finnes rike og fattige klubber i idrettsbransjen. Forfatteren argumenterer videre at det var nødvendig å sikre lik fordeling av sportstalent mellom klubbene for at utfallet av kampene skulle bli mer spennende. I Norge er den øverste divisjonen i kvinnefotballen som nevnt Toppserien. Serien er helt grunnleggende i fotballnæringen fordi seriemesterne får de største gevinstene, mens lagene som plasserer seg i bunnen av tabellen, får mindre og kan rykke ned en divisjon (Franck, 2014; Jacobsen et al., 2021; Müller et al., 2012; Storm & Nielsen, 2012). Fotballklubbene har et stort ønske om å plassere seg så høyt på tabellen som mulig, og frykten for å rykke ned kan føre til at klubbene satser over evne. Jacobsen et al. (2021) påpeker at flere klubber ønsker å bli best, og ingen tror i utgangspunktet at de kommer

til å mislykkes. Hvis en klubb mislykkes, kan det føre til nedrykk eller til at en ikke får betalt for satsingen. For å kunne forstå økonomi og profesjonell lagidrett påpeker Rohde og Breuer (2017) at økonomiske reguleringer er viktig i europeisk herrefotball. I tillegg kan en måle sportslig suksess som tar høyde for gevinstforhold, stadions kapasitetsutnyttelse og seriepoeng. Rohde og Breuer (2017) påpeker at en fotballklubb kan ha både sportslige og økonomiske målsetninger. En kan også se på en fotballklubb som en lønns spiral (Bertheussen, 2011; Kern et al., 2012). Dette kan sees i sammenheng med at det er fire karakteristika som er grunnleggende for å forstå økonomi og profesjonell lagidrett; (1) reguleringer, (2) sportslig suksess, (3) lønns spiralen og (4) målsetninger.

3.1.1 Reguleringer

I lagidrett har reguleringer blitt innført for å opprettholde konkurranse mellom lagene. Fotballindustrien gikk gjennom en radikal endring da Bosman-dommen i 1995 forvandlet spillerens arbeidsmarked, der fotballspillerne fikk mer kontraktsmessig makt (Kern et al., 2012). Denne dommen medfører at fotballklubbene bruker mye av sine økonomiske ressurser til å betale spillerstallen. Ifølge Solberg og Haugen (2010) medførte Bosman-dommen at herrespillerne fikk langtidskontrakter i europeisk fotball. Mange klubber endret kontrakter til å vare fra tre til fem år, og skulle hindre spillerne i å forlate klubben deres. Videre forklarer forfatterne at langtidskontrakter kan være en økonomisk belastning dersom spillerne ikke presterer optimalt. Gammelsæter og Ohr (2002) viser til at Bosman-dommen førte til økte lønnskostnader, men også til reduserte innkjøpskostnader i fotballklubbene.

Utviklingen av norsk fotball henger sterkt sammen med utviklingen av europeisk herrefotball (Gammelsæter & Ohr, 2002). UEFA innførte i 2004 et krav om klubblisens for deltakelse i sine turneringer. De europeiske retningslinjene medførte endringer i norsk herrefotball som baserer seg på lisenskriterier til UEFA. I 2005 innførte NFF klubblisens for kvinneklubbene i Toppserien (Norges Fotballforbund, 2009). Gammelsæter (2016) nevner at fokuset på klubbens infrastruktur har blitt mer vektlagt fra UEFA sin side. Infrastruktur (stadioner) har blitt en mer kostbar del av sporten, og nasjonale ligaer har strengere nasjonale krav til infrastruktur. UEFA innførte Financial Fair Play (FFP) for å minske det økonomiske gapet mellom de store og små klubbene og for å gjøre fotballen mer bærekraftig (Gammelsæter, 2016).

3.1.2 Sportslig suksess

“*Rat race*” teorien er relevant som en del av rammeverket innen sportsøkonomi og bygger på de sportslige og økonomiske fordelene ved å bli bedre som et fotballag. Akerlof (1976) benytter seg av den originale metaforen innenfor rat-race teorien. Denne metaforen handler om at når rotter konkurrerer med hverandre om en ostebit, vil ikke økt total innsats øke den totale mengden på ost. Derimot vil den økte innsatsen kunne øke sannsynligheten for at hver enkelt rotte oppnår et relativt bedre resultat enn de andre rottene. Müller et al. (2012) benytter seg av denne analogien for å vise at i profesjonelle fotballkonkurranser er det tabellplasseringen som bestemmer pengepremien. Jacobsen et al. (2021) viser til at opprykks- og nedrykksystemet i Europa har blitt en drivkraft for økonomiske utfordringer. Klubbene søker stadig å bli bedre, men problemet er at det ikke er mulig at alle klubbene forbedrer seg, noen vil mislykkes. Den økonomiske gevinsten fra UEFA har økt kraftig på kvinnesiden. Ifølge UEFA (2021a), økte de distribuerte inntektene for UEFA “*Women's Champions League*” fra € 1,3 millioner i 2018/19 til € 5,6 millioner i 2019/20 og vil øke ytterligere når konkurransen markedsføres fra og med sesongen 2021/22. Dersom klubbene kvalifiserer seg til internasjonale turneringer, er det en potensiell økonomisk gevinst (Jacobsen et al., 2021; Müller et al., 2012). Etter et visst antall serierunder vil de fire beste lagene på Toppseriens tabell ha muligheten for å konkurrere om de to kvalifiseringsplassene til Champions League og dermed kunne oppnå en stor økonomisk gevinst.

Müller et al. (2012) argumenterer for at negative eksternaliteter ofte er forbundet med at klubber har for høyt forbruk av økonomiske midler. Eksempelvis kan overforbruk skade omdømmet til turneringer og redusere premiepengene. Det kan også skade andre klubber dersom klubbene har fordringer mellom seg. Til slutt nevner Müller et al. (2012) at noen klubber har økonomi til å tåle kontinuerlige tap, mens mindre klubber ikke har råd til det. Det kan føre til at klubbene blir fristet til å ta for store risikoer for å henge med i konkurransen. Jacobsen et al. (2021) forklarer også at pengepremier kan føre til overforbruk ettersom flere av klubbene tar større risiko for å oppnå sportslige gevinster. Müller et al. (2012) påpeker at ved fravær av økonomiske kriterier kan klubbene i fellesskap satse høyere på sportsaktiviteter og bruke mer økonomiske ressurser enn det premiepengene vil dekke. I Toppserien har NFF innført økonomikriterier for å øke kvaliteten og standarden på økonomistyring og bidra til sunnere økonomisk forhold i toppfotballen (Norges Fotballforbund, 2022a).

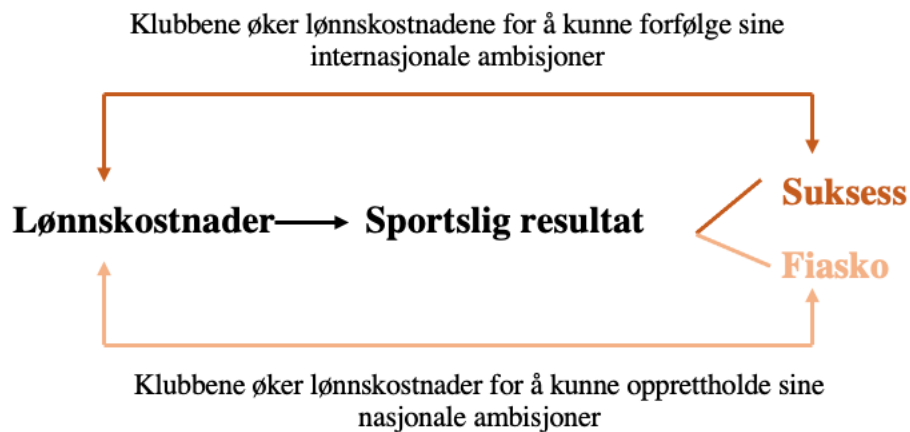
Kornai (1986) og Storm og Nielsen (2012) hevder at de fleste europeiske fotballklubber bruker “*Soft-budget constraint*” (SBC) ettersom investorer, offentlige myndigheter og banker er villig til å redde klubber økonomisk dersom det blir nødvendig. Ved hjelp av offentlige myndigheter eller investorer kan klubbene oppleve en større fleksibilitet med hensyn på økonomien enn det som vises i papirene. Storm og Nielsen (2012) forklarer at fotballsektoren er veldig stabil når det gjelder overlevelse, og til tross for at fotballklubber ofte går med underskudd, så er overlevelseshraten for fotballklubber ekstremt høy. Årsaken til den gode overlevelseshraten er tilstedeværelsen av SBC i europeisk fotball. Storm og Nielsen (2012) viser til at fotballklubber forventer at de blir reddet fra økonomiske problemer ved å motta ekstern finansiell støtte og har derfor sterke insentiver til å øke utgiftene over det opprinnelige budsjettet.

Storm og Nielsen (2012) nevner at SBC fører til en sosial tilknytning og følelser til klubbene. Fotballklubber er identitetsmarkører i lokalsamfunnet, ikke bare for fans, men for innbyggerne generelt og politikerne. Forfatterne beskriver at fotballklubber blir sett på som “*too big to fall*”, fordi fotballklubber har høy sosial status i samfunnet som medfører økonomiske fordeler fra myndighetene. Fotballklubbene i lokalsamfunnet skaper identitet hos lokalbefolkningen, og det medfører at det dannes aksept for at fotballklubbene trenger den eksterne kapitalen for å overleve. Finansiell regulering av fotballen skal motvirke SBC sin atferd og være et fremtredende verktøy for å bidra til sunnere drift innenfor fotballen (Storm & Nielsen, 2012). Dette samsvarer med Franck (2014) som viser til at en innføring av finansielt reguleringsverktøy vil medføre en fjerning av SBC og krever at ledere skal drive organisasjonen til å bli mer økonomisk. I fremtiden vil europeiske fotballklubber bli møtt med krav om å operere innenfor sine midler, og konsekvensen om å ikke følge reglene kan være å bli ekskludert fra deltakelse i europeiske konkurranser (Storm & Nielsen, 2012). Franck (2014) legger til at det finansielle reguleringsverktøyet ikke bare beskytter økonomisk stabilitet, men at det også medfører en positiv bieffekt for å opprettholde spenningen i det europeiske fotballsystemet.

3.1.3 Lønnsspiralen

Jacobsen et al. (2021) inkluderer flere underliggende mekanismer i profesjonell herrefotball som bidrar til økonomiske vanskeligheter og overforbruk. Bertheussen (2011) viser at fotballnæringen har hovedfokuset på det sportslige regnskapet, altså hvor klubben ender på

tabellen, og ikke på økonomien. For at fotballklubbene skal oppnå sportslig suksess er man avhengig av økonomiske ressurser. Å maksimere de sportslige poengene ut fra de økonomiske ressursene som er tilgjengelig, er ett av hovedmålene til fotballklubber. Kampen om poengene er kvaliteten på spillerstallen som utgjør om fotballklubbene vil oppnå sportslig suksess. Videre forklarer Jacobsen et al. (2021) at det er fristende for klubber å tiltrekke seg spillere for å forbedre den sportslige prestasjonen eller for å beholde spillertalentet. Det å tiltrekke seg spillere er som en auksjonsprosess, da vinneren av auksjonen vil være den klubben som tilbyr mest lønn til spilleren. Fotballspillerne er knappe ressurser i et åpent sportsmarked (Bertheussen, 2011; Jacobsen et al., 2021). Klubbene vil by over hverandre, og en betaler for mye sammenlignet med hva en har mulighet til. Dette fører til at klubbene kommer i ond spiral som bidrar til økt lønnsnivå, illustrert i figur 4.



Figur 4: Lønns spiralen i fotballnæringen (Bertheussen, 2011, s. 63)

Klubbene som kan finansiere størst lønnsbudsjett er oftest de som presterer gode sportslige resultat. Figur 4 viser at klubbene i modellen utsetter hverandre for gjensidig påvirkning, og relasjonen går i sirkel. I Toppserien er det de fire beste som har muligheten til å kvalifisere seg til Champions League. Klubbene som ser muligheten til å kvalifisere seg, er ofte de som er på de fem-seks beste plasseringen på tabellen, og det er også disse som kan bli fristet til å bruke mer penger på lønn for å sikre seg kvalifiseringssjanser (Bertheussen, 2011).

Forfatterne forklarer videre at dette har skapt et press for klubbene ved at de bruker mye av sin økonomi på lønnskostnader for å heve seg internasjonalt og oppnå sportslig suksess.

Kringstad og Olsen (2016) viser at herrefotballklubbene kan forvente bedre sportslig plassering på tabellen dersom en budsjetterer med høye inntekter, men at dette også krever høyere satsing på spillerkjøp som påvirker lønnskostnadene. Dersom klubben ikke oppnår

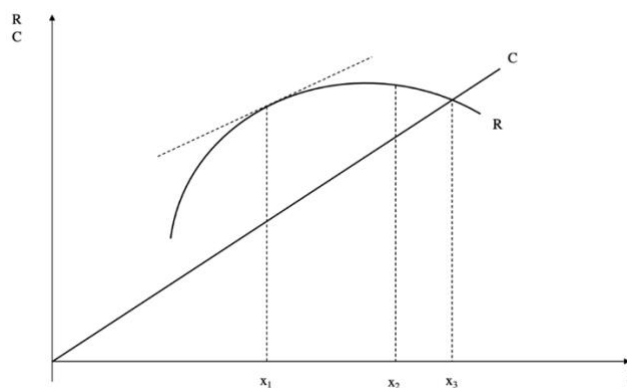
forventet sportslig resultat, kan forbruket medføre økonomiske problemer. Bertheussen (2011) viser til at de dårligste klubbene kjemper for å opprettholde sine nasjonale ambisjoner og unngå nedrykk fra serien. For disse klubbene er også økte lønnskostnader et viktig verktøy fordi det påvirker det sportslige resultatet som påvirker lønnskostnadene, og en får en tilsvarende lønssirkel.

3.1.4 Målsetninger

Sloane (1971) foreslår at europeiske herrefotball har nyttemaksimering fremfor profittmaksimering som målsetning. Késenne (1996) forenkler Sloane-modellen og bygger videre omkring logikkene sport og økonomi fra et sportsøkonomisk perspektiv. Ifølge Késenne (2006) søker ofte fotballklubber vinn-maksimering under en *break-even* budsjettbegrensning, der klubbledere estimerer de forventede totale sesonginntektene og tiltrekker seg de beste spillerne de har råd til med det budsjettet, formulert matematisk som:

$$\begin{aligned} \max w \\ \text{sub } R - C = 0 \end{aligned}$$

I formelen er w vinnerprosenten til et lag, og R og C er henholdsvis predikerte sesongens inntekter og kostnader.



Figur 5: Vinner-maksimering fremfor profittmaksimering (basert på figur Késenne, 2014, s. 7)

Figur 5 viser de forskjellige etterspørselsnivåene av spillertalent fra forskjellige målsetninger hos klubbene, mens “ x ” er investeringen. Antall sportstalent er angitt på den horisontale aksene, mens sesongens totale inntekter er den vertikale aksene. Sesongens totale inntekter øker etter hvert som klubben blir mer suksessfull, og kostnaden øker med antall sportstalter. En profittmaksimerende klubb vil investere i sportstalent til grenseinntekt er lik grensekostnad (x_1). En vinnermaksimerende klubb (x_2) under *break-even* budsjettbegrensning kan ansette x_3

talenter, der de totale kostnadene tilsvarer total inntekter (Késenne, 2014). Klubbene bør investere til å ha nok spillerlønninger til å tiltrekke seg nok talent der de totale sesonginntektene blir brukt. Dette muliggjør at klubbene vinner flere kamper. I stedet for å bruke budsjettbetingelsen til Késenne (2006): $R - C = 0$, argumenterer Késenne (2014) for $R - C = \pi^0$, der π^0 som er et uttrykk for profitt, både positivt og negativt, fordi kapitalen er sett på som konstant på kort sikt. I figur 5 er dette illustrert med x_2 og x_3 , der x_3 er spesialtilfellet der profitten er 0.

3.2 Institusjonell logikk

Institusjonell teori har vært populær og har fått mange tilnærminger, men tidlig i institusjonsteori handlet det om hvordan organisasjoner blir påvirket av sine omgivelser av institusjoner (Greenwood et al., 2011; Johansen & Waldorff, 2015; Thornton & Ocasio, 2008). Scott (1995, s. 33, vår oversettelse) definerer institusjoner bestående av “... *kognitive, normative og regulerende strukturer og aktiviteter som gir stabilitet og sosial atferd*”. Disse tre systemene har blitt identifisert av tidligere teoretikere og er vitale komponenter i institusjoner. Det regulativet systemet regulerer handlinger gjennom skrevne lover og regler, eksempelvis lisenskriteriene i fotballen. Derimot handler det normative systemet om verdier og normer som ikke er like eksplisitte og formelle, mens kognitive systemer er uskrevne regler som påvirker atferden og handlingene (Scott, 1995). I denne oppgaven anser vi Norges Fotballforbund (NFF) som en institusjon, der fotballklubbene i Toppserien er organisasjoner som er tilknyttet denne institusjonen.

I det daglige håndterer en fotballklubb ulike krav og målsetninger fra både sportslig og økonomisk avdeling. Fotballsektoren blir preget av at det er en stor sammenheng mellom sport og økonomi. Sport- og økonomi logikkene kan fungere godt sammen når klubbene presterer godt, men de kan også være motstridende og danne grunnlag for konflikter innad i sportsorganisasjonen. Dette underbygges av Battilana og Dorado (2010, s. 1420, vår oversettelse) kommer med et godt utsagn: “Å håndtere flere logikker er utfordrende for organisasjoner fordi det sannsynligvis vil utløse interne spenninger som kan skape konflikter blant organisasjonsmedlemmer, som til syvende og sist er de som vedtar institusjonelle logikker”. Derfor er den sportslige- og økonomiske logikken en viktig innfallsvinkel i vår oppgave.

Opphavet til institusjonell logikk kommer fra Friedland og Alford (1991) som ser på forholdet mellom individer, organisasjon og samfunn. Friedland og Alford (1991, s. 248, vår oversettelse) definerer institusjonelle logikker til å være *“et sett av materiale praksiser og symbolske konstruksjoner som utgjør prinsipper og organisasjoner”*. Videre har forfatterne en symbolsk og strukturell tilnærming til institusjonell logikk. Derimot så definerer Thornton og Ocasio (1999, s. 804, vår oversettelse) institusjonelle logikker til å være *“... sosialt konstruert, historisk bruk av materielle antakelser, tro, regler verdier som styrer individenes produksjon av materiale praksiser, organisering av tid og rom og gir forståelse av deres sosiale virkelighet”*. De ulike definisjonene på institusjonell logikk varierer, men kjernen i teorien er å forstå individuell- og organisatorisk atferd, og at den må lokaliseres i en sosial og institusjonell kontekst. I den institusjonelle konteksten fokuserer en både på atferden og gir mulighet for handlingsfrihet og endring (Thornton & Ocasio, 2008). Innenfor institusjonelle logikker kan en vise individets rolle og mening, og det er en mer konkret definisjon enn Friedland og Alford (1991). Definisjonen til Thornton og Ocasio (1999) har oppnådd størst suksess, da andre forskningsartikler har brukt samme definisjoner på institusjonell logikk (Besharov & Smith, 2014; Carlsson-Wall et al., 2016; Gammelsæter, 2010; Thornton et al., 2012; Thornton & Ocasio, 2008). Derimot uttrykker Thornton et al. (2012) at å definere institusjonelle logikker er vanskelig, men at det er enda mer vrient å anvende det på en analytisk måte.

Friedland og Alford (1991) forklarer at institusjonelle logikker kan bli avgrenset til prinsipielle organisasjonsfelt. Det er grunnlaget for regler som er tatt for gitt som styrer atferden til aktører på feltnivå og viser til trossystemene og praksiser som dominerer i et organisasjonsfelt (Mutch, 2018; Reay & Hinings, 2009). Konseptet med en logikk er sammenhengende relasjoner som kan brukes i sosiale situasjoner (Mutch, 2018). Ifølge Reay og Hinings (2009) er logikker viktig innenfor teoretisk tilnærming fordi det bidrar til å forklare sammenhenger som skaper en følelse av felles enhet og formål innenfor et organisasjonsfelt. Thornton og Ocasio (2008) hevder at et organisasjonsfelt er organisert av en dominerende institusjonell logikk, selv om to eller flere institusjonelle logikker kan eksistere samtidig. Institusjonelle logikker fremstår som et viktig felt for å skape et sett med motivasjoner for individet som kan tas opp, utdypes, utfordres eller forkastes (Allison, 2016). Hvis en tolker idrett som en institusjon, mener Gammelsæter (2021) at en kan forstå det organisatoriske feltet innenfor idrett som et sosialt rom der idretten utspiller seg i ulike former, påvirket og dannet av konkurrerende logikker. Norsk Toppfotball Kvinner kan anses å

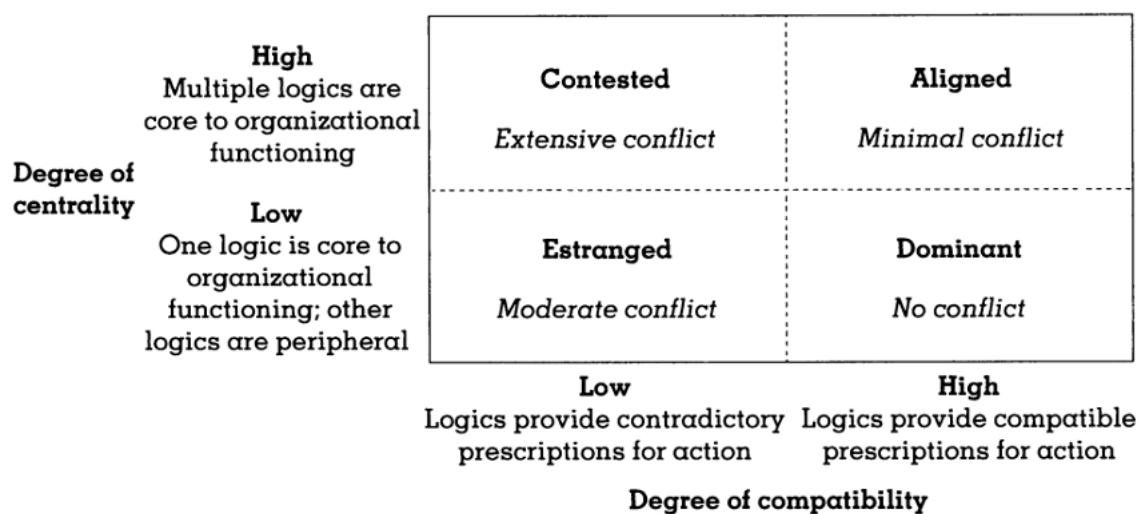
være i samme organisasjonsfelt. Kvinneklubbene er tilknyttet Norges Fotballforbund og konkurrerer mot hverandre.

3.2.1 Logisk mangfold i organisasjoner

Forskningen gir avvikende konklusjoner om konsekvensene for logisk mangfold i organisasjoner. Blant andre har Meyer og Rowan (1977) undersøkt hvordan mangfoldet i organisasjonsmiljøet blir utsatt for press fra sine omgivelser. Mens andre forskere forbinder logikker i organisasjoner med konflikt og strid (Battalina & Doraldo; Zilber, 2002, sitert i Besharov & Smith, 2014), og forskerne Jay (2012) og Kraatz og Bloc (2008) hevder at logisk mangfold gjør organisasjoner mer levedyktige, bærekraftig og innovative (Besharov & Smith, 2014). Selv om det er mye forskning på logisk mangfold, så beskriver Besharov og Smith (2014) at man fortsatt ikke vet hvordan logikker produserer intern konflikt i noen organisasjoner, men blir sømløse i andre. I tillegg forklarer forfatterne at en heller ikke kan forklare hvorfor logisk mangfold fører til død og lammelse i noen organisasjoner, mens det i andre er vekst og overlevelse.

Videre i denne delen beskrives rammeverket til Besharov og Smith (2014) som tar for seg logisk mangfold i organisasjoner, og flere bidrag til institusjonell teori. Det er et apparat for å beskrive ulike måter flere logikker fester seg i organisasjoner. Rammeverket er et grunnlag for å forstå de varierte implikasjonene av logisk mangfold i organisasjoner og gjøres ved hjelp av logisk kompatibilitet og sentralitet, som akser i rammeverket. Besharov og Smith (2014, s. 367, vår oversettelse) definerer logisk kompatibilitet "*som logikker som er konsistente og forsterkende organisatoriske handlinger*". Ifølge forfatterne dreier logisk sentralitet seg om i hvilken grad flere logikker er like dominerende i organisasjonen. Basert på disse to dimensjonene definerer Besharov og Smith (2014) fire ideelle typer organisasjoner som inneholder ulikt potensiale av logisk mangfold. Disse fire ideelle typene er (1) *contested*, (2) *aligned*, (3) *estranged*, og (4) *dominant*. Figur 6 under illustrer rammeverket til Besharov og Smith (2014).

Types of Logic Multiplicity Within Organizations



Figur 6: Typer av logisk mangfold i organisasjoner (Besharov & Smith, 2014, s. 371)

Ifølge Besharov og Smith (2014) er den første ideelle typen *contested*, her er organisasjonen definert av høy logisk sentralitet og lav logisk kompatibilitet. En slik organisasjon er preget av flere logikker som stiller ulike krav, men ingen av disse logikkene dominerer klart. Blant logikkene er det ikke noe klart hierarki, derfor er medlemmene i organisasjonen utsatt for mål, strukturer, strategi, identitet og praksiser fra flere logikker uten å være i stand til å finne ut hvilke som er viktigst. Dette vil dermed føre til en omstridt og uløselig konflikt i organisasjonen, da man mangler klare retningslinjer for sine medlemmer om strategi og identitet. Den andre ideelle typen, *aligned*, kjennetegnes av at organisasjonen har både høy logisk sentralitet og høy logisk kompatibilitet som medfører minimal konflikt. Organisasjonen har flere dominerende logikker som er sentrale for organisasjonens kjernetro og verdisystem. I den tredje typen, *estranged*, er organisasjonen preget av både lav logisk sentralitet og lav logisk kompatibilitet. Her står organisasjonen overfor inkonsekvente mål og er utsatt for motstridende logikker. I denne organisasjonen er en logikk dominerende, mens de andre logikkene forblir perifere. Resultatet av det viser at organisasjonene har moderat konflikt mellom medlemmene. En organisasjon som er preget av lav logisk sentralitet og høy logisk kompatibilitet kalles *dominant*. Denne siste idealtypen av logisk mangfold innebærer at mål for handlinger er konsistente og forsterkende. Organisasjonen er preget av en dominerende logikk som overtar for de andre logikkene og former organisasjonens kjernevirksomhet. På grunnlag av logikkens klare hierarki er konfliktnivå mellom medlemmene i organisasjon fraværende eller minimal (Besharov & Smith, 2014).

3.2.2 Logikk i fotballklubber

Å slå sammen eller justere to logikker er ikke alltid gunstig. I den dominerende logikken kan maktforholdet være i hjertet av logikken (Mutch, 2018). I fotballorganisasjoner kan sport og økonomi ta maktforholdet om hverandre. Disse logikkene henger sammen, så hvis sportslig avdeling ønsker å kjøpe en god spiller, må klubben ha nok kapital for å gjennomføre spillerkjøpet. Ifølge Mutch (2018) kan noen logikker i organisasjoner bli tatt for gitt, og dermed blir disse logikkene institusjonalisert. Carlsson-Wall et al. (2016) viser til at det finnes flere logikker innenfor fotballorganisasjoner, men har i sin studie oppsummert to logikker som viser seg å være fremtredende. Disse er sportslogikk og økonomilogikk, mens Gammelsæter (2016) ser på et mer overordnet blikk på åtte logikker i sportsklubber.

Idrettsorganisasjoner møter institusjonelle krav til økonomiske prestasjoner. Dette kan være i form av balansert budsjett, lavt gjeldsnivå eller avkastning til aksjonær som representerer denne typen logikk (Smith & Stewart, 2010 sitert i Carlsson-Wall et al., 2016). Profesjonell fotball er et eksempel på dette, selv om det generelt sett ikke er avkastningskrav i kvinnefotballen, men for eksempel et krav om positiv egenkapital. Den sportslige logikken representerer ifølge Carlsson-Wall et al. (2016) press for å oppnå sportslig suksess. Forfatterne presenterer videre at mål om å kvalifisere seg til, eller vinne prestisjefylte internasjonale konkurranser, kan gi betydelige premiepenger. Klubbene kan bli mer attraktive og tiltrekke seg sponsorer og fans som stiller opp på kamp og kjøper klubbens produkt. I 2010 introduserte UEFA at gevinsten for å vinne Champions League var på € 250 000 (Valenti et al., 2019). UEFA (2021b) viser til at den totale pengepremien i EM for kvinner i 2022 vil utgjøre € 16 millioner, som er høyeste noensinne og en dobling med € 8 millioner fra forrige EM for kvinner i 2017. Dette beviser at det er en økende trend i pengepremier for kvinnefotballen. Carlsson-Wall et al. (2016) beskriver at den sportslig-økonomiske sirkelen ikke alltid er sikker, og viser til at det bare er noen få klubber som opplever en god syklus. Kompleksiteten mellom disse to logikkene, økonomi og sport, gjør fotballklubber spennende å studere.

Både Greenwood et al. (2011) og Besharov og Smith (2014) peker på kompatible og inkompatible logikker som beskriver hvorfor logikker kan skape spenning i en organisasjon. Ifølge Carlsson-Wall et al. (2016) kan ulike organisasjoner oppleve ulike former for spenninger mellom logikker, som avhenger av hvordan disse logikkene er blitt utformet av

organisasjonen. Forfatterne beskriver videre at noen situasjoner er preget av handlingsforløp som favoriserer flere logikker samtidig, mens andre handlingsforløp er i tråd med en logikk, men i konflikt med andre. Årsak-virkning-forhold mellom logikker er ikke nødvendigvis konstant positivt eller negativt, men varierer med situasjonen, som når norske fotballklubber har to logikker som økonomi og sport.

Carlsson-Wall et al. (2016) beskriver to varianter av forhandlingsforløp. Den første varianten er at en har et gitt forhandlingsforløp som er relatert til sports- og økonomilogikken der man enten favoriserer begge, favoriserer ingen, eller kun favoriserer en av dem i en gitt situasjon. Dersom et kvinnelag i Toppserien vinner alle sine kamper og spiller godt, kan det være en situasjon som blir vurdert i tråd med både sports- og økonomilogikken. Grunnen til det er at dersom en vinner sine kamper, kan det oversettes til høyere salg av billetter og klubbprodukt. Dette er ikke en situasjon hvor aktører opplever konflikt mellom logikkene. Den andre varianten er et gitt forhandlingsforløp der man kun tar hensyn til minst en av logikkene, slik at aktørene har skjønn når de vurderer hvordan forhandlingsforløpet forholder seg til denne logikken. I dette forhandlingsforløpet er det to mulige avgjørelser en organisasjon kan benytte seg av. Eksempelet kan være en kvinnekubb som ønsker å bygge nytt stadion som tilfredsstillende kravene til infrastrukturkriteriene i Toppserien. Da vil den ene avgjørelsen være i tråd med den sportslige logikken, fordi nytt anlegg gir bedre fasiliteter til trening og konkurranser, men er ikke i tråd med økonomilogikken, siden satsingen er kostbar. Den andre løsningen er i tråd med økonomilogikken, da nytt stadion over tid vil gi anledning til mer billettsalg, dersom sportsprestasjonene er gode og tiltrekker seg flere supportere til kampene (Carlsson-Wall et al., 2016). Tvetydigheten er ifølge Carlsson-Wall et al. (2016) avhengig av en gitt beslutning eller et forhandlingsforløp som ofte skaper ulike utfall, der noen vil være i tråd med en logikk og andre ikke. Det kortsiktige utfallet med å bygge et nytt stadion for et av kvinnelagene er at den økonomiske stabiliteten i klubben står i fare, men det mer langsiktige bildet kan bidra til høyere inntekter.

3.2.3 Logikker i idrettsklubber

Gammelsæter (2010) foreslår syv institusjonelle logikker som gjelder i europeiske idrettsklubber, som Gammelsæter (2016) senere overfører til åtte institusjonelle logikker i norske idrettsklubber. Disse institusjonelle logikkene skal gi et bilde av hvilke omgivelser

idrettsklubber lever i og analysere hvilke krav klubbene møter. Tabell 3 under viser de åtte institusjonelle logikkene.

Logikk	Mål	Middel	Målekriterier
Idealisme	Ideelle, sosiale og filantropiske	Idrettsutøvelse og tilrettelegging	Mobilisering av «medlemmer»
Indrestyring	Autoteliske	Talent	Laguttak, presentasjoner, meritter
Identitet	Perfeksjonisme	Trening og kamper	
	Tilhørighet	Identifikasjon med klubben,	Følelse av å bli sett og respektert
	Selrespekt	dens symboler og ritualer	
Entreprenørskap	Utgjøre en forskjell	Beslutninger og handlekraft	Opplevelse av makt
	Personlige motiver		
Kommersialisme	Overskudd på investert kapital	Forretningsplaner	Formelle målekriterier
		Kommodifisering	
Politikk	Politiske mål/velferd	Fotballklubben	Suksesshistorier
			Lokal oppslutning
Byråkrati	Fair konkurranse	Regler, kontroll og straff	Regeldisiplin
Pengespill	Spennning, risiko	Pengeinnsats	Pengepremier

Tabell 3: *Institusjonelle logikker i fotballen (Gammelsæter, 2016, s. 240)*

Det er ikke nødvendigvis slik at alle de minste kvinneklubbene har behov for alle åtte institusjonelle logikkene, noen vil være mer gyldige enn andre. Derimot vil kanskje alle de institusjonelle logikkene være gyldige i andre, større kvinneklubber. Gammelsæter (2016) fremhever at en bør undersøke om en logikk dominerer, om logikkene er konkurrenter eller om logikkene er avhengig av hverandre. I tabell 3 ser vi en kort forklaring på alle logikkene, men vi går bare kort gjennom logikken *byråkrati* siden vi anser den som den viktigste logikken i vår oppgave.

I logikken *byråkrati* er målene å skape sunn konkurranse ved både de sportslige og økonomiske målene, ved hjelp av streng regulering gjennom lover, regler, kontrollsystemer og sanksjoner (Gammelsæter, 2010, 2016). I norske kvinnefotballklubber er det innført økonomiske lisenskrav, og under disse finner vi FOS som er et verktøy under den byråkratiske logikken. Norges Fotballforbund kan anses som et byråkrati, men det er ikke bare økonomiske reguleringer som er innført. Det fins også lisenskrav blant annet innen sport og infrastruktur som klubbene må innrette seg etter. Økonomilogikken som Carlsson-Wall et al. (2016) nevner er det mulig å knytte FOS opp mot som et virkemiddel.

3.2.4 Spenninger mellom logikker

Den institusjonelle kompleksiteten en organisasjon står overfor, kan håndteres på ulike måter. Greenwood et al. (2011) så i sin artikkel på de strategiene og strukturene som organisasjoner bruker for å håndtere konkurrerende krav. Meyer og Rowan (1977) visert til at organisasjoner kan løse konflikter mellom logikker ved å benytte seg av strategier. Studien til Carlsson-Wall et al. (2016) lister opp tre strategier; *de-kobling*, *strukturell differensiering* og *kompromiss*.

Carlsson-Wall et al. (2016, s. 48, vår oversettelse) definerer de-kobling som "*beslutningen å styre organisasjonen etter verdiene, målene og praksisene som er foreslått av en type logikk og kun vise symbolsk overholdelse av de andre logikkene*". Meyer og Rowan (1977) diskuterer de-kobling i sin artikkel og er sentral i institusjonell teori. Forfatterne forklarer at de-kobling vil si at organisasjoner ideelt sett forsøker å bygge rundt effektivitet og opprettholde tett tilpasning mellom struktur og aktiviteter. De-kobling kan være av strukturell natur eller situasjonsbestemt (Carlsson-Wall et al., 2016; Meyer & Rowan, 1977). Er det de-kobling i form av strukturell natur, er det en permanent forpliktelse til kun en logikk, mens situasjonsbestemt er dersom det stilles et konkret institusjonelt krav (Carlsson-Wall et al., 2016). Meyer og Rowan (1977) viser til at organisasjoner er drevet til å inkorporere praksiser fra andre institusjoner for å få tilgang på ressurser og oppnå legitimitet. Forfatterne mener at slike logikker ofte er i konflikt med hverandre, mens andre logikker er ment til å øke organisasjonens effektivitet. De-kobling i organisasjonen er i stand til å opprettholde standardiserte, legale og formelle strukturer, mens andre aktiviteter svarer på praktiske hensyn (Meyer & Rowan, 1977). Forfatterne forklarer videre at den formelle strukturen og oppgavene i organisasjonen kan bli mer påvirket av omgivelsene enn det som faktisk er dine arbeidsoppgaver. Ifølge Carlsson-Wall et al. (2016) er de-kobling bare mulig dersom interessentenes krav kan tilfredsstilles tilstrekkelig ved å bare være symbolsk ved å følge den eller de aktuelle logikkene. De-kobling i kvinnefotballen kan eksempelvis være at omgivelsene rundt klubbene skaper institusjonelt press og forventninger til sportslig resultater. Det kan føre til at klubben anskaffer seg bedre spillere ved å gjennomføre spillerkjøp, men dette kan påvirke den økonomiske situasjonen i klubben.

Den andre strategien til Carlsson-Wall et al. (2016) består av *strukturell differensiering* der organisasjonen deler seg inn i forskjellige avdelinger og reflekterer en logikk. Denne strategien er et hjelpemiddel for å håndtere institusjonell kompleksitet. Siden organisasjonene

har opprettet ulike avdelinger, skal aktørene unngå å forholde seg til flere institusjonelle krav samtidig. Greenwood et al. (2011) poengterer at en slik strategi innebærer at organisasjonen har ulikt tanke sett, normative ordrer, praksiser og prosesser. Det som ikke er like positivt med denne strategien, er ifølge Greenwood et al. (2011) at disse avdelingene ikke alltid er uavhengige av hverandre, så en avgjørelse som blir tatt i den ene delen av organisasjonen, kan påvirke den andre avdelingen. Et eksempel er at om sportsavdelingen i en kvinneklubb kjøper en god spiller fra utlandet, vil det naturligvis påvirke økonomiavdelingen. Derfor innebærer strukturell differensiering ofte *kompromiss* (Carlsson-Wall et al., 2016). *Kompromiss* er den siste strategien som innebærer at man tar ulike elementer fra alle logikkene, uten at alle kravene er oppfylt. En kan kombinere elementer som styring, kontrollsystemer, regler og rutiner fra ulike logikker for å permanent møte behovene fra alle interessentene. I likhet med *de-kobling* kan *kompromiss* være strukturelle (Carlsson-Wall et al., 2016).

3.3 Ny-institusjonell teori

Johansen og Waldorff (2015) påpeker at ny-institusjonell teori understreker hvordan samspillet mellom organisasjoner utvikler seg og blir påvirket av institusjonene. I utviklingen av ny-institusjonell teori er Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) sentrale bidragsyttere. Meyer og Rowan (1977) viser til forskning som konkluderer med at det er et stort gap mellom den uformelle og den formelle organisasjonen. Forfatterne viser til at organisasjoner må innordne seg kravene til eksterne miljøer for legitimitet, som betyr at formelle organisasjoner ofte er løst koblet til hverandre og aktiviteter. DiMaggio og Powell (1983) beskriver at organisasjoner ikke kun konkurrerer om ressurser og kunder, men også for å oppnå politisk makt og institusjonell legitimitet.

DiMaggio og Powell (1983, s. 148, vår oversettelse) definerer organisasjonsfelt som “... *de organisasjonene som samlet sett utgjør et anerkjent område av institusjonslivet*”. Innad i denne definisjonen inkluderes viktige leverandører, regulerende myndigheter, ressurs- og produkt konsumere og andre organisasjoner som produserer lignende produkter og tjenester. Alle organisasjoner tilhører et organisasjonsfelt. I et organisasjonsfelt kan organisasjoner skaffe seg legitimitet, kompetent arbeidskraft og ressursene som kreves for å overleve (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Organisasjoner streber til å bli mer og mer like hverandre hevder DiMaggio og Powell (1983) og argumenterer for at konseptet som best fanger opp prosessen av homogenisering, er isomorfisme. Isomorfisme er en sentral del i den ny-

institusjonelle teorien som DiMaggio og Powell (1983) utvider fra Meyer og Rowan (1977) sin teori om isomorfisme fra et samfunnsnivå til et organisatorisk nivå. Konseptet for institusjonell isomorfisme skal være et nyttig verktøy for å forstå politikk i moderne organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1983). Teorien om isomorfisme beskriver hvordan sosial struktur begrenser atferd gjennom tre typer press – tvingende, hermede og normativt press (Thornton & Ocasio, 2008). Teorien til DiMaggio og Powell (1983) blir blant annet kritisert for at den ikke tar med hvordan autonomi påvirker organisatorisk atferd. I tillegg er det bekymringsverdig hvordan kulturelle og kognitive strukturer former organisasjonsstrukturer (Thornton et al., 2012; Thornton & Ocasio, 2008).

3.2.1 Isomorfisme

Tvingende isomorfisme kjennetegner at organisasjoner opplever både et formelt og uformelt press på organisasjonen. Dette presset kan komme fra andre organisasjoner som de er avhengige av, eller gjennom kulturelle forventninger i samfunnet rundt organisasjonen (DiMaggio & Powell, 1983). Forfatterne beskriver at slikt press kan være i form av makt og overtalelse, eller i noen organisasjoner kan det være press fra et myndighetsorgan. Ifølge DiMaggio og Powell (1983) kan forholdet mellom organisasjoner og offentlige myndigheter være regulert av juridiske kontrakter, årsrapporter og finansielt rapporteringskrav som organisasjoner plikter å følge. Et eksempel er at Norges Fotballforbund har innført lisenskriterier og det finansielle oppfølgingssystemet som norske toppserieklubber er pålagt å følge, samtidig som de blir styrt av de rammene som blir satt av NFF. I tillegg har klubbene rapporteringsplikt til Norges Fotballforbund og blir rangert etter en poengscore for hver av måleparameterne for å kunne evaluere klubbene. Tvingende isomorfisme kan også representere press fra sponsorer, samarbeidspartnere, media, spillere eller andre aktører som er med å legge press på fotballklubbene.

Ifølge DiMaggio og Powell (1983) innebærer *hermende* eller *imiterende isomorfisme* at organisasjoners omgivelser blir preget av usikkerhet. Denne typen usikkerhet kommer av at målene er utydelige eller at omgivelsene skaper symbolsk usikkerhet. Hermende isomorfisme blir da en reaksjon på usikkerhet, og organisasjoner kopier en annen praksis innenfor samme organisasjonsfelt. Den organisasjonen som blir kopiert, kan være uvitende om at de blir brukt som modell og kan også ikke ha et ønske om å bli kopiert. I stedet for å finne ut selv hvordan arbeidet skal gjøres, så vil organisasjoner i hermende isomorfisme fremstå som legitime og

suksessfulle (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Et eksempel på hermende isomorfi er at det finansielle oppfølgingsystemet som har blitt kopiert med små endringer til kvinnesiden for toppserieklubbene.

Den tredje isomorfi- mekanismen er *normativ isomorfi*, som DiMaggio og Powell (1983) beskriver som profesjonalisering av organisasjonene. Det er to aspekter i profesjonalisering som forfatterne poengterer er viktige kilder til normativ isomorfi. Den første handler om formell utdanning og legitimering av universitetsspesialister. Veksten og utviklingen av profesjonelle nettverk i organisasjoner der nye modeller utvikles, er det andre aspektet av profesjonalisering. Det er blitt mer normalt å ansette personell med en profesjonsutdanning, og ofte slik at samme organisasjonsfelt ansetter personer med lik utdanning. Dermed kan organisasjonen sitte med mange personer med like kunnskaper som har de samme oppfatningene for hvordan ting skal gjøres. Dette kan man også se i norske kvinnefotballklubber der en ansetter både daglig leder, økonomiansvarlig og andre i administrasjonen som har nærmest lik utdanning som i andre klubber i divisjonen. Om så skjer, vil det føre til at klubbene i Toppserien blir styrt nærmest likt. Ifølge DiMaggio og Powell (1983) vil organisasjonsfelt som inkluderer mange ansatte med profesjonsutdanning, være primært drevet av konkurranse, fordi organisatorisk prestisje og ressurser er det som tiltrekker seg fagpersoner. Denne prosessen oppmuntrer til homogenisering, ettersom organisasjoner ønsker å sikre seg de samme fordelene og tjenestene som sine konkurrenter.

4 Forskningsmetode

I dette kapitlet presenteres vitenskapsteoretisk perspektiv og metodisk fremgangsmåte, der valgene i forskningsprosessen blir begrunnet. Først presenteres metodevalg, tema, problemstilling og forskningsdesign. Deretter redegjør vi for prosessen for utvalg, datainnsamling og dataanalyse. Kapitlet avsluttes med en refleksjon omkring studiens kvalitet.

4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Det vitenskapsteoretiske perspektivet som benyttes har innvirkning på forskningsprosjektets metode og utføring (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015). Utfordringen er ifølge Jacobsen (2015) å vise hvordan virkeligheten oppfattes, fortolkes og konstrueres av mennesker, som krever at

vi som forskere har evne til å sette oss inn i andres situasjoner. Den hermeneutiske tilnærmingen forskningsprosjektet er basert på, går ut på at vi må sette empirien vi samler inn i en større sammenheng (Jacobsen, 2015). Siden vi er ute etter å fange klubbens erfaringer og opplevelser for å forstå et fenomen, passer tilnærmingen godt. Ved å gjennomføre intervjuer vil vi få frem erfaringene hos klubbene når det gjelder økonomistyring, FOS og lisenskriteriene.

En kan skille mellom deduktiv og induktiv tilnærming i forskningsarbeidet. En deduktiv tilnærming er at en starter med teoretisk forankring og hypoteser før en starter på datainnsamlingen. Induktiv tilnærming er at starter med å samle data, og hensikten er å finne mønstre som kan gjøres til teorier, det vil at en går fra empiri til teori (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2016). Deduktiv og induktiv tilnærming kan betraktes som ytterpunkter på en skala (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015). I denne oppgaven har vi benyttet oss av en deduktiv tilnærming.

4.1.1 Valg av metode

Ifølge Jacobsen (2015) tvinger metoden oss til å gå gjennom bestemte faser når undersøkelsen gjennomføres. Metoden skal i de ulike fasene hjelpe forskeren til å stille kritiske spørsmål til valgene en tar og se på konsekvensene av valgene. Det finnes ikke noen perfekt forskningsprosess, og det vil alltid være svakheter eller manglende presisjon. Poenget er ikke å unngå slike feil, det er ikke mulig, men å kunne redegjøre for svakheter knyttet til resultatene i undersøkelser (Jacobsen, 2015). Før vi startet med forskningen, hadde vi begrenset kunnskap om økonomistyring, FOS og lisenskriterier i kvinnefotballen. Vi vektla derfor informantens meninger, opplevelse og forståelse i undersøkelsen (Tjora, 2017). Ifølge Jacobsen (2015) er det avgjørende med en viss nærhet til informantene for å kunne sette seg inn i informantens situasjon, meninger og tanker. Derfor benyttet vi oss av en kvalitativ tilnærming i oppgaven for å kunne beste tolke informantens erfaringer knyttet til økonomistyring og FOS i Toppserien.

4.2 Tema og problemstilling

Bakgrunnen for tema og problemstilling er at vi ønsker å øke fokuset på kvinnefotballen og se hvordan klubbene i Toppserien anvender økonomistyringen og FOS i hverdagen. Kvinnefotballens utvikling er et hett tema om dagen og svært aktuelt i samfunnet, og

økonomistyring blir muligens påvirket av det. Forskningsprosjektet kan gi innblikk i hvordan norske kvinnefotballklubber på øverste nivå anvender økonomistyring, forholder seg til krav og benytter økonomistyringssystemer.

Utviklingen av problemstillingen avgrenser fokusområdet, og det krever en presisering på hva man ønsker å finne ut av. Problemstillingen skal gi retning, fokus og avgrense litteraturforankringen og legge føringer for metodiske valg og muligheter (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) er arbeidet med problemstillingen en prosess der en stadig endrer den og presiserer slik at arbeidet får en rød tråd. Vi utformet en problemstilling tidlig i prosjektet for å avgrense fokusområdet og kom dermed frem til følgende problemstilling:

Hvordan brukes det finansielle oppfølgingssystemet og klubblisenskriterier i økonomistyringen i norsk kvinnefotball?

4.3 Forskningsdesign

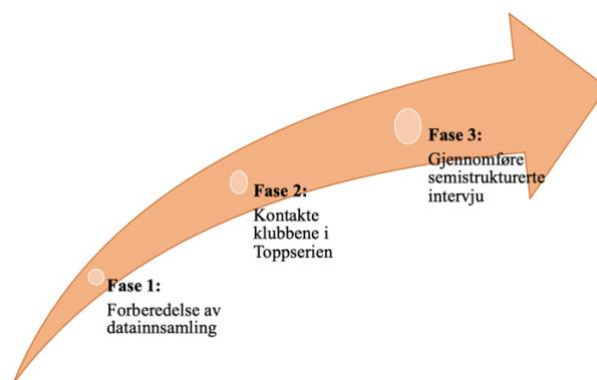
Neste steg etter problemstillingen ble utformet, var å finne et forskningsdesign som passer det vi vil forske på (Bell et al., 2019). Et forskningsopplegg eller et design er ifølge Ringdal (Ringdal, 2018) en beskrivelse av hvordan en studie skal se ut, og det er innen kvalitativ forskningsstrategi vist til fem typer design: casestudie, biografisk, fenomenologisk, etnografisk og empiribasert teori. Hvilket undersøkelsesopplegg forskeren velger, har stor påvirkning på studiens gyldighet, også kalt validitet (Jacobsen, 2015). Undersøkelser kan legges opp på ulike måter, et skille går mellom ekstensive og intensive undersøkelser, og en må spørre seg om en skal studere mange eller få enheter. Intensive forskningsdesign har som formål å få frem data som er nyansert, følsomme forhold kan oppstå og en går i dybden. En slik metode egner seg til innsamling av kvalitative data (Jacobsen, 2015). Problemstillingen vår inneholder ulike variabler, og vi har derfor valgt et intensivt forskningsdesign. Siden vi ønsket å gå i dybden med få informanter, er det intensive opplegget en måte å forstå kvinneklubbenes økonomistyring på.

Casestudier blir ofte brukt når en har et intensivt forskningsdesign. En casestudie kjennetegnes av at forskeren innhenter informasjon fra et mindre antall enheter eller case i en kort eller lang tidsperiode og samler detaljerte og omfattende data (Johannessen et al., 2010).

Casestudie blir brukt i flere settinger. Ringdal (2018) beskriver at det er én enhet som bli benyttet som element i en intensiv undersøkelse. Vi har derfor valgt å benytte casedesign i denne studien, fordi det samsvarer med at vi fokuserer på Toppserien for kvinner som en enhet, på hvordan økonomistyringen foregår og på hvilken innvirkning FOS og lisenskriteriene har.

4.4 Datainnsamling

I denne delen vil vi gjøre rede for prosessen med datainnsamling der vi forklarer hvordan vi utarbeidet intervjuguide og samlet data. Deretter beskriver vi rekrutteringsprosessen og utvalget, og avslutter med selve gjennomføringen av intervjuene og kort om dokumentstudier. Datainnsamling krever at en i forkant har gjort vurdering av hvem en skal intervju, hvor mange, utvalgsstrategi og rekruttering, slik at en samler de mest relevante og pålitelige dataene til valgt problemstilling (Johannessen et al., 2010). Ved å benytte flere metoder for datainnsamling kan en øke studiens troverdighet (Jacobsen, 2015). Derfor benyttet oss av både litteraturstudie og intervju. I kvalitativ forskning er de mest brukte praksisene for datainnsamling dybdeintervju og deltakende observasjon (Ringdal, 2018). Dybdeintervju blir brukt når man vil studere erfaringer, holdninger og meninger (Tjora, 2017). Datagrunnlaget i denne studien er primærdata som er samlet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Datagrunnlaget i studien er primærdata fra syv dybdeintervju som ble gjennomført to-til-én i fem av dem, og to-til-to i to av intervjuene. I de kommende avsnittene vil vi gå gjennom våre vurderinger ved utvalg, etablering av kontakt og gjennomføringen av intervjuene. Figur 7 viser fasene i datainnsamlingen.



Figur 7: Fasene i datainnsamlingen

4.4.1 Metode for datainnsamling

Det ble i en tidlig fase lagt en plan for tidsperioden vi ville gjennomføre intervjuene, og det på bakgrunn av at vi hadde satt opp en bestemt periode til litteraturstudie. Vi valgte å benytte semistrukturert dybdeintervju i datainnsamlingen som også er den mest utbredte metoden i kvalitativ forskning, noe som baserer seg på en intervjuguide (Johannessen et al., 2010). En intervjuguide lister opp temaer og generelle spørsmål som blir gjennomgått i intervjuet, men det er ikke et spørreskjema. Spørsmålene er ofte mer generelle og åpne enn i et strukturert intervju, og intervjuer har et visst spillerom til å stille oppfølgingsspørsmål for å få mer utfyllende svar, eller om informanten sier noe interessant som vi vil vite mer om (Bell et al., 2019). Ved å benytte semistrukturert dybdeintervju åpnes det for både standardisering og fleksibilitet. Denne metoden egner seg godt når en har dannet seg et godt overblikk på hva man vil studere og i tillegg ønsker individuelle tanker og meninger, som vi mener passer godt i vårt tilfelle ved at vi gjennomførte en litteraturstudie i forkant.

4.4.2 Utvalg og rekruttering av respondenter

Utvalget i en studie har stor betydning for undersøkelsens troverdighet og pålitelighet (Jacobsen, 2015). Ved å studere Toppserien for kvinner begrenset utvalget seg selv, siden det bare er ti klubber i serien. I utvalget ville vi både intervju klubber som stod alene og som hadde herrelag på Eliteserie- eller OBOS-nivå, eller som hadde et samarbeid med herreklubb på tilsvarende nivå. Grunnen til det var for å få informasjon fra begge sider og eventuelt finne noen fordeler av å være tilknyttet en herreklubb. Siden klubbene rangeres etter sone grønn, gul og rød i FOS, ville vi få med noen klubber som hadde vært i rød sone og måtte utarbeide en handlingsplan i utvalget. Vi ville også ha geografisk spredning i tillegg til klubber både i toppen av tabellen, midt på og i bunnen. På bakgrunn av kriteriene over rangerte vi klubbene i en prioritert rekkefølge og plukket ut seks av ti mulige klubber, for å dekke over halvparten av klubbene i Toppserien. Det var viktig å være realistiske med tanke på tilgjengelige ressurser i tillegg til at vi også skulle intervju Norges Fotballforbund for å belyse studien fra en annen vinkel og skape mer dybde.

Vi etablerte tidlig kontakt med de første klubbene. En av klubbene tok det lenger tid å oppnå kontakt med. Dette medførte at intervjuprosessen varte lenger enn forventet. Et av de avtalte intervjuene lot seg dessverre ikke gjennomføre på grunn av Covid-19, og vi lyktes ikke med å få satt opp nytt intervju. Siden vi da stod med fem av ti mulige klubber fra Toppserien, valgte

vi å kontakte en ny klubb fra prioriteringslisten vår, og fikk heldigvis ja. Grunnen til at vi valgte å kontakte en ny klubb var å få utvalgsstørrelsen vi hadde planlagt, og at vi så at vi hadde kapasitet til å gjennomføre et intervju på gitt tidspunkt. Figur 8 nedenfor viser hvordan vi gikk frem fra vi kontaktet de utvalgte deltakerne til selve gjennomføringen.



Figur 8: *Prosess for utvalg og rekruttering av informanter*

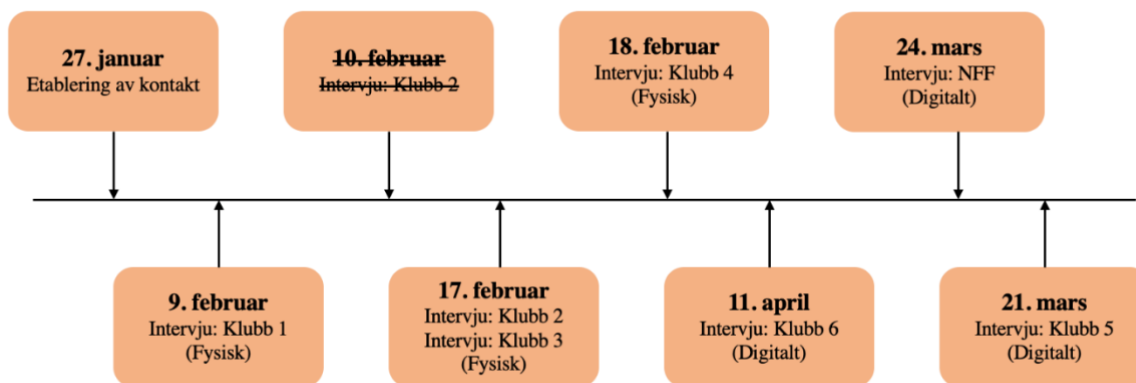
4.4.3 Semistrukturert intervju

Ved å ha intervju ansikt-til-ansikt kan en skape tillit og åpenhet til informantene. Det blir også bedre flyt, færre distraksjoner, og vi som intervjuer kan observere og ha god kontroll på intervjuet. Fysiske intervju kan være kostbart og tidskrevende (Jacobsen, 2015). I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre alle de semistrukturerte intervjuene fysisk. I tillegg hadde vi informanter med geografisk spredning som ville medføre reising for oss. Derfor utarbeidet vi en fremtidsplan for å få til intervjuene der reise var inkludert. Vi satte opp ønskede uker og datoer for intervjuene og fordelte datoene ut på klubbene etter geografisk beliggenhet. Vi var litt heldige siden alle de fire første klubbene kunne stille opp på de ønskede tidspunktene våre. De fysiske intervjuene ble gjennomført i klubbene sine lokaler på stadion. Grunnen til det var å skape trygghet for informanten ved å velge kjente omgivelser (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2010). De siste tre intervjuene gjennomførte vi digitalt og valgte å benytte Teams med video. Ved å benytte videofunksjonen kunne alle se hverandre, og det var mulig å se ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Selv om noen av intervjuene var over Teams, fikk vi god kontakt med informantene, til tross for at alle satt bak hver sin skjerm. For å få best mulig informasjon til å besvare problemstillingen vår, kontaktet vi daglig leder i klubbene og spurte om klubben kunne tenke seg å delta i studien. Vi spurte også om hvem som var best egnet til å svare på spørsmålene våre innenfor økonomistyring, lisenskriterier og FOS. Det resulterte med at vi snakket med informanter med ulike stillinger. I to av intervjuene deltok det to informanter fra klubbene. Tabell 4 under viser oversikt over intervjuene.

Klubb	Informant	Stillingstittel	Antall år	Lengde	Form
1	K1	Daglig leder	1 år	79 minutter	Fysisk
2	K2	Økonomiansvarlig	16 år	59 minutter	Fysisk
3	K3	Daglig leder Sportslig administrator	1 år 12 år	71 minutter	Fysisk
4	K4	Daglig leder	1 år	60 minutter	Fysisk
5	K5	Økonomiansvarlig	1 år	68 minutter	Digitalt
6	K6	Økonomiansvarlig Daglig leder	15 år 1 år	118 minutter	Digitalt
NFF	NFF	Seniorrådgiver	13 år	75 minutter	Digitalt

Tabell 4: Intervjuoversikt

Etter at vi hadde oppnådd kontakt med informantene, sendte vi ut informasjon, samtykkeskjema (vedlegg 4) og temaene vi skulle gå inn på i forkant av intervjuet, slik at informantene kunne se på det. Vi informerte om rettigheter og retningslinjer og fikk samtykkeskjemaet signert før de aller fleste intervjuene. Ved å få samtykke til lydopptak sikret vi at vi fikk med oss alt. Da kunne vi konsentrere oss om informantene og fokusere på å skape god kommunikasjon og flyt i samtalen, og i tillegg stille oppfølgingsspørsmål på relevante utsagn (Tjora, 2017). Vi åpnet intervjuet med en kort introduksjon om oss selv, hensikten med oppgaven og praktisk informasjon. Vi delte intervjuguiden mellom oss og tok ansvar for å lede hver vår del av intervjuet. Fokuset vårt på å skape trygghet for informanten går igjen også i selve intervjuet og gjenspeiler seg i bruken av åpningsspørsmål. Derfor hadde vi åpne introduksjonsspørsmål slik at informanten ville kjenne på at en behersker intervjusituasjonen (Tjora, 2017). Vi var lyttende under intervjuet og lot informanten snakke ut om temaene og erfaringene sine uten å avbryte. Det ga oss mye informasjon vi trolig ikke hadde fått om vi ikke hadde benyttet en lyttende posisjon (Jacobsen, 2015). Intervjuene ble gjennomført i perioden 9. februar 2022 til 11. april 2022. Siden intervjuperioden ble lenger enn planlagt, benyttet vi tiden mellom intervjuene til å transkribere og gjøre oss noen tanker om mulige tilpasninger til de kommende intervjuene for å belyse tematikk som vi ville høre mer om. Figur 9 nedenfor viser en tidslinje fra etablering av kontakt til siste intervju var gjennomført.



Figur 9: Tidslinje over datainnsamlingen

4.4.4 Intervjuguide

Intervjuguiden utarbeidet vi med bakgrunn i problemstillingen vår og sentrale temaer for å belyse den. Temaene i intervjuguiden er satt opp i en bestemt rekkefølge, men en trenger ikke følge den slavisk. Den kan justeres, og spørsmålene er ofte ment å være åpne og oppmuntre informanten til å fortelle (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2010). Vi lagde åpne spørsmål som ikke var ledende for å unngå undersøkelseeffekt. Spørsmålene vi stilte var omtrent i samme rekkefølge i alle intervjuene, men vi gjorde noen justeringer etter det første var gjennomført.

Det første intervjuet ble en form for pilotintervju der vi spurte om tilbakemeldinger og tips til neste intervju. Vi justerte intervjuguiden litt fordi vi gjorde oss noen erfaringer og merket at noen spørsmål ble besvart i andre spørsmål. For å sikre at vi hadde fått med alt, spurte vi i alle intervjuene om de hadde noe å tilføye. I noen av intervjuene ble spørsmålene stilt i annen rekkefølge enn intervjuguidens oppsett fordi det var naturlig å komme med oppfølgingsspørsmål. Dette er i tråd med Bell et al. (2019) og Johannessen et al. (2010) som viser til at semistrukturerte intervju kan være fleksible. Utvalget vårt besto av både klubber som er del av en herreklubb, og klubber som står alene. Derfor utarbeidet vi to intervjuguides som i utgangspunktet var like, men med en ekstra del om samarbeid med herreklubben for de klubbene det var aktuelt for. Det gjorde vi for å tilpasse intervjuene og for å sikre at vi fikk all relevant informasjon. I tillegg utarbeidet vi en egen intervjuguide til NFF og endte derfor opp med totalt tre intervjuguides (vedlegg 1, 2 og 3).

4.5 Dataanalyse

Transkriberingen ble gjennomført fortløpende etter intervjuene, og siden vi begge deltok og utførte transkriberingen selv, fikk vi etter hvert god kjennskap til datamaterialet som skulle analyseres. Underveis i intervjuet noterte vi ned bemerkelser og relevante poeng som ikke kom frem i opptaket, noe som trolig har økt kvaliteten på transkriberingen. Ved å transkribere selv får man en nærhet til datamaterialet. Det er en måte å sikre at empirien fremstilles så nøyaktig som mulig, men det er tidkrevende (Bell et al., 2019). Tjora (2017) argumenterer for at analysen ikke skal basere seg på kategorier en kunne utarbeidet i forkant, men på detaljer fra intervjuene som skaper temaer. Vi leste først gjennom transkriberingene flere ganger for å skape et overblikk. Vi fant detaljer fra de transkriberte intervjuene og genererte temaene og kodet disse med stikkord. Videre kategoriserte vi stikkordene i ulike temaer som representerte de viktigste funnene i forskningen. Fra temaene fant vi gode sitater som representerte kodene. Analysen endret seg underveis ved at empirien var styrende i starten, og videre så vi på teorien for å se på tidligere forskning som kunne hjelpe å besvare problemstillingen. Vi gikk med andre ord frem og tilbake mellom empiri og teori.

4.6 Forskningskvalitet

I denne delen ser vi tilbake på valgene vi har gjort i forskningsprosjektet og hva de har hatt å si i studien. Målet med forskning er å få frem troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten. Vi skal se på kvaliteten på forskningsprosjektet ved å bruke de tre indikatorene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet for å vurdere forskningskvaliteten (Tjora, 2017).

4.6.1 Validitet

Ifølge Tjora (2021) kan validitet knyttes til spørsmålet om hvorvidt funnene i studien faktisk svarer på de spørsmålene vi forsøker å stille. Ifølge Tjora (2017) kan en dele validitet i to: ytre og indre validitet. Ytre validitet er at funnene kan overføres til andre liknende situasjoner eller sammenhenger og generaliseres, og da vil studien ha høy validitet. Indre validitet handler derimot om sammenhengen mellom resultatene og problemstillingen for oppgaven, og om forskeren måler det en ønsker å måle. Forskeren må derfor være bevisst på ulike faktorer som kan påvirke studiens validitet.

For å styrke ytre validitet ville vi ha så mange informanter som studiens ressurser tillot, og endte opp med seks av ti klubber i tillegg til en informant fra NFF. Vi kontaktet syv klubber der seks av de deltok, av ti mulige klubber. Det anser vi som god svarprosent, men vi kan likevel ha gått glipp av betydningsfull informasjon. Dette er viktige betraktninger med tanke på hvilken informasjon en kan ha gått glipp av (Jacobsen, 2015). Vi har i utvalget hatt en fordeling av både klubber som står alene og som er del av, eller samarbeider med herreklubb på Eliteserie- eller OBOS-nivå. Informantene er ikke alltid enige, men vi kan likevel konkludere basert på studien at noen funn kan gjelde for alle klubbene i Toppserien. Siden vi ser på FOS som kun er gjeldende i Norge, kan vi ikke generalisere utenfor Norge, der klubbene har andre regler å forholde seg til, men vi kan dra noen paralleller mot tilsvarende system som andre land benytter i fotballen, og dermed konkludere basert på studien vår.

Til tross for at vi ønsket å gjennomføre intervjuene fysisk, gikk det ikke som vi hadde tenkt. Tre av intervjuene ble gjennomført digitalt via Teams med video, noe som gikk over all forventning, og som vi ikke opplevde som mer utfordrende enn fysiske intervju.

Koronapandemien har satt fart på å kommunisere digitalt, noe som var merkbart og som informantene var vant med. Ifølge Bell et al. (2019) styrker det studiens validitet at begge forskerne deltar på samtlige intervju, noe som var viktig for oss å få til. Når det kommer til dataanalyse, er det viktig å vite at en forsker har meninger og tanker som kan ha påvirkning på forskningsprosjektet (Jacobsen, 2015). Vi har gjort tiltak for å unngå unøyaktige registrering og analysering av data ved at begge har gjort det hver for seg før vi sammenstilte det, med bakgrunn i at forskningsprosjektets troverdighet kan svekkes ved unøyaktig registrering av data. Vi har også diskutert og vært kritiske til hverandres tolkning av funn, det kan øke validiteten til analysen.

4.6.2 Reliabilitet

Høy reliabilitet eller pålitelighet er ifølge Ringdal (2018) og Tjora (2017) at en oppnår samme resultat ved å nytte samme måleinstrument flere ganger. Reliabilitet omhandler sammenheng gjennom hele studien, også kalt intern logikk. Ifølge Jacobsen (2015) må forskeren være bevisst mulige feilkilder ved å reflektere rundt datainnsamlingen. Johannessen et al. (2010) trekker frem at en kan øke reliabiliteten ved å kjøre en test-retest etter en tidsperiode, og en kan da undersøke om resultatene samstemmer. Det har vi ikke gjort på grunn av oppgavens

omfang og tidsperiode, og på grunn av at informantene har en hektisk hverdag og oppkjøring til sesong.

Vi har prøvd å sikre høy grad av reliabilitet ved å intervju klubber i samme serie, Toppserien, fordi de opererer under samme forhold, kriterier og regler. Vi ville også skape like rammer for intervjuene ved å gjennomføre dem på stadion, face to face, eller digitalt med video. Intervjuguidene var omtrent like for alle klubbene, med mindre justeringer etter det første intervjuet. Dermed fikk vi svar på omtrent det samme fra alle informantene, og intervjuene ble gjennomført i et tidsrom på 2 måneder, både rett før og rett etter FOS rapporteringen 15. mars. En fordel ved å gjennomføre intervjuene i perioden nær fristen for FOS, var at informantene hadde det ferskt i minnet og var godt inne i rapporteringen. Vi prøvde å styrke reliabiliteten ved å velge informanter som jobbet med FOS og lisenskriteriene eller som hadde god kjennskap til det. Derfor spurte vi spesifikt etter en økonomiansvarlig, daglig leder eller den som faktisk jobbet med rapporteringen, noe som vi mener styrket oppgavens reliabilitet. Siden de jobber med det, valgte vi å ikke sende ut spørsmålene i forkant, så svarene ikke skulle være øvd inn eller nøye forberedt. Dermed fikk informantene bare temaene for intervjuet.

4.6.3 Etske betraktninger

Det er flere etiske overveielser som må gjøres i et forskningsprosjekt. De bør gjøres så tidlig som mulig, og en må underveis vurdere valgene en gjør fra etiske prinsipp (Jacobsen, 2015). En har et etisk ansvar som forsker, og vi har derfor vært opptatt av å nøye vurdere våre valg med hensyn til etikk. Siden vi skulle behandle personopplysninger i forskningen, startet vi tidlig med å søke om godkjenning av forskningsprosjektet til NSD, Norsk senter for forskningsdata. Når man behandler personopplysninger i oppgaver, er det obligatorisk å søke om godkjenning. Når NSD godkjente studien, begynte vi å utforme informasjon og samtykkeskjema til informantene som vi skulle kontakte. Vi satte opp tre punkt som informantene måtte krysse av for å gi samtykke til: delta i intervju, lydopptak av intervjuet, og om klubbens navn kunne benyttes i forskningsprosjektet. I forkant av intervjuene informerte vi igjen om opptak, konfidensialitet, behandling og oppbevaring av personopplysninger, og at de skulle slettes innen en viss periode etter at prosjektet er ferdig. Vi var også tydelige på at de kunne trekke seg når som helst om de følte for å gjøre det.

Vi samlet ikke inn privat eller følsom informasjon og var kun ute etter å få svar relatert til økonomistyring, FOS og lisenskriterien i kvinneklubbene i Toppserien. Vi anser derfor at privatlivet til informantene er bevart i forskningsprosjektet. Vi valgte også å ikke benytte klubbnavn, selv om alle informantene krysset av for at de samtykket til det. Det gjorde vi for å ivareta anonymiteten til informantene og klubbene. Det er et etisk prinsipp å anonymisere sitat og nummerere informantene med tilfeldige nummer, noe som reduserer muligheten for å identifisere enkeltinformanter (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015). Vi har derfor både anonymisert sitatene ved å fjerne navn på klubber, spillere og gitt informantene tilfeldig nummer for å ikke avsløre hvem informantene er. På bakgrunn av disse valgene mener vi at vi har klart å overholde vårt etiske ansvar i forskningsprosjektet.

5 Empiri

I dette kapitlet presenteres funnene fra de semistrukturerte dybdeintervjuene. Kapitlet er strukturert etter temaene som skilte seg ut i datainnsamlingen. Kapitlet belyser blant annet forholdet mellom sportslige og økonomiske mål og kjøp og salg av spillere. Videre presenteres bruk av økonomistyring, profesjonalisering og bruken av FOS. Til slutt presenteres infrastrukturkriteriet som er sentralt for kvinnefotballen.

5.1 Forholdet mellom sportslige og økonomiske mål

Fotballklubbene har både en sportsavdeling og en økonomiavdeling. Det blir fremhevet i intervjuene at det alltid er et press fra sport om at økonomiavdelingen skal bruke penger for å realisere de sportslige målene. Informant 6 beskriver dette på en god måte:

“Økonomien skal være verktøyet for å nå de sportslige målene. Vi på økonomi ønsker å gi muligheter til å ha den riktige sportslige satsingen. Økonomistyringen er et verktøy, og det er ikke et mål i seg selv, men det er noe vi trenger for å få til det sportslige”. – Informant 6

Selv om vi ser at økonomi har fått større oppmerksomhet i klubbene, og at de ønsker en sunn økonomistyring, så er det fortsatt de sportslige målene som trumfer gjennom i norske fotballklubber. Fotballklubber er ikke bedrifter som skal skape avkastning til eierne, men klubber som satser på sporten. Ofte har de ikke mer penger på bok enn nødvendig. *“De økonomiske målsetningene i en fotballklubb er bestandig å ha økonomi nok til å drive og ha*

en sikkerhet over tid, men de sportslige målsetningene er de som kommer høyest” (Informant 5). Samtlige informanter forteller at sportslige målsetninger blir prioritert, men at økonomi er en begrensende faktor for satsingen.

De økonomiske målene i klubbene varierer. Ut ifra intervjuene ser man at de større klubbene har mer ambisiøse sportslige mål og kontroll på økonomien. Noen klubber ønsker å rapportere i grønn sone, slik som informant 6 forteller: *“holde oss i grønn sone, så vi hele tiden har nok midler til den satsingen vi ønsker”*. Informant 3 beskriver at det kreves høye årlige inntekter: *“for å nå de sportslige målsetningene krever det +/- 30 millioner kroner”*. Informant 5 har også høye sportslige målsetninger, men uttrykker at man ikke skal sette økonomien på spill: *“ikke fyllekjøre med reglene i FOS, eller på andre måter sette økonomien på spill”*. Når det gjelder sportslige målsetninger, sier fire av seks informanter at de ønsker å kvalifisere seg til Champions League.

Det er tydelig at det er uforutsigbarhet i fotballklubber. Vi tolker fra intervjuene at klubbene opplever forholdet mellom sportslige prestasjoner og kravet om sunn økonomi konfliktfylt, og at det er en konstruktiv spenning mellom de to avdelingene.

“... en må si nei, fordi at vi ikke har nok økonomi til å hente den spilleren, og da blir det surskap og negativ kjemi mellom sportsavdelingen og økonomi. Hvis du må foreta nedskjæringer rundt laget, da er det lett for sport å si “Okey, da får dere ta ansvar for resultatene”. Da vil ikke sport ta ansvar lenger”. – Informant 1

For mange klubber er det innenfor sportslig avdeling en viktig strategi å skaffe seg bedre spillere for å oppnå de sportslige ambisjonene. Flere informanter beskriver at slike spillerkjøp medfører at klubben ofte får betydelig økte kostnader i form av spillerlønninger. I flere av intervjuene ser vi at sportslig avdeling ikke kan få alle spillerne de ønsker. Informant 4 kommer med utsagnet: *“må si nei til sportslig trener at du ikke kan kjøpe den spilleren, siden vi ikke har økonomi til det”*. Klubben til informant 5 beskriver at det også kan være heftige diskusjoner mellom sport og økonomisk avdeling:

“(...) sagt på en spøkefull måte så krangler bestandig økonomisjef og sportslige leder, og det kan gå hett for seg. Fordi hvis sportslig leder får det som han vil, blir klubben blakk eller går konkurs. Hvis økonomilederen får det som han vil har vi for mye penger på bok, men ikke noe

fotballag. I hvert overgangsvindu så er det diskusjoner om ressursbruk, og mange tunge diskusjoner. Sportslig vil bestandig utfordre den økonomiske plattformen ”. – Informant 5

Det kommer tydelig frem av intervjuene at økonomiavdelingen ofte opplever press fra sportsavdelingen om å hente inn flere og bedre spillere, men at økonomi ofte må si nei til det. Informant 6 uttrykker slikt:

“(...) vi har gjort signeringen av spillere og trenere for første del av sesongen, men sport har alltid et ønske om utviklingen til bedre spillere, spesielt når styre legger listen enda høyere innenfor sportslige mål. Eksempelvis at vi skal til finalen i Champions League, dermed kommer treneren tilbake og sier at denne spillerstallen er ikke god nok til det. (...) ønskelisten til treneren vil være å ha enda bedre spillere, rammebetingelser, høyere lønn til seg selv (...) allerede nå har vi spillere i loopen som vi ønsker å signere, men budsjetttrammen sier vi bør vente til kontrakten deres går ut før vi får de inn i klubben og kan belaste oss med lønn og eventuelt overgangssum” – Informant 6

“(...) sport som tar beslutningen, jeg kan gi mine innspill og gi noen varsko, men til slutt er det sport og styret som bestemmer om vi skal ta den spilleren eller ikke” – Informant 2

Informant 3 sitter som en del av den sportslige ledelsen, men forklarer at h*n også har ansvar for at budsjettet skal gå opp. Samtlige klubber opplever at det er en spenning mellom sportslige mål og økonomiske begrensninger.

“(...) styret i klubben vet at det ambisjonsnivået vi har innenfor sport krever investeringer. Når vi prioriterer sport så har vi en veldig klar ambisjonsplan og også en økonomisk opptrappingsplan for å komme dit, men at vi må gjøre ganske harde prioriteringer i hverdagen”. – Informant 3

Samtlige informanter forklarer at kommunikasjon er nokså god mellom sportslig og økonomisk avdeling, og det er ikke alltid konflikt mellom avdelingene. Informant 4 påpeker at kommunikasjonen mellom sport og økonomi kunne vært bedre:

“Sportsavdelingen bør skjønne at satsing koster og at man ikke har penger nok til å gjøre alt som man har lyst til. Samtidig er det viktig at de som holder på med sport ikke skal gå rundt å bekymre seg for mye rundt økonomi”. – Informant 4

Noen informanter opplever at det er hyppigere kontakt når både økonomisjef og sportslig leder sitter i samme styret og dermed snakker sammen oftere. Informant 6 forklarer: *“vi har en veldig flat og tett organisasjon”*. Informant 1 og 2 opplever at kommunikasjonen har blitt bedre og at det er en gjensidig forståelse.

5.2 Kjøp og salg av spillere

For mange klubber var spillersalg og spillerkjøp en viktig del av den sportslige satsingen. I noen tilfeller ble det gjort spillersalg for å få råd til å kjøpe de spillerne de ønsket eller for å ikke gå i økonomisk tap. Klubbene som havner øverst på tabellen, får muligheten til å kvalifisere seg til europeiske turneringer som Champions League, der premiepotten er betydelig høyere enn i den norske Toppserien.

“Satsingen vi har gjort har vært delvis økonomisk utfordrende de siste to årene, men dette er gjort bevisst innen de rammene vi har, men man er derfor nødt til å ha sportslig suksess for å kunne bære de kostnadene over tid. Vi har tatt en høyrisikovariant for å bygge opp klubben (...). Kvalifiserer man til UEFA sine konkurranser er inntektsbeløpene ganske høye”.

– Informant 5

“Kvinnefotballen har ofte vært at du har en rik onkel som har utgjort en forskjell på økonomien. Ser man på resultatene og rangeringsmessig fra tidligere, er den klubben som har størst økonomi på toppen. Har du kjøpt deg tre gode spillere så er det faktisk det som utgjør forskjellen på å vinne en kamp eller tape en kamp”. – Informant 4

Siden premiepotten stiger ettersom hvordan en plasserer seg på tabellen i europeiske turneringer, er det ikke nødvendigvis negativt å prioritere sportslig satsing. Informant 6 viser til at det også ligger god økonomisk gevinst hvis en lykkes i Europa. Informanten forklarer at det kan være lurt å gjøre spillersalg før viktige turneringer, slik at en har økonomi til å forbedre spillerstallen og kjøpe nye spillere.

“Vi har valgt å gjøre ganske solide forsterkninger og spillerlønninger som er i tråd med sportslig mål- og ønsker, og så må en gjøre en ny vurdering når sommervinduet nærmer seg. Vi vil kvalifisere oss til Champions League og må vurdere om vi må gjøre spillersalg. Det blir en avvenning mot at vi egentlig har brukt de budsjetttrammene vi har på å forsterke oss enda mer. Det er fotball EM i sommer så vi må sikkert gjøre noen spillersalg for å kunne kjøpe spillere for å forsterke spillerstallen”. – Informant 6

Informant 2 argumenterer også for at den sportslige satsingen blir prioritert, men siden klubben sliter økonomisk, må de gjøre spillersalg fordi det bedrer økonomien. Klubben må også plassere seg bedre på tabellen i år, og da er ikke salg av de beste spillerne et godt alternativ for å bedre økonomien.

“Hvilke rammer skal vi tørre å sette i forhold til hvor mye vi tørr å tro vi kommer til å selge spillere for? Det går hele tiden på om vi tørr å gamble. Har vi nok likviditet og egenkapital hvis det ikke går?”. – Informant 2

Informant 2 nevner også at kvinnefotballen er i stadig utvikling og håper det skal bli et spillermarked, slik at en kan få solide inntekter på kvinnefotballen også. Informant 2 uttrykker: *“Det skjer ting, men lite”*. Dette påpeker også informant 3 som ser at kvinnefotballen er på vei til å få et overgangsmarked: *“det er veldig smått og lave summer i forhold til herresiden”*. Informant 4 viser til at kvinnefotballen har større muligheter å gjøre spillersalg og faktisk tjene på det. Også informant 5 forklarer at overgangssummene ikke var eksisterende for noen år tilbake og uttrykker også at spillerutvikling er en viktig inntektskilde.

“(…) vi har ikke budsjettert med det, men vi antar at det kommer spillersalg i 2022, 2023 og 2024. Så det å ha profiler på lengre kontraktlengde, tenke mer sunn økonomi og at det skjer en butikk rundt spillerstallen. Dette er en ny ting som vi ikke ofret en tanke for 3-4 år siden. Størrelsen på økonomien har vokst”. – Informant 4

“(…) det er stor kontrast fra herrefotballen. Før fantes det ikke agent og det var en veldig sånn jomfruelig måte på markedet rundt spillersalg, men nå ser vi at det begynner å fungere slik som herrene, på et annet nivå selvfølgelig. En viktig inntekt er spillerutvikling”.

– Informant 5

Sportslige resultater påvirker økonomien i en fotballklubb, og spesielt negativt dersom klubben oppnår dårlige resultater over lengre tid. Fotballklubber får tilskudd etter hvor de plasserer seg på tabellen. Informant 4 forklarer at klubben ikke kjøper de dyreste spillerne med tanke på at de faktisk ikke har økonomi til det, men at de satser på å utvikle egne spillere som kan bidra til økt sportslig prestasjon og senere bli solgt med økonomisk gevinst.

“Benchmarkingen forteller oss hva vi må ha av spillere i de forskjellige leddene for å oppnå målsettingen (...). Sann sett kan man sette sammen spillerstallen og det kan være fristende å si ja til noe som en håper skal ordne seg i løpet av året. Treneren har funnet en kjempegod spiller, men spillerlønnen er for høy. Hva gjør vi da? Da må man enten la spilleren gå eller kjøre på”. – Informant 1

5.3 Bruk av økonomistyring

Det å være daglig leder eller økonomiansvarlig i Toppserien er ikke alltid like problemfritt. Samtlige informanter sier den økonomiske kompetansen i klubben er god og at det ikke er usikkerhet knyttet til hvordan økonomistyringen skal foregå. Informant 5 uttrykker:

“kompetansen er stigende, der sportslig administrativ leder har mest erfaring med sport, men en bratt læringskurve på det med økonomi”. Alle informantene opplever at kvinneklubbene har lettere tilgang på kapital enn tidligere, men ingen av klubbene tror FOS kan ha påvirket denne tilgangen.

Flere av informantene sier det er et økt fokus på økonomistyring nå, mer enn det var før, og informant 6 peker på at klubbene har større økonomiske rammer. I tillegg ser vi at de store fotballklubbene legger enda mer vekt på økonomistyringen enn de kvinneklubbene som står alene. Informant 3 forklarer at klubben har et budsjett på 20 millioner kroner, og at det er viktig at klubben har kontroll på økonomistyringen.

“Et budsjett på 18 millioner er en vesentlig økning fra 9 millioner for tre år siden (2019), og vi har 30 ansatte istedenfor tre til fire som var i 2019. Vi må sørge for at vi oppfører oss skikkelig, vi har et stort ansvar”. – Informant 6

“Vi har månedlige gjennomganger av status på økonomi på damelaget, rett og slett fordi vi prøver å fange opp ting tidlig slik at vi kan få justert kursen. Det er en medlemsstyrt klubb og

vi har et ansvar for å holde oss innenfor de rammene som årsmøtene har godkjent”.

– Informant 3

Informant 1 forklarer at når de tilhørte et idrettslag, var økonomistyringen lettere fordi de hadde penger på bok, og ansvaret var fordelt i idrettslaget. Når klubben nå står alene, er budsjettet strammere, og de har et større ansvar og press:

“Likviditeten lå mye enklere til rette i et idrettslag, men nå er vi nødt til å sørge for at vi har minst lønnsutbetalinger på 600 000 – 700 000 på konto hver måned, men før kunne vi gjerne slappe av litt, stresse rundt et par måneder for få inn penger, men klubben hadde nok penger på konto til å dekke utgiftene”. – Informant 1

Herrefotballen har forum og økonomisamlinger to ganger i året, mens kvinnefotballen ikke har det. Informant 2 er på økonomisamlinger for herrefotballen to ganger i året, men har ikke vært på noen økonomisamlinger for kvinnesiden. Det kommer frem at flere klubber diskuterer økonomistyring med andre klubber, og både informant 1, 3 og 4 sier de gjør det, men mer på en generell basis og ikke om selve økonomistyringen. Informant 3 forteller at økonomistyringen holdes hemmelig for de andre klubbene, og klubbene vil ikke ut med spillerlønninger: *“kunne diskutert litt mer overordnet nivå på hvordan man løser ulike saker”.* Dette forklarer også informant 6:

“Jeg tror kvinnefotballen generelt har vært flinke til å dele informasjon og erfaringer på alle andre områder enn ute på banen og konkurranse om spillere, men hvis vi ser på det rundt så har man vært veldig åpne. Jeg har skjønt at dette ikke er problem for den enkelte klubb, men vi har en kollektiv utfordring som nedprioritert i forhold til herrefotballen på mange områder (...). Det vi deler internt går mer på rammer, hvor stort budsjett man har og slike ting. Det er ikke så mye hemmelighetskremmeri på økonomistyringen, men det gjøres mer eller mindre likt”. – Informant 6

Flere av informantene uttrykte at dialogen med NFF rundt lisenskriteriene er liten, men både informant 5 og 6 forteller at de har et tett og godt samarbeid med NFF. Informant 6 uttrykker kommunikasjonen med NFF slik: *“når vi lurere på noe så er det lett å ta telefon og vi synes NFF sine folk er veldig på, og de ønsker å bistå. De er ikke politiet, de skal hjelpe oss å rapportere skikkelig”.* Flere av informantene forklarer at de kun snakker med NFF rundt

rapporteringstid, mens informant 3 sier de diskuterer på et annet nivå med NFF, ikke bare rundt FOS og rapportene som skal leveres.

Fem av seks informanter er enige om at en kan få råd og veiledning fra NFF om en ønsker det. Informant 5 forklarer at NFF oppfordrer til: *“benchmarking mellom klubbene og sammenligning av tall”*. Informanten fra NFF forklarer at det ikke er benchmarking for kvinneklubbene enda, men: *“det er økt profesjonalisering i toppserieklubbene og vi blir spurt om det med benchmarking der en kan sammenligne seg med andre klubber, det blir mer etterspurt og vi kommer til å se på det igjen”*. Alle informantene med unntak av en synes det er en oppfølging og interesse fra NFF sin side, men informant 6 uttrykker at: *“nei, de forholder seg til sine utsendelser og de ting de ønsker å få svar på”*.

Samtlige informanter peker på usikkerhet og uforutsigbarhet med å arbeide med økonomi i en fotballklubb. Informant 3 uttrykte: *“det er alltid usikkerhet i forhold til inntekter, sponsorpakker, budsjetter og kostnader”*.

“Den største uforutsigbarheten er at du ikke vet hvor mye av hovedinntektene som kommer fra medieavtalen, du vet ikke hvor mye du får når det er usikkert hvilken tabellplassering en havner på. Å ansette på kontrakter i sport er annerledes enn for normale folk. Det er tidsbegrenset for det første, så de går på en, to, tre år, og de kan ikke sies opp i perioden i utgangspunktet. Så hvis vi ser halvveis ut i år at vi rykker ned, og vi ikke har penger til neste år, så er du egentlig forpliktet til å betale spilleren i 2 ½ år til. (...) det er vanskelig å endre avtalene, og i andre bedrifter kan du permittere, men det kan man ikke med en fotballspiller. (...) store deler av kostnadene er personalkostnader, der spillere og trenere har kontrakter som er vanskelig å justere”. – Informant 2

Klubbene står i fare å miste fotballspillere dersom de ikke får betalt innen et visst antall dager, og spillerne kan dermed gå gratis til andre klubber. Denne uforutsigbarheten om å ikke være i stand til å kunne betale spillerlønninger, kommer tydelig frem av informanter som ikke har de største budsjettene. Slik som informant 1 uttrykker: *“sørge for at inntektene kommer og at du har nok inntekter til den sportslige målsetningen”*. Dette påpeker også informant 5: *“det er bestandig lite penger i en fotballklubb og inntektene varierer med de sportslige prestasjonene”*. Enkelte informanter viser til at inntektene kommer for sent, og at klubbene kunne ønsket at de kom tidligere.

Enkelte av informantene forteller at klubbene er viktig i sitt nærområde, og alle informantene ønsker at de skal være en viktig del av sin bygd, by eller kommune. De fleste kan fortelle om gode relasjoner i sitt nærområde, og de som ikke har like godt fotfeste i nærområdet har et stort ønske om at det skal forbedres:

“Skulle ønske vi var viktigere for lokalmiljøet enn det vi er nå. Vi hadde et stort engasjement i 2008-9, da alle gikk i klubbens farge og var helt frelst, men vi føler ikke vi er der nå. (...) Vi har et lavere sponsorbudsjett som gjenspeiler at lokalmiljøet eller næringslivet ikke har støttet opp”. – Informant 2

“Det er jo nasjonal merkevare og klubben har en del historikk, og det er byens stolthet på godt og vondt. På herresiden definerer vi følelseslivet til veldig mange personer, mens på kvinnelaget er jeg litt usikker om det har samme nedslagsfelt og interessen rundt seg. Vi ser at etter vi begynte med den sammenslåingsplanen som startet for mer eller mindre tre år siden, så har interessen rundt kvinnefotball økt” – Informant 5

Informant 3 var klar på at lokalmiljøet var viktig, men at de også er viktige for samfunnet. De resterende informantene anser seg som viktig for nærområdet sitt, og informant 1 uttrykker *“vi er viktig for hele regionen og gir et tilbud til kvinner å spille fotball på toppnivå”*. Informant 4 forklarer også at de er nok viktige, men det er svært få tilskuere som faktisk møter opp på kampene.

Samtlige informanter var enige i at de viktigste samarbeidspartnerne er interesseorganisasjonene og sponsorer. Fra utvalget ser vi at de største klubbene har større sponsorer, mens mindre klubber har flere lokale sponsorer. Informant 6 forklarer: *“midlene som kommer fra NFF og Toppfotball Kvinner (TFK) er de viktigste, men andre sponsorer er sentrale for oss”*.

Det er stor variasjon i svarene fra informantene når vi spør om de merker press fra interessenter. Fotballklubber møter stadig press fra media, presse, sponsorer og supportere for å nevne noen. Informant 1 merker ikke dette presset, mens informant 4 føler mer på det selv og at en skal prestere innenfor de rammene som er satt. Press fra utsiden kan oppleves både positivt og negativt, og informant 2 merker presset når de oppnår dårlige resultater der flere har sin klare mening om hva klubben burde gjøre. Informant 3 merker kun positivt press fra

sine interesser. Det er en helt annen interesse for hva som foregår i en fotballklubb enn i en “vanlig” bedrift i næringslivet, påpeker informant 5.

“Du har medias søkelys på deg 24 timer i døgnet og de leter etter dårlige saker, men de kan også bidra til gode saker sånn sett. Jeg har bestandig sagt at fotball er det mest viktige av det uviktige. Det styrer følelseslivet til så mange folk og veldig mye av dagsorden blir satt av til media (...). Ta et sidesprang til herreklubben og hvis de er dårlige over tid, så vil de dårlige sportslige resultater vil jo media vinkle dette til at det er dårlig styring og intern uro og alt det der. Det trenger ikke nødvendigvis å være det, men det er slik det vinkles. I en fotballklubb er man under konstant medieovervåkning”. – Informant 5

“Det er forventninger til oss, men ikke press, og så er det en forventingssak fra NFF at flere klubber skal kvalifisere seg til Champions League (...) for det vil utløse poeng og penger til NFFs videre satsing, hvor man rangerer den norske serien i forhold til omgivelsene”.

– Informant 6

Mediene er også en årsak til at kvinnefotballen har profesjonalisert seg, ifølge informant 4. Også informant 6 kommenterer hvordan media har innvirkning i fotballsektoren. Da informanten var på forbundstinget i mars i år, kom det frem at kvinnefotballen har hatt flere mediesaker fra januar til mars enn de hadde i hele fjoråret til sammen.

Samtlige informanter med unntak av en er enige i at FOS og lisenskravene kan være en årsak til at kvinneklubbene blir mer og mer like hverandre. Informant 3 forklarer:

“Det tror jeg ikke i utgangspunktet for det det har vært dårlig håndheving av det, rett og slett. Kravene har nesten ikke vært der og det er ikke noe historie bak i tid som tilsier at vi måtte begynne å rette oss etter kravene. Man har alltid sluppet unna i forhold til kravene, til en viss grad. Ikke alle kravene selyfølgelig, så det har ikke hatt noen særlig innvirkning på det. Her i klubben har det vært et valg fra vår side at vi ønsker å drive profesjonelt”. – Informant 3.

5.4 Profesjonalisering

Når informantene forteller om press fra omgivelsene, ser vi at det skjer en profesjonalisering i kvinnefotballen. Det var gjennomgående i alle intervjuene at profesjonaliseringen i

kvinnefotballen har hatt en stor utvikling de siste årene. Flere av informantene poengterer at det har vært utvikling ved blant annet flere spillerkontrakter, større personalkostnader, trening på dagtid og større inntektsstrømmer.

“(...) har gått fra amatørkontrakter til proffkontrakter, hvor hel- og deltidsansatte spillere gjør det mulig å trene på dagtid. (...). De siste tre årene har vært en økning i administrasjonen og personalkostnader har økt”. – Informant 6

“Det har gått fra en amatørdrivet klubb til mer profesjonalisering (...) for to-tre år siden så hadde vi kanskje en eller to spillere som hadde det som fulltidsprofesjon, men inneværende år har vi 8-10 som har det. De jobber og lever av fotballen. Inntektsstrømmene rundt kvinnefotballen har blitt høyere, sponsorer eller partnere har gått inn med stadig høyere beløp. UEFA sine konkurranser er stadig bedre betalt og fra 2023 så vil kvinnefotballen slå inn med et betydelig beløp”. – Informant 5

Informant 5 diskuterer også hvorfor ikke kvinnefotballen også kan drives profesjonelt slik som herrefotballen: *“det er jo ikke bærekraft i kvinnefotballen enda til å ha fulltidsprofesjonelle spillere”.* Flere informanter tror ikke FOS eller lisenskriteriene har bidratt til profesjonaliseringen av kvinnefotballen, og informant 1 uttrykker: *“nei, overhodet ikke”*, mens informant 3 og 6 tror at det kan ha vært med å bidra til profesjonaliseringen.

“Vi vil tro at kriteriene vil utløse faktorer hos både NFF og TFK i forhold til å tildele midler, men også krav om stillinger. Indirekte har lisensbiten vært med å bringe profesjonaliteten opp”. – Informant 3

“Ja, det tror jeg nok, selv om vi har følt at de interne prosessene sånn sett har vært viktigere, så har vi hele tiden måtte rapportere og forholde oss til lisens (...). Det er greit å ha et kriteriesett, for da vet man at det er likt for alle, også må man finne løsninger”. – Informant 6

Samtlige informanter var entydige på at profesjonaliseringen av kvinnefotballen kommer til å øke de neste årene. Informant 3 forklarer at vekselutvikling kommer til å bli større når det kommer mer økonomi inn i kvinnefotballen, og en vil også konkurrere om å ha større økonomi. Både NFF og TFK har en interesse for å utvikle norsk kvinnefotball. I Europa har profesjonaliseringen av kvinnefotballen steget de siste årene, uttrykker informant 5: *“de store*

kvinneklubbene som Paris og Barcelona har blitt en bærekraftig enhet, og det er stadig flere tilskuere og de har på en måte bærekraft rundt det”.

To av informantene har en stor, internasjonal utstyrsleverandør som sponsor, og informant 3 forteller at leverandøren stiller krav til klubben, og at dette er med på å profesjonalisere kvinnefotballen:

“Leverandøren stiller klare og sterke krav til hva vi skal ha på oss til enhver tid, hvordan vi skal se ut, det skal være det siste av det siste. Vi bestemmer faktisk ikke hvordan vi skal se ut, det er det leverandøren som gjør. Det er et veldig spennende og ikke minst et viktig, viktig skritt i riktig retning av enda mer profesjonalisering på jente og kvinnesiden”. – Informant 3

Profesjonaliseringen kommer til å øke fremover for kvinnefotballen, og det ser man også ved at flere kvinneklubber slår seg sammen med herreklubber for å dra nytte av ressursene og økonomien som herrene har. Informant 1 viser til at det er store likhetstrekk mellom klubbene i forhold til hvordan klubbene drives, men påpeker også at flere kvinneklubber slår seg sammen med herreklubbene. Også informant 6 nevner at sammenslåing virker som det nye løftet for kvinnefotballen. Informant 5 forteller at klubbene diskuterer ulike problemstillinger med hverandre.

“Det er tydelig en trend at kvinnelagene sammenslår seg med herrelagene og den eneste som har gjort det i fullskala er Stabæk da de overtok Toppserielaget til Asker. Flere av klubbene som er i fusjonsprosess har fortsatt to organisasjonsnummer. En ser at mange flere klubber er i gang, så vil man før eller siden integrere og det vil også forventes av samarbeidspartnere”.
– Informant 6

“Min kollega i en annen klubb, vi har snakket mye sammen om mekanismene for sammenslåing. Det er veldig lite fagmiljø innenfor fotballøkonomi, så vi må bruke de ressursene vi har. Så det er ikke så mange som tror det, men på banen så konkurrer vi 2x45 minutter, men utenfor banen så er vi egentlig gode venner”. – Informant 5

Informant 6 utdyper dette med fusjonsprosessen og at det ikke bare gjelder for norsk kvinnefotball, men at dette også er et aktuelt tema i Europa. I tillegg nevner informanten at en

slik prosess kan øke interessen for kvinnefotball og at det kommer flere publikum på kampene: *“Det er mange klubber som er i en fusjonsprosess og det er en trend”*.

Informant 2 poengterer at de snakker med andre klubber og at det har vært mye samarbeid rundt fusjonsprosessen. Informanten sier også at det er erfaringsutveksling om fordeler og ulemper ved å være en enhet.

“Daglig leder har hatt kommunikasjon med andre klubber som har tenkt på å ta damelag inn i sin herreklubb (...). Jeg tenker det både er pluss og minus og vi har hatt mange diskusjoner om det burde være en egen enhet, eller en, for jeg vil jo tenke at hvis det var en ren jenteklubb, så ville jentene kanskje fått et fokus.” – Informant 2

Informant 1 beskriver at de prøver å fange opp hvordan de andre klubbene organiserer seg, ved å lytte og observere, mens informant 6 poengterer at de følger med på klubber som er i fusjonsprosessen:

“Vi følger spesielt noen klubber som har startet fusjonsprosessen. Vi har litt samtaler med folk i de klubbene for å høre hva som er konflikten og sånne ting, det er veldig relevant for den videre fusjonsprosessen. Eksempelvis i Trondheim så sa nestlederen i Sparebank 1 Midt-Norge tydelig til Rosenborg at nå må damelaget inn som en helintegreert del av klubben. Hvis ikke dette skjer så vil hovedsponsor revurdere sine interesser i klubben. Slike utspill gir inntrykk og er veldig interessant å følge med hvilken reaksjon og effekt det får (...). Vi får se hvordan det vil forrykke diskusjonen internt i klubben og om fordeling av de samme midlene. Vil de dele av denne krukken med damelaget? Dette er en diskusjon vi ser i fusjonsprosessen og som vi følger tett med på”. – Informant 6

5.5 Bruk av FOS

FOS har vært et viktig virkemiddel for økonomien og økonomistyring i norsk kvinnefotball. Fra intervjuene kom det frem at det er stor variasjon på hvordan klubbene bruker FOS i økonomistyringen. De fleste informantene forteller at de kun bruker FOS i rapporteringsterminene når de utarbeider grunnlaget som skal sendes inn. Flere av informantene brukte ikke FOS til noe mer enn bare rapporten som blir levert til NFF, men klubben til informant 5 har implementert det i sitt økonomistyringssystem. Det er stor

variasjon i hvordan klubbene arbeider med FOS. Informant 6 gjør mange av forberedelsene på forhånd før NFF sender ut pakken.

“Begynner en og halvannen måned før med å fylle inn de tingene som er klar, men trenger ikke til å vente til at regnskapet er revidert for å få ting på plass, fordi en vet mye av det som skal ned på detaljplan tidlig etter årsskifte. Erfaringen min har lært meg at det er greit å bruke en måneders tid på det”. – Informant 6

Ingen av informantene er kritiske til FOS, men enkelte informanter viser til at FOS ikke er hensiktsmessig for deres klubb. Informant 3 beskriver at de allerede har oppfylt alle lisenskravene som ligger til grunn, og FOS bare har blitt en vanlig rapportering, mens informant 4 forklarer at FOS ikke er tilpasset slik klubben er organisert: *“det burde være en annen form for oss, men vi er ett unntak, så tror ikke NFF endrer på grunn at vi er organisert som vi er”*. Informanten fra NFF forklarer at i de store idrettslagene er ikke fotballavdelingene like viktig i den store sammenhengen *“FOS blir ikke brukt til noe annet en rapportering til årsmøte og FOS ligger lenger bak på agendaen”*.

Enkelte av informantene tror FOS kan bidra til å styrke økonomistyringen i klubben, slik som informant 6 beskriver: *“det holder oss i selen og gir oss en referanseramme for hva vi holder på med”*. Dette påpeker også informant 1: *“det er med å styrke økonomistyringen for da er du nødt til å forholde seg til at en skal rapportere”*. Flere av informantene synes ikke det er krevende å arbeide med FOS, mens det kommer frem av informantene 1, 2 og 4 at de synes det tar tid å lage rapporten.

“Det er alltid en hektisk ting, som kommer på et tidspunkt der mye skjer i forbindelse med ny sesong, årsmøte i klubben og alt dette greiene her. Det er en omfattende sak på den årlige rapporten, og den halvårlige er litt mindre, men skulle gjerne sett at den var litt enklere. Det blir en del lek med tall, det er altså greit med regnskap, budsjett og sånne ting, men når du skal begynne å lage likviditetsbudsjett og sånn hver måned”. – Informant 1

På spørsmålet om hva klubbene tenker om utvalget av FOS måleparameterne, sier samtlige informanter at de ikke bruker disse parameterne aktivt i økonomistyringen.

Egenkapitalandelen (soliditet) gir høyest vekt i FOS, men også likviditetsgrad vekter relativt

høyt. Det er flere informanter som nevner at likviditeten bør vekte mer enn det den gjør per i dag, mens en informant 1 var uenig i dette og uttrykte at: *“likvidtetsgrad betyr for mye”*. Enkelte informanter uttrykker at fotballklubber kan ha høy EK ved at en for eksempel eier et stadion, men det er ikke slik at en kan ta ut pengene fra stadionet.

“En fotballklubb kan en ha høy EK på grunn av at du eier stadion, men har en dårlig drift og kvalitet, da vil det være unaturlig å havne i grønn sone, hvis en driver dårlig klubbøkonomi fordi du har haugevis av egenkapital”. – Informant 5

“(…) ville vridd den enda mer mot arbeidskapital og likviditet. Vektlegge det mer enn det vi gjør i dag. Det er fortsatt for mange poeng som blir tildelt basert på egenkapital. Eksempelvis ved å eie et stadion eller bygg, som en ikke kan realisere i penger”. – Informant 2

Flere av informantene er enig i at måleparameterne er viktige krav som vil bedre økonomien, slik som informant 3 uttrykker: *“naturlige krav i forhold til å si noe om sunnheten i økonomien og bærekraft”*. Informant 5 sier: *“det måler økonomien fra 360 grader”*. Informanten fra NFF poengterer at en må ha god økonomi for å drifte en fotballklubb:

“(…) hvis en har solid økonomi så kan du drifte med et stort underskudd hvis en har økonomi til det og du vil ikke havne i rød sone. Har du dårlig med soliditet eller økonomi så kan du ikke drifte dårlig i tillegg, og kanskje det ikke holder å drifte godt heller”. – Informant, NFF

Flere av kvinneklubbene som er underlagt herreklubb har arbeidet med FOS lenge, og det kommer tydelig fram at flere av informantene har vært med å diskutere rammebetingelsene i FOS og hvordan score-modellen skulle være, som er mer balansert nå enn før. Noen av informanter viser til at FOS har blitt revidert flere ganger for herreklubbene, som også informanten fra NFF forklarer, men på kvinnesiden er den ikke revidert.

“Mange norske klubber har egenkapital og den er i stor grad bundet opp i anleggsmidler, og du får ikke betalt lønn med seter på stadion. Derfor er likviditeten vektet ganske tungt. På herrene ble FOS revidert tre ganger, mens FOS ble innført for kvinner i 2012 (...). Det er snakk om at det skal skje en endring i FOS der også. I den FOS-modellen-kvinnene lever etter i dag ligger det inne personalkostnader, men det ligger ikke noe poeng verken minus eller pluss poeng. Dette kan endres fordi vi ser profesjonalisering i toppserien og det medfører at

lønninger som begynner å bli en faktor for enkelte klubber som det da vil måles opp mot”.

– Informant, NFF

Bruken av FOS blir i ulik grad synliggjort i klubbene, og det varierer om det blir formidlet til andre avdelinger i klubbene. Informant 2, 4 og 6 forklarer at FOS ikke blir synliggjort, mens informant 5 forteller at det mer eller mindre blir synliggjort. Det kommer tydelig frem av både informant 1 og 3 at FOS blir synliggjort i klubben. Informant 1 synliggjør FOS på to områder i klubben og sier: *“ved rapporteringstidspunktet og når resultatet kommer fra NFF”.*

Informant 3 viser til at de rapporterer til styret, siden FOS er en del av lisenskriteriene. Til tross for at noen av informantene rapporterer FOS videre til styret, så er det et ønske fra NFF at det skal ha en signifikant påvirkning:

“Vi ser at flere klubber går over på vårt format, og flere klubber bruker rapporteringen i månedlig økonomistyring til styrene sine og styre er opptatt av hvor en ligger i FOS, men på kvinneklubbene spesielt så opplever vi at det er litt store ulikheter. De rendyrket kvinneklubbene har vi et inntrykk av at de har et bra forhold til FOS, men vi skulle ønske at det ble brukt enda mer i den daglige økonomioppfølgingen”. – Informant, NFF

De fleste informantene som har synliggjort FOS i klubben, forteller at de andre avdelingene i klubben også har kjennskap til FOS. Informant 5 forteller at de andre avdelingene ikke vet om FOS, mens resten av informantene uttrykker at avdelingene vet at det er noen rapporteringskrav som må tilfredsstilles. Informant 2 uttrykker: *“de er kjent med at det er viktig at vi forholder oss til FOS, og unngår rød sone, fordi det vil jo påvirke sportslig avdeling også”.*

På spørsmålet om FOS oppnår sin struktur og hensikt, svare flere informanter at det gjorde den. Informant 6 forklarer at FOS er hensiktsmessig og bidrar til at klubben blir mer bærekraftig på de nivåene som er knyttet til lisens. Informant 5 trekker linje til UEFAs lisensiering og sier det er en form for internasjonal FOS-score. Videre sier informanten at UEFA sine lisenskriteier ikke oppnår sin hensikt, siden internasjonale herreklubber har funnet måter å omgå Financial Fair play kravene. Informanten håper ikke dette skjer i kvinnefotballen:

“FOS er et større system, som UEFA sin lisens. På herreklubber rapporteres det også til UEFA på samme måte. Både herrer og kvinnene som er med i UEFA sine konkurranser er nødt til å levere inn økonomiske tall til UEFA så du får en slags internasjonal FOS-score. Du ser eksempel i de største herreklubbene hvor de driver grovt ulønnsomt. Vi så det spanske Fotballforbundet som sa at lønnskostnadene i Barcelona de kan ikke overstige 103% av omsetningen. Et sånt beløp er jo helt hinsides, når du har høyere lønnskostnader enn du har omsetning. Det sier seg selv at du må drifte klubben ved lån, sånn sett da, og det er den Financial fair play tankegangen som risles ned gjennom UEFA lisens og FOS er bare til det gode. Utfordringen er at en har funnet måter å omgå Fair Play kravene på, der oligarkene og oljesjeiker går inn med store midler. Nå er ikke dette tilfelle i kvinneklubbene enn så lenge, men håpet mitt er hvert fall at kvinneklubbene skal drives på en bærekraftig måte, uten kunstig innsprøytning av midler for å få det til”. – Informant 5

Noen klubber har et aktivt mål å rapportere i grønn sone, men de aller fleste klubbene er fornøyde å rapportere i minimum gul sone. For informant 1 er målet å rapportere i null: *“eller havne i gul eller grønn sone og strukturen til FOS pisker oss til å ha orden i eget bo”*. Også informant 2 viser til at FOS har en oppdagende effekt. I tillegg har informanten vært i kontakt med NFF fordi de bør tre inn før klubbene havner i rød sone: *“se mer på de som er i sone gul over lengre tid og sett om det er en negativ utvikling her, slik at de kan gripe inn tidligere, istedenfor å gripe inn når man først er i rød sone”*. Informant 5 er også enig i det og sier: *“hvis du havner utenfor altså i rød sone er du nødt til å gjøre noe, og da er det viktig at FOS gir de signalene så tidlig at man kommer seg på sporet igjen”*. Dette forteller også informant 6 om:

“Havner vi i gul sone så må vi se hvor det er vi misser, hvilke poenggrupper er det som trekker oss ned og er det fare for at vi havner i rød sone. Vi ønsker proaktive samarbeidspartnere, så for oss hadde det vært en fordel om NFF kommer inn tidligere. Ved at NFF sier at “vi ser klubben har utfordringer på det området, er det noe vi kan hjelpe med å få på plass?” NFF har nok å gjøre så de vil nok fokusere på de som faktisk er i rød sone og synes kanskje at de som ligger i gul må klare seg selv”. – Informant 6

I intervjuet med NFF ble det spurt om det bør gjøres en gradering av gul sone, og om det skjer noe om klubbene havner i nedre del av gul sone. Informanten fra NFF sa følgende: *“vi har tett oppfølging av klubbene våre og vi får jo hele tiden vite om de får 68 eller 128 poeng.*

Helt enig at det er stor forskjell, så når man begynner å nærme seg ned på 65 poeng så er det typisk at vi kommuniserer litt tettere med klubbene og at her ligger du i faresonen å falle under”.

5.6 Infrastruktur

I Toppserien for kvinner er det krav om å ha infrastruktur som tilfredsstillers lisenskriteriene. Målsetningen for klubbene er at en skal ha godkjente stadioner. Ved å ha infrastruktur på plass vil det skape et bedre produkt som en kan tilby spillere, publikum, ledere, samarbeidspartene og media. Dette vil også skape større inntekter for norsk kvinnefotball, men kan samtidig medføre store investeringer. Det er flere av informantene som synes lisenskriteriene er omfattende, men informant 5 forklarer *“uten strenge krav får du aldri profesjonalisert kvinnefotballen til dit den bør være”*. Informant 2 er også enig i dette og sier: *“må jo ha noen krav sånn at man kan fullføre en serie og man har spillere og fasiliteter til det”*. Det er fire av seks informanter som ikke tilfredsstillers infrastrukturkriteriet. Informant 1 setter et stort spørsmålstegn ved hvor vidt infrastrukturkriteriene oppnår sin hensikt og sier videre:

“Da vi kom inn i Toppserien måtte vi lage en handlingsplan på hvordan vi da skulle utvikle anlegget til å bli godkjent. Det har snart gått 9 år og vi har ikke tilfredsstillt den i det hele tatt, uten at det har fått noen konsekvenser. Vi har blitt påminnet det en gang, men så har vi jo gjort noe. Vi har ikke tribune med tak, ikke antidoping rom i henhold til disse bestemmelsene, ikke dommergarderobe og spillergarderobe. Det er krav om vanning av banen, og det har vi, men det er det nesten ingen andre som har. Vi er en av de fotballklubbene i Toppserien som ikke har oppfylt kravene om stadion. Det er en del ting som ikke er på plass, og dette er en kjent sak, og vi er ikke alene”. – Informant 1

Informant 3 viser til at den økonomiske situasjonen i kvinneklubbene påvirker i hvilken grad klubbene har innfridd infrastrukturkriteriene. Informant 4 sier at de heller ikke har et godkjent stadion: *“hadde vi hatt 10 millioner kroner og skulle gjort stadion bedre så ville jeg ikke brukt 8 millioner på lys”*. Samme argument benytter informant 1, som sier at hvis de skulle brukt hele budsjettet på å innfri infrastrukturkriteriene, så ville det gått utover sportslig suksess.

“Når det gjelder infrastruktur så har vi fortsatt noen utfordringer i forhold til det med stadion, blant annet med vanning av banen. Det tidspunktet stadion var ny var det ikke et krav, men en anbefaling, men nå er det et krav (...). Har man en kommunal eier så vil det ta tid for å bli prioritert i forhold til mange andre kommunale oppgaver”. – Informant 6

“Anlegget her er ikke godkjent og har ikke vært det på mange år, men vi venter en nye arena som innfrir alle infrastrukturkriteriene. Kommunen skal bygge ny arena, og da trenger vi penger for å flytte inn”. – Informant 2

Informant 3 og 5 har begge godkjent stadion. Informant 3 forklarer at det er kvinneklubben som eier stadion, og at de tok en stor risiko ved å ta hele egenkapitalen sin og investerte i bygget. Informanten forteller at de fikk tomten av kommunen som var til stor hjelp.

“Fordelen av å ha infrastruktur på plass er at en tilrettelegger for at både herre- og damelaget har en profesjonell hverdag. Det er en investering vi har valgt å gjøre og vi må selvsagt betale over tid, men det er rett og slett profesjonalisering av hverdagen”. – Informant 3

I flere tilfeller der klubber spiller på dispensasjon, er det kommunen som eier stadion. Informanten fra NFF viser til at det ikke gis dispensasjoner til fotballklubbene som ikke innfrir infrastrukturkriteriet, men at det kommer inn en handlingsplan. Klubbene må da være i dialog med NFF, og handlingsplanen skal inneholde forhåndsdefinerte delmål, og opplyse om når man skal oppfylle kriteriet. Det er flere av informantene som har kommunalt anlegg.

“Ved kommunalt anlegg er det tyngre prosesser og det er vanskeligere å få ting til og det kan være litt problematisk. Da må en se på de beste løsningene. Skal man utvikle noe, utarbeide eller pusse opp et bygg ute på Kolbotn for eksempel, så er vi inne med rådgiver. Vi vil jo gjerne pushe kommunene til å bruke penger slik at en innfrir lisenskriteriene”. – Informant, NFF

Også informant 6 er enig i dette og forklarer at klubben setter press på kommunen med infrastrukturkriteriene. Informanten sier videre at anlegget må være godkjent for at de skal kunne få lisens til å spille i Toppserien.

“Lisenskrav kan være positivt for å bruke det som en brekkstang på omgivelsene som eventuelt må legge mer penger inn for å få et stadion som oppfyller kravene (...). Bruke kravene som et pressmiddel overfor kommunen og si at det vil ikke se bra ut i media hvis ikke klubben kan spille hjemmekamp på stadion. Det er også de diskusjonene her som andre steder, at fotballen slipper å stå i kø i forhold til for eksempel bordtennis som ønsker en hall, eller som har holdt på i 50 år for å få det, men fortsatt ikke kommet i mål. Så vi må jo være litt forsiktig sånn at vi ikke trækker på våre idrettsvenner”. – Informant 6

Noen av informantene var kritiske til infrastrukturkriteriene. Informant 4 beskriver at infrastrukturkriteriene er for strenge: *“tror Fotballforbundet har blitt mindre strenge enn det de var for noen år siden, fordi de ser det er veldig kostbart for klubbene”*. Noen av infrastrukturkriteriene kan virke litt firkantet. Eksempelvis skal en garderobe være på 50 kvm, men dersom den er på 48 kvm, så blir den ikke godkjent. Informant 3 forklarer at hvis den er *“hensiktsmessig bra i forhold til formålet så burde den bli godkjent”*. Informanten forklarer videre at noen krav skal være firkantet, om de går på sikkerheten av spillerne. Informanten fra NFF kommenterer dette når vi spør om en garderobe på 48 kvm blir godkjent:

“Jeg kan ikke si at den blir godkjent, men hvis en tar titt rundt, så ser man at det er tilfelle flere steder og ikke alle er akkurat 50 kvm, men har antall riktig dusjhoder osv. I utgangspunktet vil den ikke bli godkjent hvis man skulle vært helt rigid, men så rigide kan vi ikke være”. – Informant, NFF

Norges Fotballforbund har innført infrastrukturkriteriet for at det skal være likt for alle. Klubbene som har godkjente anlegg, er ofte irritert på klubbene som ikke oppfyller kravene, og peker spesielt på at det ikke får noen konsekvenser hvis en ikke følger handlingsplanen. Informanten fra NFF skjønner at klubbene synes det er unødvendig å bruke penger på infrastruktur og ikke sportslige prioriteringer:

“(…) men samtidig så er det lite rettferdig overfor de klubbene som har godkjent stadion. De som har brukt penger og fått ting på plass ser nå nytten av det, selv om det høres rart ut med en garderobe. Spillerne bruker garderoben hver dag hele året omtrent, så man kan se nytten av det. Tallet er ikke tatt ut fra løse luften, det er gjennomtenkt. De som har brukt pengene på å utvikle sin arena er jo irritert på de som ikke gjør det”. – Informant, NFF

Informant 1 nevner at h*n blir irritert når noen klubber ikke følger kriterier som går på spillerens sikkerhet: *“det irriterer meg når vi kommer til [klubbens navn] som faen meg ikke kan vanne den tørre kunstgressbanen”*. Informant 3 argumenterer for at infrastrukturkriteriene ikke holder standard.

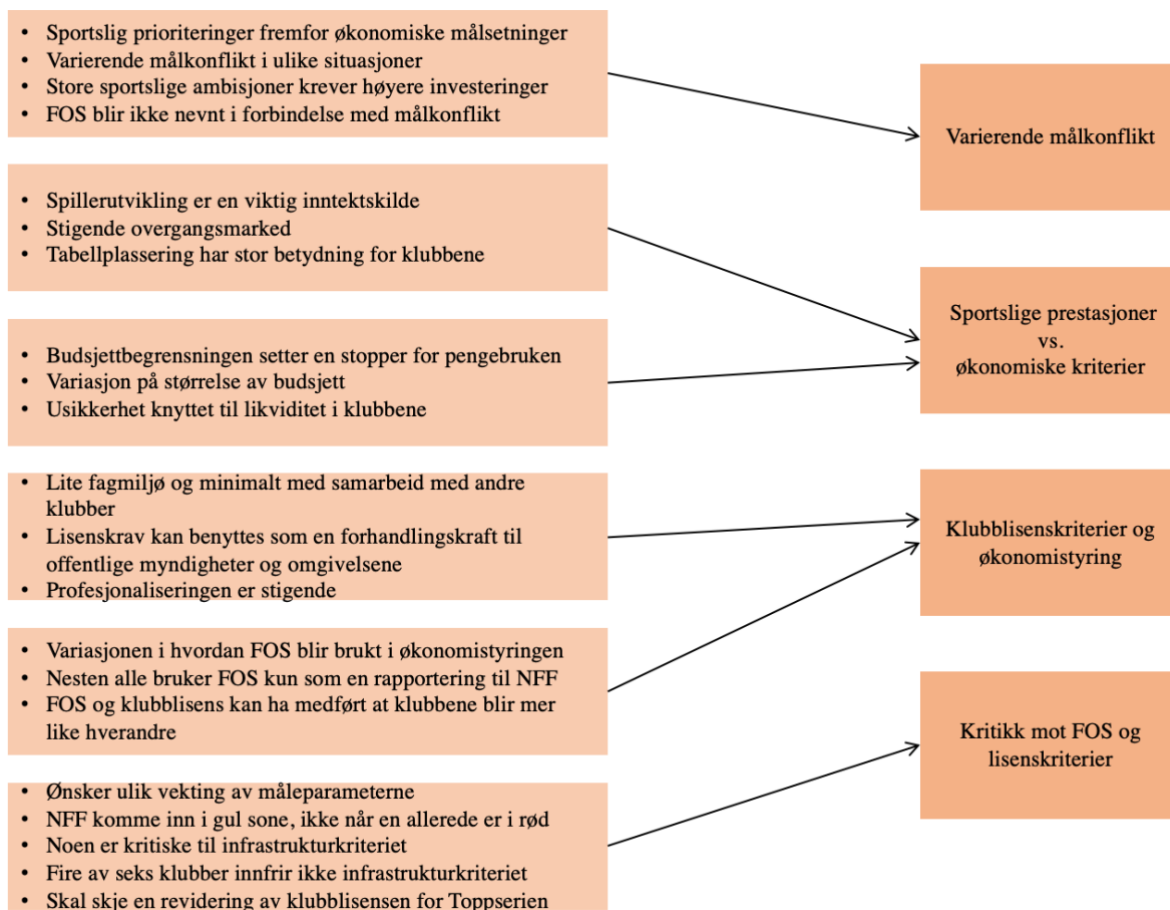
“Det er selvfølgelig et problem at banene er så dårlige at spillerne skader seg når de spiller der (...). Vi mener at viss alvoret er å kommersialisere Toppserien så må produktet se ordentlig ut. Vi tenker at lisenskriteriene må fokusere på de tingene som er viktig for sikkerheten av spillerne og produktet”. – Informant 3

Vi spurte NFF om lisenskriteriene burde gjennomgås og justeres, og informanten fra NFF forklarte at de skal revidere lisenskriteriene i høst sammen med interesseorganisasjonene. Disse er Toppfotball Kvinner (TFK), Norsk Toppfotball (NTF) for Eliteserien og OBOS og divisjonsforeningen for PostNord.

“Vi mottar innspill og vi tar innspill fra våre eksperter og anleggssjefene våre og arbeider med anlegg. På herresiden er vi veldig opptatt av at infrastrukturkriteriene skal være helt likt med UEFA sine krav, så den dagen en skal spille i UEFA sine konkurranser så oppfyller man kriteriene. Mens på kvinnesiden skal det skje en full revidering av hele klubbisensen for Toppserien. Så infrastruktur vil naturlig være en del av det, men man blir enige om i hvilken fart man ønsker en endring. Det sjeldent veldig enkelt om det skal gjelde fra allerede neste sesong, når det gjelder infrastruktur da, det tar gjerne mange år. I alle fall de store prosjektene, ikke enkelte ting, men en skal ikke se bort ifra at infrastrukturkriteriet på kvinnesiden blir endret i løpet av nærmeste fremtid”. – Informant, NFF.

5.7 Oppsummering av empiri

Vi oppsummerer i dette delkapitlet de viktigste funnene som kom frem under seks intervjuer med norske kvinnefotballklubber fra Toppserien. Ut ifra problemstillingen: *“Hvordan brukes det finansielle oppfølgingsystemet og klubbisenskriterier i økonomistyringen i norsk kvinnefotball?”*, har vi identifisert følgende hovedfunn som illustreres i figur 10. Hovedfunnene legger grunnlaget for den videre diskusjonen i analysen for hvordan kvinneklubber i Toppserien bruker økonomistyring.



Figur 10: Oppsummering av empiriske hovedfunn

6. Analyse

I dette kapittelet skal vi belyse de viktigste empiriske funnene våre og diskutere dem opp imot det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Først diskuterer vi hvorvidt sportslig avdeling har målkonflikt med økonomiske begrensninger i kvinneklubbene. Vi benytter oss av Besharov og Smith (2014) sitt rammeverk til å kategorisere målkonflikten i de ulike klubbene. Deretter diskuterer vi om sportslige prestasjoner vs. økonomiske kriterier innvirker på hverandre. I dette delkapittelet benytter vi oss av Bertheussen (2011) sin lønns spiral. I neste delkapittel finner vi at kvinneklubbene har større fokus på økonomistyringen, men at FOS ikke blir brukt i styringen. Til slutt tar vi utgangspunkt i kritikken til lisenskrakterier, FOS og infrastruktur. Mye av det teoretiske grunnlaget er basert på europeisk herrefotball, og det er ikke nødvendigvis slik at teorien fungerer like godt på norske kvinneklubber i Toppserien.

6.1 Varierende målkonflikt mellom sportslig suksess og økonomiske begrensninger

Det kommer frem i empirien at det kan oppstå målkonflikt mellom sportslig leder og økonomisjef. Dersom økonomiavdelingen får viljen sin, kan det medføre at klubben blir for profittmaksimerende og risikerer å ikke nyttemaksimere, som samsvarer med Sloane (1971). Begge variantene ønsker god spillerstall, men med en nyttemaksimerende strategi ønsker man å ha bedre spillere enn profittmaksimerende, som er mer forsiktig med å kjøpe dyre spillere. Derimot, hvis sportsavdelingen skal få viljen sin, kan det i verste fall medføre konkurs ved at de satser for stort uten å ta hensyn til klubbens økonomi. Carlsson-Wall et al. (2016) påpeker at forhandlingsløpet kan medføre at en kan favorisere begge, ingen, eller kun en av sports- eller økonomilogikken i en gitt situasjon. Hvilken logikk en klubb skal benytte når avdelingene har ulike målsetninger, er en diskusjon som er viktig for klubbene å ta. De beste klubbene, som ofte er på toppen av tabellen, har aktører som kan være mer i harmoni. Likevel kan det også være konfliktpotensial dersom klubben er på topp av tabellen. Det kan være fordi en har brukt for mye penger for å havne på toppen. Videre kan sportslig avdeling ønske å konkurrere på høyere nivå, som krever større økonomi. Det kan oppstå målkonflikt da økonomiavdelingen må si nei til ytterligere spillerkjøp eller andre kostnader. Klubb 3 besluttet å investere i eget stadion. Dette kan skape konflikt med økonomilogikken siden det er en kostbar satsing, men for sportsavdelingen vil det gi spillerne en profesjonalisering av hverdagen. Ifølge Carlsson-Wall et al. (2016) samstemmer dette med tvetydigheten ved at logikkene kan være i harmoni eller konflikt.

En fotballklubb håndterer ulike krav og målsetninger fra både sport- og økonomiavdelingen. Det kommer frem i våre intervjuer at samtlige klubber prioriterer sportslige målsetninger fremfor økonomiske målsetninger. Bertheussen (2011) viser til at hovedfokuset for fotballklubber er de sportslige resultatene fremfor økonomiske. I noen klubber kunne målkonflikten være høy, mens andre klubber var ikke målkonflikt til stede, da de sportslige målsetningene var mer compatible med økonomiske prioriteringer. Ifølge Jacobsen et al. (2021) vil flere klubber streve etter å kvalifisere seg til *Women's Champions League*. Fra empirien ser vi at klubbene stadig ønsker å forbedre seg, både sportslig og økonomisk. For klubbene 3, 5 og 6 uttrykte informantene at det vil kreve økonomiske investeringer for å oppnå de sportslige ambisjonene. Dette antyder at både de sportslige og økonomiske prioriteringer vektlegges omtrent like mye. I klubb 3 har man en klar økonomisk

opptrappingsplan, men gjør harde prioriteringer. I klubb 5 tar økonomiavdelingen beslutninger som ikke sportsavdelingen er enig i, og motsatt. Sportslig leder vil ofte “*utfordre den økonomiske plattformen*”. Klubb 6 sin informant beskriver at en ofte opplever stort press fra sportslig avdeling siden de vil forbedre spillerstallen og legger listen for sportslig mål høyere. I tillegg har klubb 6 en flat organisasjonsstruktur, noe som medfører at avdelingene kan være i både konflikt og harmoni. Denne situasjonen kan diskuteres opp mot Besharov og Smith (2014) sitt rammeverk, se tabell 5, der klubb 3 og 6 settes inn i en *aligned* organisasjon med minimal konflikt. Klubb 6 kan også være i en *constead* organisasjon med omfattende konflikt, her tilhører også klubb 5.

Klubb 1, 2 og 4 har sportslige prioriteringer som dominerer over økonomi. Klubb 1 forklarer at dersom sportslig avdeling ikke får det som en vil, tar de null ansvar dersom de presterer dårlig sportslig. Likevel er kommunikasjonen god, og det er gjensidig forståelse mellom avdelingene. Informanten fra klubb 4 uttrykker at kommunikasjonen mellom sports- og økonomiavdelingen kunne vært bedre, og at sportslig leder ikke forstår at økonomien ikke strekker til. For klubb 2 er det sportslig avdeling og styret som tar beslutningen om en skal kjøpe eller selge spillere, mens økonomiavdelingen bare kan komme med råd. Ved å benytte Besharov og Smith (2014) sitt rammeverk kan klubb 2 plasseres i en *dominant* organisasjon med ingen konflikt, se tabell 5. Samtidig kan klubb 1 og 4 være en *estranged* organisasjon med moderat konflikt. Fra diskusjonen ovenfor så kan en plassere klubbene i rammeverket til Besharov og Smith (2014), noe som er illustrert i tabell 5.

Sport og økonomi omtrent dominerende	Contested	Aligned
	Klubb 5 Klubb 6 Omfattende konflikt	Klubb 3 Klubb 6 Minimal konflikt
Sport dominerende ovenfor økonomi	Estranged	Dominant
	Klubb 1 Klubb 4 Moderat konflikt	Klubb 2 Ingen konflikt
	Lav kompatibilitet mellom sportslige prestasjoner og økonomiske kriterier	Høy kompatibilitet mellom sportslige prestasjoner og økonomiske kriterier

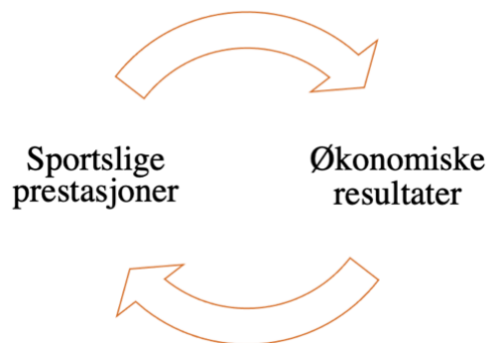
Tabell 5: Klubbenes plassering i rammeverket til (Besharov & Smith, 2014, s. 371)

6.2 Sportslige prestasjoner vs. økonomiske kriterier

FOS har ikke blitt nevnt i forbindelse med målkonflikten mellom sportslig og økonomisk avdeling. Samtidig kan det antas at de begrensningene som skjer i handlingsrommet for sportslig avdeling, har indirekte sammenheng med FOS. En av årsakene til denne antagelsen er at innføringen av FOS setter krav til sunn økonomistyring. I tillegg kan FOS og lisenskriteriene være et hjelpemiddel fra NFF og økonomiavdelingen, som kan bruke kriteriene ved argumentasjoner mot sport. Intensjonen til lisenskriteriene er at klubbene skal ha forsvarlig økonomi. Likevel kommer det frem fra flere klubber at FOS bidrar til å styrke økonomistyringen. Det gir klubbene en referanseramme rundt økonomistyringen, og en må rapportere i henhold til FOS. Dette kan sees i sammenheng med teorien til Késenne (2006), der fotballklubber estimerer de totale sesonginntektene for å tiltrekke seg de beste spillerne med budsjettammene klubbene har. Flere av klubbene viser til at det er usikkerhet knyttet til hvor mye inntekter, sponsorer og kostnader klubbene vil få. Derfor er det utfordrende for klubbene å estimere sesonginntektene, som kan medføre at det oppstår målkonflikt mellom sports- og økonomilogikken. I en fotballklubb er det lite likviditet og buffer. Dermed kan inntektene variere med sportslig resultat. Dette medfører at det er en ekstra usikkerhet knyttet til inntekter, mens kostnader holder seg mer stabile. Dette samstemmer med teorien som viser til at det er tabellplasseringen som bestemmer hvor mye klubbene får av premiepengene (Bertheussen, 2011; Gammelsæter & Ohr, 2002; Müller et al., 2012).

Ifølge Solberg og Haugen (2010) medførte Bosman-dommen at fotballspillere fikk langtidskontrakter i europeisk herrefotball. Som følge av dette ble kortvarige kontrakter forlenget til å vare opp til fem år. Slik skulle en hindre fotballspillerne i å forlate klubbene sine, uten at klubben ble kompensert. Usikkerheten rundt tabellplasseringen en klubb havner på, medfører og usikkerhet knyttet til lønnskostnadene. Informant 2 forklarer at dersom klubbene ikke betaler spillerne i tide, kan det medføre at de kan gå gratis til andre klubber. Dette samstemmer med Gammelsæter og Ohr (2002), noe som viser at Bosman-dommen har ført til en økning i lønnskostnader. Flere av informantene er enige i at det kan være problematisk å ikke vite hvor store inntektene blir i en fotballklubb. Derimot så kan klubbens være en positiv innvirkning. Dette er fordi det hindrer at økonomien går over det klubbene har av inntekter.

I figur 10 under ser vi hvordan sportslige prestasjoner og økonomiske resultater innvirker på hverandre. Dersom en klubb presterer sportslig, vil det medføre økonomisk gevinst, og lønnsspiralen vil være positiv. Det er store muligheter for medieinntekter i internasjonale fotballkonkurranser, noe som gir større insentiver og fører til en positiv spiral. Motsatt vil det være hvis en klubb ikke presterer sportslig, da vil klubben slite økonomisk, og en får en nedgående lønns spiral. Grunnen til dette er at medie- og sponsorinntekter faller dersom klubbene oppnår svake resultater, som fører til en negativ spiral.



Figur 11: Lønnsspiralen (Bertheussen, 2011, s. 63)

Késenne (2014) viser til at de klubbene som ligger på *break even*, ofte har lavere budsjett både på inntekts- og kostnadssiden. Budsjettbegrensningen setter stopper for at pengebruken ikke blir for stor, noe som medfører at sportsavdelingene ikke alltid kan gjennomføre sine ønsker. Lisenskriteriene kan bidra til at en legger enda mer vekt på begrensningen. I studien vår påpekte flere av klubbene at de økonomiske ressursene setter en begrensning for å oppnå sportslig suksess, noe som kan sees i sammenheng med Késenne (2014) som viser til budsjettbegrensningen. Det kommer tydelig frem fra empirien at de store klubbene har større budsjetttramme enn de mindre klubbene. Dette medfører også at en må ha god økonomistyring for å kunne tiltrekke seg den spillerstallen en ønsker. Klubblisensen kan bidra med å styrke økonomifokuset mellom sportslig og økonomisk avdeling. Informantene påpekte at måleparameterne i FOS er viktige krav, noe som kan bidra til å gjøre kvinnefotballen mer bærekraftig. NFF uttrykte at dersom en klubb har god kontroll på økonomien, er det mulig å drifte med underskudd over en lengre periode, mens i en klubb som har dårlig økonomi og soliditet, kan ikke økonomistyringen i klubben driftes dårlig.

Klubber med mindre budsjett har strammere budsjetttramme, som kan medføre stor usikkerhet knyttet til om en har nok inntekter til å oppnå den sportslige satsingen. Basert på funnene fra

vår studie kom det frem at det kan oppstå konflikt mellom sport og økonomi, når økonomiavdelingen må si nei til kjøp av nye spillere, og det økonomiske budsjettet viser at en bør vente til spillerkontrakten går ut før en gjør spillerkjøp. Fra empirien viser det seg at klubb 2 og 4 kjemper for å holde seg i Toppserien. Ifølge Bertheussen (2011) er økning av lønnskostnader gjennom spillerinvesteringer også viktig fordi det kan være med å påvirke det sportslige resultatet. Likevel vil klubbene som ikke har de største budsjettene, slite med å få en positiv spiral, siden sannsynligheten for at spillerstallen er dårligere enn de klubbene som er øverst på tabellen. Dersom en klubb først er i en negativ spiral, kan denne være vanskelig å bryte (Bertheussen, 2011). Grunnen til det er at dersom en begynner å si opp spillerkontrakter for å bedre økonomien i klubben, har man ikke gode nok spillere til å prestere i toppsjiktet, slik som de andre klubbene. Både Jacobsen et al. (2021) og Müller et al. (2012) påpeker at klubber ofte kan bli fristet til å ta større risiko for å holde tritt med konkurransen, selv om risikoen er kontinuerlig tap. Lisenskriteriene kan være med å redusere denne risikoen, siden det er satt en økonomisk begrensning til klubbene. De kan ikke styre fritt, siden det er regler de må følge. Likevel kommer det frem av vår studie at de minste klubbene i Toppserien nødvendigvis ikke tar stor risiko, men at strategien er å satse på spillerutvikling. Dette kan gi sportslige prestasjoner, og spillerne kan senere bli solgt med økonomisk gevinst. Overgangsmarkedet på kvinnesiden er stigende, og om noen år vil spillerutvikling være en viktig inntektskilde for klubbene i Toppserien.

Bertheussen (2011) viser at de klubbene som ser muligheten for å kvalifisere seg til Champions League, kan bli fristet til å bruke mer av økonomien på spillerlønninger. Fra intervjuene ser vi at klubbene 1, 3, 5 og 6 kan gå for denne fristelsen på grunn av de høye sportslige ambisjonene. Siden klubbene har et høyt ønske om å spille internasjonalt, kan det også medføre overforbruk (Jacobsen et al., 2021; Müller et al., 2012). Alle kan ikke være best, noen vil mislykkes. Det er kun to kvalifiseringsplasser til Champions League i Toppserien, og det kan medføre konflikt mellom sportslig og økonomisk avdeling, fordi klubbene dermed er avhengig av sportslig suksess. Nedrykk som følge av sportslig feiling kan skape økonomiske problemer. Lisenskriterier kan benyttes som en motvekt for at sportslig avdeling ikke skal bli for dominerende. Grunnen til dette er at klubbene i Toppserien må ha klubbisens for å i det hele tatt kunne delta i nasjonale konkurranser (Norges Fotballforbund, 2020b). Norske klubber kan ikke bare prioritere sportslige målsetninger, fordi det kan gå utover økonomi og godkjenning av lisenskriteriene. Informanten fra klubb 6 forklarer at

klubben har større fokus på å bli mer bærekraftig på de nivåene som er knyttet til lisenskriteriene. Flere av klubbene er enige i at lisenskriteriene bidrar til sunnere økonomi.

6.3 Lisenskriterier og økonomistyring

Cheffi og Beldi (2012) påpeker at økonomistyringen kan være et verktøy for at organisasjonen kan styre mot sine målsetninger. Fra empirien viser det seg at kvinneklubbene har større fokus på økonomistyring nå enn tidligere. En av informantene tror innføringen av FOS har hatt påvirkning her. I tillegg påpeker Busch og Vanebo (2021) at budsjettene vil gi klare rammer for hvor store ressurser som kan benyttes for å realisere målene til organisasjonen. Dette har sammenheng med at klubbene styrer etter budsjett og rammer som blir satt i fotballklubbene. Det er også interessant å se variasjonen mellom klubbene når det kommer til økonomistyring. Vi ser at de store fotballklubbene legger mer vekt på økonomistyring enn de som står alene. Det kommer frem at det på herresiden blir arrangert økonomisamlinger to ganger årlig, men at det ikke er tilfellet på kvinnesiden. Dette kan ha en sammenheng med variasjonen i vektlegging av økonomistyring. Derimot er det ikke mange av klubbene som benytter FOS som et styringsverktøy, de fleste kaller det bare “en rapportering” som de må gjennomføre.

Til tross for at de fleste ikke bruker FOS til annet enn rapporten til NFF og styret, er nesten samtlige informanter enige i at kvinneklubbene blir mer like hverandre, og at FOS og lisenskravene kan være en årsak til det. Fra funnene våre ser vi at det har vært en form for homogenisering i Toppserien som mulig kan forklares ved at FOS kan ha påvirket, eller fått fart på prosessen. En form for press på kvinneklubbene er rapporteringskravene i FOS som toppserieklubbene må forholde seg til. Slikt press er det DiMaggio og Powell (1983) kaller tvingende isomorfisme som kan være både formelt og uformelt press fra omgivelsene. I denne sammenhengen er NFF den regulerende myndigheten som har innført det finansielle oppfølgingssystemet, og klubbene må rapportere i henhold til kravene. Dette kan være en årsak til at klubbene blir mer like hverandre.

Ifølge Kornai (1986) og Storm og Nielsen (2012) kan offentlige myndigheter hjelpe klubbene med økonomisk støtte, dersom det er behov. Dette er tilknyttet det som i litteraturen kalles for *soft-budget constraint* (SBC). Ledelsen i klubben antar at de får hjelp fra myndigheter eller investorer, og dermed bruker klubbene mer økonomi enn det man har. Forfatterne har tatt

utgangspunkt i europeiske herrefotballklubber, og dette stemmer ikke nødvendigvis for norske kvinneklubber i Toppserien. Det er en del av klubbene som har kommunalt anlegg, og dermed er det kommunen som er ansvarlig og må prioritere, finansiere og tilrettelegge infrastrukturen for at klubbene skal tilfredsstille alle kravene. Det er ofte tunge prosesser og vanskelig å få ting igjennom ved kommunale anlegg, presiserer NFF. Lisenskravene kan være et positivt virkemiddel, siden klubbene kan bruke det som økt forhandlingskraft mot omgivelsene, som til dels kommunen. Klubben kan si at kravene må på plass for at de skal kunne spille kampene sine på hjemmebanen, forklarer informant 6. På denne måten kan lisenskriteriene skape en forhandlingskraft overfor offentlige myndigheter for at klubbene får godkjent stadion. Sterkere klubber har ofte et sterkt forhandlingskort mot offentlige myndigheter. Kvinneklubber har ikke like sterk støtte i omgivelsene som herreklubber, dermed kan man anta at kvinnes forhandlingsposisjon er svekket. Likevel har kvinnene fått mer støtte i lokalsamfunnet nå enn tidligere. Det kan medføre sterkere forhandlingskraft, der infrastrukturkriteriet kan være til hjelp i en forhandling med offentlige myndigheter. Flere av klubbene har allerede vært i en slik forhandlingsprosess med offentlige myndigheter der klubbene har fått gratis tomt til å bygge stadion på. Informant 3 fikk tomt av kommunen til å bygge sitt eget stadion.

Storm og Nielsen (2012) beskriver at SBC fører til en sosial tilknytting og følelser i klubbene. Flere av klubbene opplever press fra omgivelsene, men dette presset oppleves som positivt og som et tegn på at det er en interesse for kvinnefotballen. Enkelte klubber påpeker at fotballinteressen er stor i deres lokalsamfunn. Teorien til Storm og Nielsen (2012) beskriver at fotballklubber kan bli sett på som “too big to fall” der de største klubbene får finansiell støtte fra myndigheter. Dette tyder på at de klubbene som er i fusjonsprosess kan få en fordel i lokalsamfunnet, der herreklubbene har høyere popularitet og publikum enn kvinnefotballen per dags dato. Dermed kan klubbene i fusjonsprosessen få en økonomisk fordel fremfor de klubbene som står alene. Samtlige informanter forteller om lettere tilgang til kapital nå enn tidligere, noe som samstemmer med det Storm og Nielsen (2012) skriver om fotballklubbers høye sosiale status i samfunnet. Det dannes en forståelse i lokalsamfunnet for at fotballklubber trenger ekstern kapital for å overleve økonomisk.

Informant 5 forklarer at herrefotballen har funnet måter å unngå *Financial Fair Play*-kravene på. Herrefotballen har flere “oljesjeiker” og “rike onkler” som kommer inn med store midler for at de skal kunne gjøre spillerkjøp der lønnskostnadene overstiger inntektene. Det er liten

grad av kunstig innsprøyting av midler i kvinnefotballen. Når klubbene i Toppserien uttrykker at de prioriterer sportslige målsetninger fremfor økonomi, betyr det ikke nødvendigvis at prioriteringen slår dårlig ut på klubbøkonomien. Flere klubber gjennomfører ikke spillerkjøp fordi økonomien setter en begrensning. Norges Fotballforbund innførte økonomiske kriterier i fotballen, slik at klubbene skulle bli mer oppmerksomme på økonomi. På kvinnesiden ble det innført i en tidlig fase, før profesjonaliseringen satte fart, som kan ha sammenheng med ønske om sunn og bærekraftig økonomi.

Det kommer frem i empirien at profesjonalisering kan medføre at en får større inntekter gjennom mediaavtalen, som igjen medfører høyere personalkostnader i kvinnefotballen. Det har gått fra amatørkontrakter til proffkontrakter, og kvinnene trener nå på dagtid. Samtlige informanter er tydelige på at de tror at profesjonaliseringen kommer til å øke de neste årene. Det hevdes at FOS og lisenskriteriene ikke har hatt en innvirkning på denne profesjonaliseringen. Ifølge Thornton og Ocasio (2008) kan Toppserien anses som et organisasjonsfelt fordi klubbene er organisert av den dominerende institusjonelle logikken, der både sports- og økonomilogikken kan eksistere samtidig. Enkelte av informantene påpeker at klubbene konkurrerer om å ha størst økonomi. Dette tyder på at det vil være en fordel for klubbene med størst budsjett, og at det kan medføre at klubbene oppnår gode sportslige resultater.

Studien viser at enkelte informanter peker på at fagmiljøet innen fotballøkonomi er lite, og at klubbene må samarbeide og benytte de ressursene som fins. Det er få klubber som diskuterer økonomistyringen med andre klubber, dette er kun på et generelt nivå. Ifølge Gammelsæter (2010, 2016) er byråkratilogikken et mål på å skape sunn konkurranse ved både de sportslige og økonomiske målene. Fra empirien kommer det også tydelig frem at klubbene er konkurrenter på banen, men at de utenfor er gode kollegaer. Dette tyder på at selv om en er konkurrenter på banen, vil det ikke nødvendigvis si at man er det utenfor. Erfaringer deles for å løfte produktet til kvinnefotballen.

I tillegg nevner Gammelsæter (2010, 2016) at den byråkratiske logikken blir kontrollert gjennom lover, regler, kontrollsystemer og sanksjoner. Dersom klubbene ikke har godkjent infrastruktur eller har gjennomført delmålene på handlingsplanen, så kan NFF komme med sanksjoner. Det kan være i form av poengtap, nedrykk fra divisjonen og økonomisk straff. Flere av klubbene blir fortvilte dersom de skal spille bortekamp på et stadion der sikkerheten

til spillerne står i fare. Derfor er det viktig at klubbene får konsekvenser dersom de ikke opprettholder handlingsplanen som de utarbeidet med NFF. FOS kan anses som den byråkratiske logikken som skal hjelpe fotballklubbene. Det er derfor viktig at kvinneklubbene benytter FOS til mer enn bare rapporteringen til NFF. Toppserieklubbene bør trolig benytte seg av FOS og benchmarking, slik som herreklubbene. Infrastrukturkriteriet kunne også vært aktuelt for klubbene å diskutere mellom seg, for hvordan en kan få godkjent stadion og best mulige forhold. Dermed kan de som allerede har godkjent infrastruktur, hjelpe dem som ikke har det, og komme med både økonomiske råd og veiledning.

6.4 Kritikk mot FOS og lisenskriterier

Ingen av informantene er kritiske til FOS, men det varierer hvordan informantene ønsker vektingen av FOS-måleparameterne. Flere av informantene kunne tenkt seg at likviditet ble mer vektlagt enn det blir per dags dato, mens informant 1 synes likviditeten vektlegges for mye. Et viktig poeng er at versjonen av FOS som ble innført i kvinnes Toppserie, er basert på herrenes FOS modell. Kvinnes FOS er ikke revidert siden 2012, men på herresiden er den revidert flere ganger. Personalkostnader har blitt viktigere, siden profesjonaliseringen av kvinnefotballen går i riktig retning. I dagens indikatormodell får ikke klubbene uttelling for å ha personalkostnader. Informanten fra NFF poengterer at FOS for kvinnene vil bli revidert i nærmeste fremtid. Soneinndelingen var også en gjenstand for kritikk blant informantene. NFF bør gripe inn tidligere og før klubbene havner i rød sone. Informant 2, 5 og 6 uttrykte at det hadde vært en trygghet om NFF gav signaler om de ser en negativ trend med fare for at klubben havner i rød sone. Dersom denne dialogen hadde vært bedre, kunne det ført til en tidligere innsats.

Flere av informantene uttrykker at lisenskriteriene er omfattende. Samtidig beskriver andre informanter at uten lisenskriteriene ville en ikke kunne klare å profesjonalisere kvinnefotballen til nivået den bør være. Likevel uttrykker fire informanter at de ikke har godkjent infrastruktur. Dette indikerer at man har en del igjen å gå på økonomisk i kvinnefotballen for å kunne profesjonalisere enda mer. Selv om disse fire klubbene ikke har innfridd kravene til infrastruktur, har flere av informantene uttrykt at det ikke har medført konsekvenser eller sanksjoner fra NFF.

Det er også noen av informantene som er kritiske til infrastrukturkriteriene. Gammelsæter (2016) sier at UEFA og nasjonale ligaer har blitt strengere på infrastruktur og vektlegger det mer enn tidligere. Selv om stadioner har blitt mer kostbare for klubbene, kommer det frem fra informant 3 at det er verdt investeringen for å øke profesjonaliseringen av kvinnefotballen. Informant 4 uttrykker at kriteriene for infrastruktur er for strenge og tror at NFF har blitt “*softere*” på kriteriene enn for noen år tilbake, fordi en ser at det blir for kostbart for noen av klubbene. Flere av informantene kritiserer også at kriteriene virker for firkantet. Informanten fra NFF uttrykker at kravene er satt for at det skal være likt for alle klubbene i Toppserien og for at det skal drive profesjonaliseringen fremover. Likevel fremkommer det at det skal skje en full revidering av klubblisensen på kvinnesiden. Informanten fra NFF sier at infrastrukturkriteriene i Toppserien vil bli endret i løpet av nærmeste fremtid. Dette kan medføre en økning av profesjonaliseringen, men det kan også skape mer økonomisk press på klubbene.

7. Konklusjon

I dette kapittelet kommer konklusjonen på problemstillingen med utgangspunkt i våre funn. Videre vil vi presentere begrensninger for oppgaven og praktiske implikasjoner. Til slutt tar vi for oss teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning. Formålet med denne oppgaven var å undersøke hvordan FOS og lisenskriteriene blir brukt i økonomistyringen i Toppserien. Vi har i denne oppgaven studert problemstillingen:

Hvordan brukes det finansielle oppfølgingssystemet og klubblisenskriterier i økonomistyringen i norsk kvinnefotball?

Ved å ta utgangspunkt i Bertheussen (2011), Besharov og Smith (2014) og Carlsson-Wall et al. (2016) var et av hovedfunnene at målkonflikten mellom sportslig suksess og økonomiske begrensninger kan variere fra hvilken situasjon klubbene befinner seg i. Den sportslige suksessen er ofte knyttet til økonomisk gevinst. Det kan oppstå målkonflikt mellom avdelingene dersom økonomisjef sier nei til sportslig avdeling om spillerkjøp, men i norske kvinneklubber trengs det økonomiske investeringer for å oppnå sportslige ambisjoner. FOS var ikke nevnt i forbindelse med målkonflikt i klubbene. Likevel kan lisenskriterier og FOS brukes i argumentasjonen mot sportslig avdeling når det oppstår konflikt, og kan dermed være

en støtte for økonomisk avdeling for at sport ikke skal bli for dominerende.

Budsjettbegrensningen kan sette en stopper for de sportslige målsetningene da økonomien ikke strekker til. Samtidig kan lisenskriteriene redusere risikoen for at klubbene tar for stor risiko eller at de bruker for mye av de økonomiske midlene siden kravene setter begrensning. Kvinneklubbene i Toppserien tar hensyn til klubbøkonomien, selv om klubbene prioriterer sportslige prestasjoner fremfor økonomien. Det er liten grad av kunstig innsprøyting av midler i norsk kvinnefotball som kan bety at prioriteringen av sportslig suksess ikke slår negativt ut på klubbøkonomien. Spillerutvikling kommer til å bli en viktig inntektskilde i kvinnefotballen fremover og dette er mulig siden overgangsmarkedet er stigende.

Et hovedfunn er at FOS ikke har den innvirkningen på økonomistyring i norske kvinneklubber som er målet med oppfølgingsystemet. FOS blir i de fleste klubbene kun brukt som en rapportering til NFF og ikke som et styringsverktøy. Norske kvinneklubber har lettere tilgang på kapital enn før, og det kan ha sammenheng med at profesjonaliseringen fører til større økonomi i kvinnefotballen. Fagmiljøet i fotballsektoren er lite og det blir ikke arrangert egne økonomisamlinger for kvinneklubbene, slik det blir for herreklubbene. Det kan være en mulig løsning for kvinnefotballen å få mer erfaringsutveksling og benchmarking innenfor økonomi og få frem viktigheten av FOS, slik som i herrefotballen.

Et annet viktig funn er at de klubbene som har kommunalt anlegg, kan benytte seg av lisenskriterier som en forhandlingskraft mot offentlige myndigheter for å få infrastrukturkriteriet oppfylt. Norske kvinneklubber står sterkere i lokalsamfunnet nå enn tidligere. Likevel har herreklubbene høyere popularitet og publikumsinteresse enn det kvinneklubbene har. Dermed kan det være en fordel å være i en fusjonsprosess med herreklubber, ved at de får godkjent infrastruktur, større publisitet og både sportslige- og økonomiske fordeler. Et annet funn er at kvinneklubbene ønsker seg en ny vekting av måleparameterne i FOS. Flere av kvinneklubbene kunne tenkt seg at NFF hadde bedre kommunikasjon med klubbene som scorer i nedre del av gul sone, for å kunne gripe inn og gjøre tiltak før en havner i rød sone. Et annet hovedfunn er at infrastrukturkriteriet ikke innvirker optimalt i Toppserien. Det skal skje en full revidering av klubblisensen og infrastrukturkriteriet i Toppserien i nærmeste fremtid.

7.1 Oppgavens begrensninger

Studien har noen begrensninger til tross for at vi har gjort interessante funn i oppgaven. Vi har benyttet oss av en kvalitativ metode. Ifølge Johansen et al. (2016) anbefaler de at en har 10-15 intervjuer ved kvalitative undersøkelser. Studien er gjennomført med 7 intervjuer som kan være for lite for å generalisere. FOS er kun gjeldende i Norge, og derfor kan vi ikke generalisere utenfor Norge. Likevel kan vi dra noen paralleller med tilsvarende system som andre land benytter i fotballen. Samtidig har vi 60 prosent av klubbene i Toppserien, noe som er et sterkt utvalg. Det kunne også vært aktuelt å intervju en som representerte sportslig sjef for å få begge avdelingenes perspektiv.

7.2 Praktiske implikasjoner

Studiens formål er å bidra til ny eller forbedret kunnskap rundt bruken av økonomistyring i norsk kvinnefotball. Oppgaven kan bidra til at klubbene ser at det ikke alltid er negativt med målkonflikter mellom sports- og økonomiavdelingen. Målkonflikter kan bidra til vekst og utvikling dersom klubbene klarer å balansere de to avdelingene. Et annet bidrag kan være at fotballklubbene kan få økt forståelse av økonomistyring og at FOS ikke blir brukt som det er lagt opp til. Studien bidrar til å poengtere nødvendigheten av et større fokus på lisenskriteriene, siden de er med på å løfte profesjonaliseringen i kvinnefotball. Et annet viktig bidrag er at NFF gjennom denne studien kan få et innblikk i hva klubbene mener om økonomistyringen, FOS og lisenskriteriene. Dette kan benyttes under den planlagte revideringen av lisenskriteriene for Toppserien.

Vi vil anbefale at NFF ved revidering av lisenskriteriene retter fokus mot at det er harmoni i hvordan klubbene og NFF ser på lisenskriteriene og fordelene ved å benytte systemet. Det å få tydelig frem viktigheten og fordelene ved lisenskriteriene kan påvirke klubbenes oppfatning og bruk. Lisenskriteriene kan være et nyttig styringsverktøy i klubbene, og ikke bare en belastning og merarbeid. Et forslag er at NFF kan være proaktive og bistå klubbene i hvordan de kan implementere styringsverktøyet på en god måte og tipse om system som kan forenkle rapporteringsprosessen. En annen måte kan være å arrangere økonomisamlinger for kvinneklubbene der de kan dele erfaringer og gode løsninger. Dette kan være en måte å løfte økonomistyringen og bruken av lisenskriterier og FOS, til å bli noe mer enn bare rapportering.

7.3 Teoretisk implikasjoner og videre forskning

Det har dukket opp flere innfallsvinkler som hadde vært interessant å undersøke nærmere, som kan være av interesse for videre forskning. Både profesjonaliseringen og kommersialiseringen er i rivende utvikling i kvinnefotballen. Likevel er det teoretiske rammeverket i denne studien basert på herrefotballen. Grunnen er at det er lite forskning på kvinnesiden innenfor sportsøkonomi med hensyn til økonomistyring, FOS og lisenskriteriene. Derfor kan denne studien være et bidrag for å fremme det teoretiske perspektiver for kvinnefotballen. Studien kan være et bidrag til Carlsson-Wall et al. (2016) ved å belyse sport- og økonomi- logikkene fra kvinnefotballens perspektiv. Studien legger da grunnlaget for videre forskning på kvinnefotball og sportsøkonomi.

Videre forskning kan ta større hensyn til økonomistyringen i norsk kvinnefotball. En kan bygge videre på studien ved å kombinere resultatene med kvantitative undersøkelser. Eksempelvis kan en undersøke hvor viktig det er at flere kvinneklubber blir mer profesjonelle. Et annet eksempel er å se på både Toppserien og 1. divisjon for kvinner og se hvordan økonomistyringen og FOS blir brukt mer aktivt i årene fremover. Det ville også vært interessant å sammenligne kvinnefotballen i landene Norge og England, ved å benytte både en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. En kunne sett hvordan engelske klubber organiserer seg og størrelsen på økonomien i klubbene. Dermed kunne vi sett hvor mye norske kvinneklubber har igjen av profesjonaliseringen sammenlignet med engelske klubber som har profesjonelle spillere. Fusjonsprosessen ser vi har blitt aktuelt for flere klubber i Toppserien. Det kunne også være interessant å se utviklingen av prosessen og hvilke fordeler og/eller ulemper det medfører for kvinneklubbene.

Litteraturliste

- Akerlof, G. (1976). The economics of caste and of the rat race and other woeful tales. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), 599-617. <https://doi.org/10.2307/1885324>
- Allison, R. (2016). Business or Cause? Gendered Institutional Logics in Women's Professional Soccer. *Journal of Sport and Social Issues*, 40(3), 237-262. <https://doi.org/10.1177/0193723515615349>
- Austerheim, D. (2022, 27. april). Riise reagerer på det som møtte laget før kamp: - Det er uforsvarlig. Nettavisen Sport. Hentet 15. mai 2022 fra <https://www.nettavisen.no/sport/riise-reagerer-pa-det-som-motte-laget-for-kamp-det-er-uforsvarlig/s/5-95-465402>
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bertheussen, B. A. (2011). Lønnsspiralen i fotballnæringen, en gordisk knute? *Magma*, (6/2011), 61-66.
- Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bjørtveit, T. E & Byberg, H. (2019). *Finansiell reguleringer av norske fotballklubber: En kvalitativ studie om NFFs finansielle oppfølgningssystem* [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmloi/bitstream/handle/11250/2617291/no.ntnu%3ainspera%3a2364423.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR1rzgbo9ftkukTq5pav2aE4VyUCypI6eerl-t54mTb7nLgUVPsfwm8xb-M>
- Boge-Fredriksen, H. C. (2022, 30. mars). *Graham Hansen scoret da det ble satt verdensrekord: – Måtte holde tårene tilbake*. Aftenposten. Hentet 14. mai 2022 fra

<https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/eExWmg/graham-hansen-scoret-da-det-ble-satt-verdensrekord-maatte-holde-taarene-tilbake>

Busch, T. & Vanebo, J. O. (2021). *Økonomistyring i det offentlige* (5. utg.). Universitetsforlaget.

Baardsen, J. (2020, 20. desember). *TV 2 har kjøpt norsk fotball for 4,5 milliarder*. Hentet 14. mai 2022 fra <https://e24.no/naeringsliv/i/6zPEOo/tv-2-har-kjoept-norsk-fotball-for-45-milliarder>

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

Cheffi, W. & Beldi, A. (2012). An analysis of managers' use of management accounting. *International Journal of Business*, 17(2), 113-125.

Corneliussen, A. (2022, 22. april). *Ny verdensrekord: Graham Hansen scoret praktmål*. TV2. Hentet 14. mai 2022 fra <https://www.tv2.no/a/14740113/>

DiMaggio, P.J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

FIFA. (2021a, 26. mai). *FIFA publishes first-ever comprehensive analysis of the elite women's football landscape*. Hentet 24. april 2022 fra <https://www.fifa.com/media-releases/fifa-publishes-first-ever-comprehensive-analysis-of-the-elite-women-s-football-1>

FIFA. (2021b, 30. november). *Remembering the first Women's World Cup Final*. Hentet 24. april 2022 fra <https://www.fifa.com/news/remembering-the-first-womens-world-cup-final>

- FIFA. (2021c). *Setting the pace: FIFA Benchmarking Report Women's Football*. Hentet 24. april 2022 fra <https://digitalhub.fifa.com/m/3ba9d61ede0a9ee4/original/dzm2o61buenfox51qjot-pdf.pdf>
- Franck, E. (2014). Financial fair play in European club football: what is it all about? *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 193.
- Fredø, T. (2019, 24. juni). *Hvis man har antennene litt ute, så ser man at vi står overfor det definitive gjennombruddet for kvinnefotball*. Kampanje. Hentet 24. april 2022 fra <https://kampanje.com/medier/2019/06/hvis-man-har-antennene-litt-ute-sa-ser-man-at-vi-star-overfor-det-definitive-gjennombruddet-for-kvinnefotball/>
- Friedland, R. & Alford, R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Red.), *The New institutionalism in organizational analysis* (s. 232-263). University of Chicago Press.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional Pluralism and Governance in "Commercialized" Sport Clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569-594. <https://doi.org/10.1080/16184742.2010.524241>
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk: Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257-279. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Goksøyr, M. & Olstad, F. (2002). *Fotball! Norges fotballforbund 100 år*. Oslo: Norges fotballforbund.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>

- Hoel, Y. S., Ekeland, H. & Barstein, T. (2019, 15. juni). "Ingen" trodde det var mulig, men nå har revolusjonen startet. NRK. Hentet 24. april 2022 fra <https://www.nrk.no/sport/xl/ingen-trodde-det-var-mulig-men-na-har-revolusjonen-startet-1.14588889>
- Husvik, H. (2019, 16. mars). *Historisk pris til kvinnefotballen*. Toppserien. Hentet 24. april 2022 fra <https://toppserien.no/nyheter/hvis-ja-historisk-pris-til-kvinnefotballen/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Å., Kringstad, M. & Olsen, T-E. (2021). Extraordinary Funding and a Financially Viable Football Industry—Friends or Foes? A Norwegian Football League Perspective. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(5), 2788. <https://doi.org/10.3390/su13052788>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johansen, C. B. & Waldorff, S. B. (2015). What are Institutional Logics - and Where is the Perspective Taking Us? *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 14380-14380.
- Kern, A., Schwarzmann, M. & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. *Sport, Business and Management*, 2(3), 177-195. <https://doi.org/10.1108/20426781211261502>
- Késenne, S. (1996). League management in professional team sports with win maximizing clubs. *European Journal for Sport Management*, 2(2), 14-22.
- Késenne, S. (2006). The Win Maximization Model Reconsidered: Flexible Talent Supply and Efficiency Wages. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 416-427. <https://doi.org/10.1177/1527002505279347>

- Késenne, S. (2014). *The Economic Theory of Professional Team Sports : An Analytical Treatment* (2nd. utg.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kornai, J. (1986). The soft budget constraint. *Kyklos*, 39(1), 3-30.
- Kringstad, M. & Olsen, T-E. (2016). Can sporting success in Norwegian football be predicted from budgeted revenues? *European sport management quarterly*, 16(1), 20-37.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1061032>
- Kristoffersen, T. (2019). *Årsregnskapet : en grunnleggende innføring* (6. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lien, M. & Johnsen, L. (2019). 100 år med norsk kvinnefotball - den lange kampen. *Josimar*.
<http://magasin.josimar.no/utgave/181>
- Lygren, I. (2021, 9. desember). *30 spillere i Toppserien kan leve av å spille fotball. Fire av dem spiller i nye Brann*. Hentet 24.april 2022 fra
<https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/dnjzQJ/30-spillere-i-toppserien-kan-leve-av-aa-spille-fotball-fire-av-dem-spi?code=L2COILyhLhShGsvDUmSb58hBYzhxoSR04hnKC4moqWbMyjI9n5Gcc90ApPcbMeNc>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Mutch, A. (2018). Practice, substance, and history: Reframing institutional logics. *The Academy of Management Review*, 43(2), 242-258.
<https://doi.org/10.5465/amr.2015.0303>
- Mykland, H. (2021). *En kvalitativ studie av effektene ved FOS* [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2780485/no.ntnu%3ainspera%3a82753627%3a84853445.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR34xaV5Ex1Lz44qtzerLsv3INdemn2Wlbeq2_nlBaOUmw2HeT0VNs7T1YU

- Müller, J. C., Lammert, J. & 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), 117-140.
- NFF – Klubblisensreglement. (2010). *Norges Fotballforbund – Klubblisensreglement* (NFFFOR-2010-03-07-1). Lovdata. <https://lovdata.no/nfffor/2010-03-07-1>
- Norges Fotballforbund. (2009, 23. september). *Presentasjon av norsk klubblisens*. Docplayer. Hentet 06. mai 2022 fra <https://docplayer.me/10853013-Presentasjon-av-onsdag-23-september-2009-sondre-%09kafjordk-president.html>
- Norges Fotballforbund. (2015). *Klubblisens 2015*. Hentet 23. mars 2022 fra <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-mediapresentasjon-2015.pdf>
- Norges Fotballforbund. (2020a, 16. januar). *Infrastrukturkriterier*. Hentet 31. januar 2022 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/toppserien/kriterier/infrastrukturkriterier/#Toppen>
- Norges Fotballforbund. (2020b, 16. januar). *Lov- og reglementskriterier*. Hentet 31. januar 2022 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/toppserien/kriterier/lov-og-reglementskriterier/#Toppen>
- Norges Fotballforbund. (2020c, 16. januar). *Personalrelaterte og administrative kriterier*. Hentet 31. januar 2022 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/toppserien/kriterier/personalrelaterte-og-administrative-kriterier/#73637>
- Norges Fotballforbund. (2020d, 16. januar). *Retningslinjer infrastruktur*. Hentet 23. mars 2022 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/toppserien/retningslinjer/retningslinjer-infrastruktur/#Toppen>
- Norges Fotballforbund. (2020e, 16. januar). *Økonomiske kriterier*. Hentet 31. januar 2022 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/toppserien/kriterier/okonomiske-kriterier/#Toppen>

- Norges Fotballforbund. (2022a, 17. januar). *Retningslinjer økonomi*. Hentet 31. januar 2022 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/toppserien/retningslinjer/retningslinjeer-okonomi/#Toppen>
- Norges Fotballforbund. (2022b, 17. januar). *Sportsrelaterte kriterier*. Hentet 31. januar 2022 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/toppserien/kriterier/sportsrelaterte-kriterier/#Toppen>
- Norges Fotballforbund. (u.å). *Lisenskriterier og retningslinjer for Toppserien*. Hentet 23. mars 2022 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/lisenskriterier-og-retningslinjer-for-toppserien/>
- Norges Fotballforbunds lov. (2014, §11-3). *Norges Fotballforbunds lov* (NFFLOV-2014-03-09-1). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NFFL/nfflov/2014-03-09-1>
- Nygaard, S. S. (2021, 08. januar). *Vi er forbannet - Felles brev Terje Svendsen og forbundsstyret: Klubbene krever endring*. Avaldsnes Toppfotball. Hentet 24. april 2022 fra <https://avaldsnestoppfotball.no/nyheter/vi-er-forbannet-felles-brev-terje-svendsen-og-forbundsstyret/>
- PWC. (2020, Februar). *Informasjonsgrunnlag: Potensiell kvinnesatsing SK Brann*. Brann. Hentet 14. mai 2022 fra <https://www.brann.no/nyheter/status-for-kvinnelag-i-brann/2020-02-03%20Sluttrapport%20informasjonsgrunnlag%20kvinnesatsing%20SK%20Brann%20-%20til%20deling.pdf>
- Reay, T. & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlag.
- Rohde, M. & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>

- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242-258.
- Sandgren, T. E. (2022, 6. mai). *Hvem skal løfte kvinnefotballen?* Dagsavisen. Hentet 15. mai 2022 fra <https://www.dagsavisen.no/oslo/sport/trikkeligaen/2022/05/06/hvem-skal-lofte-kvinnefotballen/>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Skogvang, B. O. (2006). *Toppfotball : et felt i forandring* [Doktoravhandling, Norges idrettshøgskole]. Oslo.
- Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1971.tb00979.x>
- Snare, K. (2017, 24. oktober). *NFF gir kvinnenes seriemester 400.000 kroner. Herrene får 23 millioner*. Hentet 24. april 2022 fra <https://www.nrk.no/sport/nff-gir-kvinnenes-seriemester-400.000-kroner.-herrene-far-23-millioner.-1.13747965>
- Solberg, H. A. & Haugen, K. K. (2010). European club football: why enormous revenues are not enough? *Sport in Society*, 13(2), 329-343.
<https://doi.org/10.1080/17430430903523036>
- SSB. (2022, 8. februar). *Lønn*. Hentet 24. april 2022 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/statistikk/lonn>
- Storm, R. K. & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183-201.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>
- Strandbu, Å., Gulløy, E., Andersen, P. L., Seippel, Ø. & Dalen, H. D. (2017). Ungdom, idrett og klasse: Fortid, samtid og framtid. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 1(2), 132-151.
- Szymanski, S. (2014). Fair is foul: A critical analysis of UEFA financial fair play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 218-229.

- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *The American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
<https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 99-129). London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Toppfotball Kvinner. (2019, 10. juli). *Dette er bakgrunnen for satsingen på spillerutvikling*. Toppserien. Hentet 14. mai 2022 fra <https://toppserien.no/nyheter/slik-er-bakgrunnen-for-satsingen-pa-spillerutvikling/>
- Toppfotball Kvinner. (2020, 03. september). *Unik avtale skal gjøre norsk kvinnefotball mer profesjonell*. Toppserien. Hentet 14. mai 2022 fra <https://toppserien.no/nyheter/unik-avtale-skal-gjore-norsk-kvinnefotball-mer-profesjonell/>
- Toppfotball Kvinner. (2022, 8. mars). *Vedtekter 11.03.2021*. Hentet 23. april 2022 fra <https://toppserien.no/vedtekter/03-03-17-vedtekter/>
- Toppserien. (2019, 22. januar). *Kan bli årets sponsorinntekt*. Hentet 24. april 2022 fra <https://toppserien.no/nyheter/kan-bli-arets-sponsorobjekt/>
- UEFA. (2021a). *Financial Report 2019/20*. Hentet 6. mai fra https://editorial.uefa.com/resources/0268-1215a6daaf78-a6ca16cd1df1-1000/04_uefa_financial_report_2019-20_en.pdf
- UEFA. (2021b, 26. oktober). *UEFA Women's EURO 2022 financial distribution model explained*. Hentet 23. april 2022 fra <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/news/026e-1391c7c31fe0-5162b5d7e881-1000--women-s-euro->

financial-distribution/?fbclid=IwAR34Uw6v9-
J3OoV_YAIPdFwlNWb9opLyoWo4Mn6n8Tx7R-yiMTTworc3cP4

Valenti, M., Scelles, N. & Morrow, S. (2019). The determinants of stadium attendance in elite women's football: Evidence from the UEFA Women's Champions League. *Sport Management Review*, 23(3), 509-520. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.04.005>

Waagaard, M. S. (2017, 31. januar). *Norge på topp i europeisk klubbøkonomi*. Norges Fotballforbund. Hentet 15. mai 2022 fra <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2017/klubbokonomi/>

Waagaard, M. S. (2020, 18. desember). *Norsk fotball til TV 2 fra 2023*. Norges Fotballforbund. Hentet 14. april fra <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2020/tv-avtale/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for klubber som står alene

Introduksjon

- Bakgrunn og formål med forskningsprosjektet og intervjuet
- Problemstilling: *Hvordan påvirker finansielle oppfølgingssystem og klubbblisenskriterier økonomistyring i norsk kvinnefotball?*
- Forklare hvorfor intervjuobjektet er valgt ut som objekt
- Informere om anonymitet og muligheten til å trekke seg.
- Be om tillatelse til å ta opp intervjuet på lydopptak.
- Forklar at spørsmålene er ment for å være åpne, og at hensikten er å få utfyllende svar.

Åpning

1. Hva er din stilling, hvor lenge har du arbeidet i klubben og nåværende stilling?
2. Kan du fortelle litt om din bakgrunn og erfaring?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver i klubben?
4. Arbeider du med klubbblisens og FOS? Viss ja, hvor lenge og hvordan?

Klubborganisering og profesjonalisering av kvinnefotballen

5. Kan du fortelle litt om klubben og kvinnelaget?
6. Hvordan ser organisasjonsstrukturen/kartet i klubben ut?
7. Hvor viktig er klubben for deres lokalmiljø?
 - Hvem er deres viktigste samarbeidspartnere?
 - Merker dere press fra utsiden (interessenter)?
8. Hvordan vil du si at klubben har endret seg på kvinnesiden siste årene, profesjonelt sett?
 - Kan lisenskriteriene eller FOS ha bidratt til profesjonalisering?
 - Tror du profesjonaliseringen vil øke fremover de neste 10-15 årene?

Kvinnelag der herrelag er på lavere nivå

9. Hvordan bruker dere menneskelig- og økonomiske ressurser?
10. Har dere noe samarbeid med herrelagets administrasjon?
 - Viss ja: på hvilken måte?

Økonomistyring

11. Hvordan vil du beskrive økonomistyring/prosessen i klubben?
 - Er det mer fokus på økonomistyring nå enn før?
12. Er det usikkerhet rundt økonomistyring og hvordan det skal foregå i klubben?
13. Hvordan er kompetansenivået på økonomi i klubben?
14. Hvilke målsetninger har dere som klubb?
 - Økonomiske?
 - Sportslige?
15. Hvordan prioriteres økonomiske og sportslige mål?
 - Hvordan er kommunikasjonen mellom økonomi og sportslig avdeling?
 - Er det utfordringer knyttet til økonomistyring når det kommer til sportslige mål?
 - Har du opplevd konflikter mellom økonomi og sport? Hvis ja, kan du forklare?
16. Diskuterer dere økonomistyringen med andre fotballklubber?
 - Samarbeider dere med andre? I så fall på hvilket plan?
 - Dersom det oppstår økonomiske problemstillinger eller utfordringer, snakker dere med andre klubber eller andre, som NFF?
17. Ser dere noen gang utover på hvordan andre klubber organiserer seg og løser økonomiske situasjoner?
18. Opplever du at det er likhetstrekk med andre klubber i Toppserien?
19. Bidrar FOS og lisenskravene til NFF at norske kvinneklubber blir mer like med tanke på økonomistyring?
20. Opplever du at kvinneklubber har lettere tilgang til kapital, enn før?
 - Kan FOS og lisenskravene ha påvirket tilgangen til kapital?
21. Hvordan vil du beskrive den generelle økonomiske situasjonen i klubben?
22. Sett bort fra inntekter som salg av billetter, sponsor og medieavtaler, har dere andre inntekter?
23. Er det noen utfordringer med å arbeide med økonomi i en fotballklubb?
24. Har klubben slitt økonomisk eller stått i fare for å ikke tilfredsstille lisenskravene?
 - Fare for rød sone?
 - Fare for negativ EK?
 - Hvis ja, hva var årsaken og hvordan ble det håndtert?
25. Dersom dere oppnår dårlige sportslige resultater, påvirker det den økonomiske satsingen?

Finansielt oppfølgingsystem (FOS)

26. Hvordan arbeider klubben med FOS, og hvordan er deres oppfatning av FOS?
- Hvordan fungerer det?
 - Styrker dette økonomistyringen i klubben og klubbens økonomiske posisjon?
 - Opplever du at arbeidet med FOS er krevende?
 - Noe du ville endret med FOS? Forklar.
27. Påvirker FOS hvordan dere arbeider med økonomistyringen?
28. Blir FOS brukt i klubben som noe mer enn bare rapporten som blir levert til NFF?
- Hva og hvordan?
 - Blir FOS synliggjort?
 - Vet de andre avdelingene i klubben om FOS? (sportsavdelingen, markedsføring)
29. Prioriteres FOS hele tiden, eller er det noen spesifikke måneder det følges opp nøyere?
30. Det er åtte måleparametere som vurderes for å klassifisere klubben i kategori I, II og III.
- Hva tenker du om utvalget av måleparameter?
 - Bruker klubben disse tallene aktivt i økonomistyringen? Hvilke og hvordan?
(Totalkapitalrentabilitet, Resultat før skatt, Bærekraftig resultat, Personalkostnader, Arbeidskapital i % av omsetning, Likviditetsgrad 1, Egenkapitalandel (soliditet), Disiplin)
31. Hvordan opplever du FOS sin struktur og hensikt? I hvilken grad blir det vektlagt?
32. Har dere vært i en situasjon der dere må utarbeide en handlingsplan?
- Hva var årsaken og kan du forklare denne prosessen?
33. Er det noen i klubben som virker å være kritiske til FOS?

Lisenskriterier

34. Hvordan opplever klubben lisenskriteriene og hva er deres oppfatning?
35. Oppnår lisenskriteriene sin hensikt? Forklar.
36. Hvordan arbeider dere med krav om:
- Positiv egenkapital?
 - Infrastrukturkriteriet (anlegg)?
37. Hvilke målsetninger har dere innenfor økonomi og infrastrukturkriteriet?
38. Hvordan er dialogen med NFF rundt lisenskrav og FOS?
- Hyppighet?
 - Råd og veiledning fra NFF?

- Er det en form for oppfølging og interesse fra NFF sin side?
39. Hva gjør dere for å unngå de tre problemområdene: rød sone, infrastruktur og negativ egenkapital?
40. Kunne du tenkt deg å endre noe med lisenskriteriene, sett fra et økonomisk perspektiv?

Avslutning

41. Tror du det administrative arbeidet på kvinnesiden i klubben vil endre seg i fremtiden?
42. De økonomiske lisenskravene må sendes som regnskap innen 15. mars etter oppsettet i NFFs Finansielle Lisensdokumentasjon. Hvordan foregår denne prosessen, da det er elleve komponenter som klubben må sende inn?
43. Har du noe å tilføye?

Takk for at informanten(e) stilte opp til intervju.

Vedlegg 2: Intervjuguide for klubber som har samarbeid med herreklubb

Introduksjon

- Bakgrunn og formål med forskningsprosjektet og intervjuet
- Problemstilling: *Hvordan påvirker finansielle oppfølgingssystem og klubbblisenskriterier økonomistyring i norsk kvinnefotball?*
- Forklare hvorfor intervjuobjektet er valgt ut som objekt
- Informere om anonymitet og muligheten til å trekke seg.
- Be om tillatelse til å ta opp intervjuet på lydopptak.
- Forklar at spørsmålene er ment for å være åpne, og at hensikten er å få utfyllende svar.

Åpning

1. Hva er din stilling, hvor lenge har du arbeidet i klubben og nåværende stilling?
2. Kan du fortelle litt om din bakgrunn og erfaring?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver i klubben?
4. Arbeider du med klubbblisens og FOS? Viss ja, hvor lenge og hvordan?

Klubborganisering og profesjonalisering av kvinnefotballen

5. Kan du fortelle litt om klubben og kvinnelaget?
6. Hvordan ser organisasjonsstrukturen/kartet i klubben ut?
7. Hvor viktig er klubben for deres lokalmiljø?
 - Hvem er deres viktigste samarbeidspartnere?
 - Merker dere press fra utsiden (interessenter)?
8. Hvordan vil du si at klubben har endret seg på kvinnesiden siste årene, profesjonelt sett?
 - Kan lisenskriteriene eller FOS ha bidratt til profesjonalisering?
 - Tror du profesjonaliseringen vil øke fremover de neste 10-15 årene?

Kvinnelag med herrelag i Eliteserien eller OBOS-ligaen:

9. Samarbeider dere med herrelagets administrasjon?
10. Hvordan bruker dere menneskelig- og økonomiske ressurser?
 - Hvordan fordeler dere disse ressursene mellom kvinner og herresiden?
 - Hva blir prioritert?

11. Eliteserien og OBOS-ligaen har strengere lisenskrav enn Toppserien, påvirker dette måten dere driver økonomistyring på?
- Hvordan påvirker dette dere når vi ser på:
 - FOS
 - Infrastrukturkriteriet (anleggskravet / stadion)?
 - Egenkapitalkravet?

Økonomistyring

12. Hvordan vil du beskrive økonomistyring/prosessen i klubben?
- Er det mer fokus på økonomistyring nå enn før?
13. Er det usikkerhet rundt økonomistyring og hvordan det skal foregå i klubben?
14. Hvordan er kompetansenivået på økonomi i klubben?
15. Hvilke målsetninger har dere som klubb?
- Økonomiske?
 - Sportslige?
16. Hvordan prioriteres økonomiske og sportslige mål?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom økonomi og sportslig avdeling?
 - Er det utfordringer knyttet til økonomistyring når det kommer til sportslige mål?
 - Har du opplevd konflikter mellom økonomi og sport? Hvis ja, kan du forklare?
17. Diskuterer dere økonomistyringen med andre fotballklubber?
- Samarbeider dere med andre? I så fall på hvilket plan?
 - Dersom det oppstår økonomiske problemstillinger eller utfordringer, snakker dere med andre klubber eller andre, som NFF?
18. Ser dere noen gang utover på hvordan andre klubber organiserer seg og løser økonomiske situasjoner?
19. Opplever du at det er likhetstrekk med andre klubber i Toppserien?
20. Bidrar FOS og lisenskravene til NFF at norske kvinneklubber blir mer like med tanke på økonomistyring?
21. Opplever du at kvinneklubber har lettere tilgang til kapital, enn før?
- Kan FOS og lisenskravene ha påvirket tilgangen til kapital?
22. Hvordan vil du beskrive den generelle økonomiske situasjonen i klubben?
23. Sett bort fra inntekter som salg av billetter, sponsor og medieavtaler, har dere andre inntekter?
24. Er det noen utfordringer med å arbeide med økonomi i en fotballklubb?

25. Har klubben slitt økonomisk eller stått i fare for å ikke tilfredsstille lisenskravene?
- Fare for rød sone?
 - Fare for negativ EK?
 - Hvis ja, hva var årsaken og hvordan ble det håndtert?
26. Dersom dere oppnår dårlige sportslige resultater, påvirker det den økonomiske satsingen?

Finansielt oppfølgingssystem (FOS)

27. Hvordan arbeider klubben med FOS, og hvordan er deres oppfatning av FOS?
- Hvordan fungerer det?
 - Styrker dette økonomistyringen i klubben og klubbens økonomiske posisjon?
 - Opplever du at arbeidet med FOS er krevende?
 - Noe du ville endret med FOS? Forklar.
28. Påvirker FOS hvordan dere arbeider med økonomistyringen?
29. Blir FOS brukt i klubben som noe mer enn bare rapporten som blir levert til NFF?
- Hva og hvordan?
 - Blir FOS synliggjort?
 - Vet de andre avdelingene i klubben om FOS? (sportsavdelingen, markedsføring)
30. Prioriteres FOS hele tiden, eller er det noen spesifikke måneder det følges opp nøyere?
31. Det er åtte måleparametere som vurderes for å klassifisere klubben i kategori I, II og III.
- Hva tenker du om utvalget av måleparameter?
 - Bruker klubben disse tallene aktivt i økonomistyringen? Hvilke og hvordan?
(Totalkapitalrentabilitet, Resultat før skatt, Bærekraftig resultat, Personalkostnader, Arbeidskapital i % av omsetning, Likviditetsgrad I, Egenkapitalandel (soliditet), Disiplin)
32. Hvordan opplever du FOS sin struktur og hensikt? I hvilken grad blir det vektlagt?
33. Har dere vært i en situasjon der dere må utarbeide en handlingsplan?
- Hva var årsaken og kan du forklare denne prosessen?
34. Er det noen i klubben som virker å være kritiske til FOS?

Lisenskriterier

35. Hvordan opplever klubben lisenskriteriene og hva er deres oppfatning?
36. Oppnår lisenskriteriene sin hensikt? Forklar.

37. Hvordan arbeider dere med krav om:
- Positiv egenkapital?
 - Infrastrukturkriteriet (anlegg)?
38. Hvilke målsetninger har dere innenfor økonomi og infrastrukturkriteriet?
39. Hvordan er dialogen med NFF rundt lisenskrav og FOS?
- Hyppighet?
 - Råd og veiledning fra NFF?
 - Er det en form for oppfølging og interesse fra NFF sin side?
40. Hva gjør dere for å unngå de tre problemområdene: rød sone, infrastruktur og negativ egenkapital?
41. Kunne du tenkt deg å endre noe med lisenskriteriene, sett fra et økonomisk perspektiv?

Avslutning

42. Tror du det administrative arbeidet på kvinnesiden i klubben vil endre seg i fremtiden?
43. De økonomiske lisenskravene må sendes som regnskap innen 15. mars etter oppsettet i NFFs Finansielle Lisensdokumentasjon. Hvordan foregår denne prosessen, da det er elleve komponenter som klubben må sende inn?
44. Har du noe å tilføye?

Takk for at informanten(e) stilte opp til intervju.

Vedlegg 3: Intervjuguide for NFF

Introduksjon

- Bakgrunn og formål med forskningsprosjektet og intervjuet
- Problemstilling: *Hvordan påvirker finansielle oppfølgingssystem og klubblisenskriterier økonomistyring i norsk kvinnefotball?*
- Forklare hvorfor intervjuobjektet er valgt ut som objekt
- Informere om anonymitet og muligheten til å trekke seg.
- Be om tillatelse til å ta opp intervjuet på lydopptak.
- Forklar at spørsmålene er ment for å være åpne, og at hensikten er å få utfyllende svar.

Åpning

1. Hva er din stilling, hvor lenge har du arbeidet i NFF?
2. Kan du fortelle litt om din bakgrunn og erfaring?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver i NFF?
4. Hvem initierte innføringen for lisenskriterier og hva var motivene for innføringen?
5. Kan du fortelle litt om de økonomiske kriteriene og bakgrunnen for de?

FOS

6. Hva var motivasjonen bak innføringen av FOS?
 - Står de seg enda, eller er de blitt justert?
7. Kan du si litt om utvalget av måleparameterne og hva var motivasjonen for utvalget?
 - Hvordan setter dere poeng pr. måleparameter?
 - Er noen av måleparameterne viktigere enn andre eller er mer vektlagt poengmessig?
8. Det har vært to versjoner av FOS, den siste som ble vedtatt, hvorfor ble denne endret?
 - Tror du denne kan bli endret i fremtiden?
9. Hvordan tror du FOS påvirker økonomistyring i kvinneklubbene i Toppserien?
10. Er det et ønske fra forbundet sin side at FOS blir brukt aktivt i økonomistyringen i kvinneklubbene i Toppserien?
11. Hvordan tenker du at klubbene skal benytte FOS i økonomistyringen?
 - Er det tenkt at klubbene skal bruke FOS som verktøy på styremøter og årsmøter?
 - Gjør NFF noe aktivt her? Kursing, innhenting av innspill fra klubbene etc.
12. Hvordan tror du kvinneklubbene i Toppserien opplever FOS?
13. Tror du klubbene bruker FOS til mer enn selve rapporteringen?
14. Dersom en klubb er del av et breddeidrettslag, hvilke tall skal rapporteres?

- Hele idrettslaget eller toppfotball skilt ut som avdeling?
- Opplevs det problematisk dersom grunnlagsmaterialet er forskjellig etter hvordan klubbene er organisert?

15. Tror du FOS har bidratt til profesjonaliseringen av kvinnefotballen de siste årene?

Rød sone

16. Det blir først satt inn tiltak (handlingsplan) når en klubb havner i rød sone, hva er bakgrunnen for det?

17. Blir det gjort noen form for oppfølging eller tiltak hvis en klubb havner i gul sone?

- Bør det gjøres en gradering av gul sone? Dersom klubben havner i nedre del av gul sone (som en advarsel om fare for rød sone)?

Lisenskriteriene (infrastrukturkriteriene)

18. Hvordan tror du lisenskriteriene påvirker økonomistyring i kvinneklubbene i Toppserien?

19. Lisenskriteriene er mange og omfattende. Hvordan er prosessene med:

- Gjennomgang og kontroll i klubbene?
- Eventuelle dispensasjoner som blir gitt?
- Oppfølging av dispensasjoner?

20. Hvilke konsekvenser får det om en klubb ikke tilfredsstiller kravene etter å ha fått dispensasjon over lenger tid?

21. Noen av lisenskriteriene virker å være litt firkantet, for eksempel at garderoben skal være 50 kvm. Dersom en garderobe er 45 kvm, men fungerer godt til formålet, vil den bli godkjent?

- Dersom nei, hvorfor ikke?
- Burde noen av kravene være rundere?
- Bør lisenskravene være mer fokusert på spillernes sikkerhet (bane, vanning, osv.)?

22. Det er svært ulik økonomisk situasjon i kvinneklubbene i Toppserien, hvordan bidrar NFF til at anleggene og fasilitetene er så gode som mulige?

- Bidrar NFF på noen måte?

23. Klubbene som innfrir lisenskravene og har flotte fasiliteter,

24. Noen klubber har kjempeflotte fasiliteter når det kommer til infrastruktur mens andre har dårlige fasiliteter. Er minstestandarden for lav når det er stor forskjell på anleggene?

- Kan det være at praktiseringen av lisenskravene ikke er tilfredsstillende?

25. Har dere gjort dere noen tanker om lisenskriteriene burde gjennomgå og justeres?

- FOS
 - Infrastruktur
 - Egenkapital
26. Bør lisenskriteriene være mer hensiktsmessige i forhold til formålet?
- Mindre firkantet og fokus på spillerens sikkerhet?

Profesjonalisering

27. Tror du lisenskriteriene har bidratt til profesjonaliseringen av kvinnefotballen siste årene?
28. Samarbeidsavtalen med Norges Fotballforbund, Norsk toppfotball og Toppfotball kvinner er nylig inngått, hvordan tror du det vil påvirke profesjonaliseringen på kvinnesiden?
29. Medieavtalen som kommer i 2023, hvilken påvirkning har dette på fremtiden for norsk kvinnefotball og profesjonaliseringen?
30. Er det økonomisamlinger på kvinnesiden i regi av NFF?
31. Bidrar dere til noe form for erfaringsdeling på økonomisiden?
32. Dere har jo oppfordret til benchmarking mellom klubbene for sammenligning av tall?
- Blir dette brukt av klubbene?

Avslutning

33. Hva opplever NFF som suksessfulle kriterier når det gjelder lisens og økonomistyring hos klubbene?
- Hvilke kriterier er utfordrende?
 - Er det noen kriterier som ikke er gode?
34. Har du noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Påvirkningen av FOS i norsk kvinnefotball”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hvordan FOS og lisenskriterter påvirker økonomistyring i norsk kvinnefotball. I denne masteroppgaven vil vi kartlegge og utforske økonomiansvarlige/daglig ledere i Toppserien sine erfaringer og meninger om lisenskriteriene og FOS. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet gjennomføres i forbindelse med vår masteroppgave ved siviløkonomistudiet ved NTNU Handelshøyskolen våren 2022. Formålet med studien er å samle inn all nødvendig data for å gi oss innsikt i hvordan FOS og lisenskriterier påvirker økonomistyringen i Toppserien. Vi ønsker å undersøke om FOS er brukervennlig i kvinnefotballen og hvordan økonomistyringen påvirkes ved å være underlagt en herreklubb og hvordan det er å stå alene som kvinneklubb.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Morten Kringstad ved NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig veileder for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket med hensikt om å oppnå et representativt utvalg. Vi henvender oss til seks klubber i Toppserien ved gjennomførelsen av dette forskningsprosjektet. For å få riktig informasjonskilde kontakter vi daglig leder og økonomiansvarlig i klubbene. Kontaktinfo er funnet på nett, og vi har ringt via telefon til nøkkelpersoner.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det å delta på et dybdeintervju. Intervjuet vil vare omtrent en time. I intervjuet vil du få spørsmål omkring klubborganisering, økonomistyring, FOS, lisenskriterier og handlingsplan. Det vil bli foretatt lydopptak og

notatskriving underveis i intervjuet, med hensyn av kvalitetssikring av sitater. Etter transkribering og ferdig produkt vil opptakene bli slettet, og de transkriberte intervjuene vil bli anonymisert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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.

- Opplysningene vil kun være tilgjengelig for oppgavens forfattere, Kristine Sofie Haslum og Hanne Jevnlid Solheim, samt vår veileder ved NTNU Handelshøyskolen, Morten Kringstad.
- Navn og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste atskilt fra øvrige data.
- Personopplysningene som er relevant, er kun din stilling i fotballklubben og et lydopptak av intervjuet som blir innhentet. Hvorvidt klubbnavn skal brukes i oppgaven, vil dette kun bli relevant ved godkjenning om dette.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 24.05.2022. På dette tidspunktet vil også alt innsamlet datamateriale slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Veileder: Morten Kringstad, på e-post _____ mobil: xxx xx xxx
- Student: Hanne Jevnlid Solheim, på e-post _____ mobil: xxx xx xxx
- Student: Kristine Sofie Haslum, på e-post _____ mobil: xxx xx xxx
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, på e-post _____ mobil: xxx xx xxx

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for Forskningsdata AS, på e-post personverntjenester@nds.no eller telefon +47 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Morten Kringstad
(Prosjektansvarlig/veileder)

Hanne Jevnlid Solheim
(Masterstudent)

Kristine Sofie Haslum
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*påvirkningen av FOS i norsk kvinnefotball*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Jeg samtykker til å delta i intervju
- Jeg samtykker til lydopptak på intervju
- Jeg samtykker til at fotballklubbens navn kan omtales i forskningsprosjektet – hvis aktuelt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

