

Frode Ohr og Hallgeir Gammelsæter
Begge forfatterne er ansatt som forskere ved Møreforskning.

Hvor styres norsk toppfotball?

Norsk idrett har det siste tiåret vært preget av stor suksess. Av de mest bemerkelsesverdige sett ut fra tradisjoner og klimatiske forutsetninger, er oppsvinget i norsk fotball. Hvem ville for bare få år tilbake tenke seg at det norske landslaget skulle være helt i toppen av FIFA-rankingen eller at et norsk klubb lag skulle regnes blant de beste i Europa?

Tross suksessen er ikke alt bare glede og harmoni i norsk fotball. Årsmøtet i Vålerenga gir et bilde av en kamp mellom to leire, mellom investorene og klubbfolkene. I Molde FK frykter lagkapteinen sportslig nedtur fordi spillere og trenere ikke blir hørt av ledelsen i verken klubb eller AS, mens Lillestrøms trener sterkt beklager aksjeselskapet sitt salg av lagets islandske spiss.

Situasjoner som dette forteller oss at det ikke bare er på resultat- og rankinglistene at endringene har skjedd i norsk fotball. Det gjelder også utenfor banen, der norsk toppfotball nå er i ferd med å utvikle seg til å bli en betydelig næring etter sin egen modell, gjerne kalt *harmonimodellen*. Siden norske klubber ikke tillates å organisere seg som aksjeselskaper, er kommersialisering av fotballen avhengig av at klubbene gjennom frivillige avtaler overfører rettigheter til samarbeidende aksjeselskaper. Harmonimodellen skal, som navnet antyder, sikre at det som er bra for investorene også er bra for klubben, og omvendt.

Vi registrerer nå at flere investorer krever at aksjeselskapene må få styre elitesatsingen i toppklubbene. Man mener at den rådende harmonimodellen med separate styrever og administrasjoner i klubb og aksjeselskap gir doble kostnader, uklare ansvarsforhold, diffuse mål og frustrerte aktører. Investorenes løsning er tidstypisk nok *outsourcing* av breddeaktiviteten: å la foreningen konsentrere seg om breddefotballen mens investorene selv, aksjeselskapene, styrer toppfotballen. Når investorene hevder de har hjerte for fotball, er det åpenbart at det er toppfotball det er snakk om.

Investorenes økende makt i fotballen reiser en rekke problemstillinger. Vi skal ta utgangspunkt i en problemstilling, nemlig om det er likegyldig for den sportslige utviklingen av norsk fotball hvordan toppklubbene styres og hvem som har makten i styreverommene.

Spørsmålet om styringsmodell er så pass grunnleggende for fotballens utvikling at det er all grunn til å forsøke å klargjøre scenariene som åpner seg. Hvilke erfaringer har vi med idrettsforeningenes arbeid, og hva kan vi forvente om investorene får overta? La oss se på hhv. idrettsforeningenes og investorenes mål/motiver og strategier.

Foreningsmodellen: Seier er målet, penger er midlet. Klubbene som idrettsforeninger er ideelle organisasjoner. Målet med virksomheten er best mulig idrettslige prestasjoner, dvs. å vinne noe, for noen av toppklubbene også breddeaktivitet. Selv om enkelte klubber etter hvert har gått bort fra breddeaktivitet (som Rosenborg), har idéen om at topp og bredde er avhengig av hverandre, generelt stått sterkt i mange av de foreningene toppklubbene springer ut av. Denne idéen lever videre også i Rosenborg – synliggjort ved måten forholdet til breddeklubbene i regionen pleies på. Når foreninger og stiftelser fritas fra skatteplikt på overskudd, noe bl.a. RBK drar nytte av – er det nettopp ut fra hensynet til deres ideelle plattform.

Gjennom god forbundsorganisering, høy sportslig fagkompetanse og tilførsel av betydelig investorkapital – har norske klubber vist seg meget dyktige til å utvikle spillere og ikke minst lag. Dagens sportslige tilstand er gjort mulig, men ikke skapt av investorer. Det gjelder landslaget, det gjelder Rosenborg og Molde FK, det gjelder Eggen og Drillo. Pengene er en viktig betingelse, men evnen til å dyrke fram spillere, dyktige trenere og gode kollektiver er dyrket fram innenfor foreningsmodellen med NFF som overbygning. Og dessuten: Når norske spillere i England prises for sin tålmodighet, lojalitet, og treningsvilje, er ikke også det uttrykk for verdier og egenskaper som kjennetegner foreningsmodellen?

Investormodellen: Penger er målet, seier er midlet. Holdningene hos dagens investorer preges av at de vil ha avkastning på sine investeringer, samtidig som de hevder å ha omsorg for klubben. Men denne omsorgen har sine grenser. VIF-investor Spetalen slo nylig fast at norsk toppfotball er alt for demokratisk, mens Ola Mæle i Aftenposten 4. januar i år følger opp med rene ord for pengene: ”Husk at toppserieklubbene er store bedrifter, og da må de også drives etter forretningsmessige prinsipper. Det vil gjøre det lettere for investorene å forholde seg til sine egne investeringer”. Investorer som Spetalen og Mæle har tydeligvis ikke investert i en ideell

organisasjon med idrettsforeningens prinsipper. Deres investeringer er ikke primært midler for sportslig utvikling. Tvert imot, det er fotballklubben som *bedrift* som er midlet, og avkastningen som er målet.

I følge Ingebrigt Steen Jensen i Stabæk ASA ligger de store inntektene i norske fotball kun et år eller to fram i tid (Aftenposten 19.08.99). ”Råvareforedlingen” – utvikling av billig talent – vil gi ”både 10, 15 og 25 ganger investert kapital i løpet av noen få år. Det er ikke så mange andre bransjer som har maken til multiplikatorer!” I tillegg kommer kampinntekter, mediainntekter, supportereffekter og annen merchandising.

Veien til avkastningen er grunnlagsinvesteringer i anlegg, organisasjon og selvfølgelig spillere. Bedre anlegg skal trekke et større publikum. Mer forretningsmessige organisasjoner skal hente mer ut fra TV- og sponsormarkedet. Og for investorene gjelder det at kompetanse kan kjøpes – ikke bare på organisasjonssiden men også innen ”produksjonen”. Når dugnaden skal bli breddefotballens domene, blir det imidlertid et kjernesporsmål hvordan de investorstyrte klubbene skal kunne håndtere det foreningsmodellen har lyktes så godt med: spiller- og trenerutvikling. Der klubbene driver egenutvikling er investorenes svar kjøp og salg; ”...klubbene kjøper billig talent og selger ut kostbare toppspillere” (Steen Jensen).

Kan den kompetansen norsk fotballs suksess er bygget på omsettes i markedet? Spillere, trenere og ledere kan omsettes. Men kan den ressursen som ligger i klubbenes særegne kompetanse – ofte uforklarlig på små steder som Bryne, Kongsvinger, Molde og Sogndal – omsettes i markedet? Det finnes organisasjonsteoretisk belegg for å hevde at slik kompetanse er unik og ikke kan kopieres ved bare å flytte på aktørene. Når småklubber – og små nasjoner som Norge – kan hevde seg innenfor en så kommersiell og stor idrett som fotball, ligger antakelig mye av forklaringen nettopp her.

Det er spådd at bare 2-3 norske klubber over tid vil kunne hevde seg både nasjonalt og i Europa i en slik grad at investorene vil kunne hente ut avkastning. I en framtidig tippeliga vil disse dominere, bl.a. fordi de nettopp vil kjøpe talentene i andre norske klubber. Disse spillerne vil imidlertid måtte konkurrere med spillere fra andre nasjoner. Andelen norske spillere på de norske lagene som spiller på europeisk nivå kan fort gå ned. På samme måte som Premier League knapt kan sies å ha bidratt til nivåheving på det engelske landslaget, er det grunn til å reise spørsmål om en investormodell i norske toppklubber vil fremme den sportslige utviklingen i norsk fotball.

Harmonimodellen preges i dag av flere disharmoniske trekk. Spenninger mellom klubb og AS er kommet til overflaten og foreslås løst med skilsmisse. Men kan det bli en lykkelig skilsmisse? Vi tror ikke det, heller ikke for investorer som tenker langsiktig.

I Stabæk, ifølge ASA-leder Ingebrigt Steen Jensen, er skilsmisse ikke på agendaen (Aftenposten 4.1.00). Dette er interessant siden Stabæk på mange måter er inkarnasjonen på harmonimodellen: Investorene i Stabæk har gjennom mange år også vært ideelle klubbledere. Det er kanskje derfor Steen Jensen og Erik Loe i Stabæk Fotball berører kjernen av problemet når de i Aftenposten 19.8.99 etterlyser kompetente ledere: ”Kompetanse handler om evnen til å finne løsninger, til å engasjere, til å tenke langsiktig, til å være troverdige overfor spillere, trenere, støtteapparat Noen slike ledere sitter i klubbstyrene, noen sitter i AS`ene”.

Kompetanse er med andre ord et nøkkelbegrep, også kompetansen innenfor klubbenes kjernevirksomhet; sporten. Den humane kapitalen som i dag ligger i klubbene, både på trener- og ledersiden, og som er utviklet gjennom klubbkulturer og forbundets skolering, vil være like viktig som forretningskompetansen som nå rekrutteres gjennom AS`ene. Å forene disse vil kreve sin egen lederkompetanse, utviklet gjennom praktisk ledererfaring og sosiale ferdigheter. Dette er samtidig potensialet i den særnorske harmonimodellen. En overkjørsel fra enten "foreningsmodellen" eller "investormodellen" vil derimot bremse den sportslige utviklingen i norsk fotball.

Vi tror norsk fotball er best tjent med ledere som kan håndtere spenningene mellom forening og AS gjennom en videreutvikling av dagens modell. Demokratiet i norske klubber med sine spenninger og stadige avveininger kan ofte synes lite effektivt, men det vil likevel bidra til å ivareta den særegne kompetansen som utvikles i klubbmiljøene og kjennetegner norsk fotball. Denne kompetansen vil ikke en "ren" investormodell kunne sikre - heller ikke på et rent forretningsmessig grunnlag!

