

Professionelle sportsvirksomheder

ANBEFALINGER TIL GOD LEDELSE



Professionelle sportsvirksomheder
Udgivet af Kulturministeriet

Grafisk design: KPTO
Tryk: Phønix-Trykkeriet A/S
Oplag: 1.000
ISBN: 87-7960-058-1, trykt udgave
ISBN: 87-7960-060-3, elektronisk udgave

Kulturministeriets oplysning

Tlf.: 33 92 35 00
E-post: oplysning@kum.dk
(Ekspeditionstid 9-16)

Kulturministeriets adresse

Nybrogade 2
1203 København K
Tlf.: 33 92 33 70
Fax: 33 91 33 88
(Ekspeditionstid 9-16)

Postadresse

Kulturministeriet
Postboks 2140
1015 København K

E-post: kum@kum.dk
Hjemmeside: www.kum.dk

Indholdsfortegnelse

FORORD

DEL I: INDLEDNING OG AFGRÆNSNING

1. Udvalgets sammensætning og kommissorium
2. Hvorfor retningslinjer for professionelle sportsvirksomheder?
3. Beslægtede initiativer
4. Formål, definition og målgruppe for anbefalingerne

DEL II: ANBEFALINGER FOR GOD LEDELSE AF PROFESSIONELLE SPORTSVIRKSOMHEDER

5. Vilkår og udfordringer for professionelle sportsvirksomheder
6. Bestyrelsesarbejde
7. Ejer-/aktionærhåndtering
8. Indtægtskilder
9. Økonomistyring
10. Samfundsmæssigt ansvar for professionelle sportsvirksomheder
11. Kommunikationsstrategi, herunder pressehåndtering
12. Personalerekruttering og -ledelse
13. Håndtering af centrale interesser

DEL III: BILAG

- Bilag 1: Kommissorium
- Bilag 2: Litteraturliste

FORORD

Over hele Europa har vi gennem de senere år været vidner til, at professionelle sportsvirksomheder har oplevet økonomiske katastroferegnskaber, deciderede konkurer, mediemæssig turbulens, ledelsesmæssige svigt og meget andet. Danmark er heller ikke gået fri. Det er derfor relevant at spørge sig selv, om der er noget uundgåeligt ved sådanne problemer i den professionelle sportsbranche eller om der kan gøres noget for at forbedre situationen.

Det mener vi, der kan! Det er ikke på nogen måde naturgivent, at de professionelle sportsvirksomheder næsten som en hovedregel skal være i vanskeligheder. Der er ganske vist nogle særlige kendetegn ved branchen, som kan være med til at besværliggøre en stabil drift – men der er ikke tale om uoverstigelige problemer.

Vi mener ikke, offentlig regulering kan forhindre problemerne. Meget kan derimod vindes ved konsekvent at arbejde mere professionelt og med blik for branchens særlige udfordringer i de enkelte sportsvirksomheder. Ikke mindst gælder det den grundlæggende balancering af de to ofte modstridende målsætninger om sportslige og økonomiske resultater. Det er ikke en simpel opgave. Og vi har ikke alle svarene. Men fordi vi trods alt føler, vi har noget at bidrage med, takkede vi ja, da vi i forbindelse med regeringsudgivelsen "Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien" af kulturministeren og økonomi- og erhvervsministeren blev bedt om at udarbejde anbefalinger for god ledelse af professionelle sportsvirksomheder.

Resultatet af vores arbejde foreligger i denne publikation. Vi håber, den kan være med til at starte en konstruktiv og åben debat om en sund økonomisk og ledelsesmæssig drift af de danske professionelle sportsvirksomheder i tiden fremover.

Anbefalingerne er udarbejdet af udvalget på baggrund af vores personlige erfaringer, men skal ikke tages som udtryk for, at vi nødvendigvis betragter de virksomheder, vi repræsenterer, som bedre drevet end andre sportsvirksomheder. Anbefalingerne er altså udtryk for en idealtilstand og nogle principper, som vi finder det nyttigt, at alle i den professionelle sportsbranche tager stilling til. Vi er opmærksomme på, at en sådan idealtilstand i mange tilfælde er langt fra virkeligheden, f.eks. når enkeltpersoner går ind i ledelsen eller finansieringen af en sportsvirksomhed alene ud fra en emotionel tilgang og ikke en virksomhedsorienteret tilgang. Vi erkender dog, at dette ikke er et ukompliceret forhold, da indgangen til sponsorer og til ledelsesmæssigt engagement i sportsvirksomheder i dag ofte i sit udgangspunkt er baseret på følelser.

Vi har undervejs fået sekretariatsbistand fra Kulturministeriet ved fuldmægtig Jacob Schouenborg samt bidrag fra Økonomi- og Erhvervsministeriet (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen) og har desuden modtaget datamateriale og gode råd fra fagfolk – ikke mindst Deloitte. Men konklusionerne er alene vores, og dem tager vi det fulde ansvar for.

København, den 20. februar 2004.

*Arne Buch, Jesper Jørgensen, Lars Krarup,
Bjarne Riis og Flemming Østergaard (fmd.).*

DEL I: INDLEDNING OG AFGRÆNSNING

KAPITEL I:

Udvalgets sammensætning og kommissorium

I september 2003 udgav regeringen publikationen "Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen". Et af fokusområderne i publikationen var sportserhvervet, og publikationen lancerede som initiativ, at et udvalg skulle undersøge behovet for anbefalinger for god ledelse af professionelle sportsvirksomheder, og eventuelt komme med et bud herpå. I kommissoriet anmodes udvalget bl.a. om

- "At vurdere behovet for danske retningslinjer for god ledelse af professionelle sportsklubber set i lyset af erfaringerne fra bl.a. Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse samt erfaringer fra professionelt drevne sportsklubber i udlandet, og herunder
 - identificere særlige problemområder, udvalget finder det relevant at behandle
 - vurdere effekten og relevansen af eventuelle retningslinjer udarbejdet af udvalget.
- At inddrage følgende aspekter
 - Økonomiske, i lyset af de mange konkurrencer og klubber med betydelige vanskeligheder

- Spiller-/udøverbemæssige, herunder uddannelse, karriereforløb efter ansættelsen som udøver, opsparings- og pensionsvilkår, mv.
- Relationsmæssige, herunder til kommuner, til de frivilligt baserede idrætsforeninger samt til andre private og offentlige interessenter."

Udvalgets samlede kommissorium fremgår af bilag 1. Udvalgssammensætningen har været:

Flemming Østergaard, bestyrelsesformand, Parken Sport & Entertainment A/S (formand)
Arne Buch, adm. direktør, GOG A/S
Jesper Jørgensen, partner, Deloitte
Lars Krarup, borgmester i Herning (V) og tidligere direktør for Blue Fox Herning A/S
Bjarne Riis, sportsdirektør og holdejer, Riis-cycling A/S.

Udvalget har afholdt i alt 5 møder i perioden oktober 2003 – februar 2004. Sekretariatsbetjening er varetaget af Kulturministeriet med bistand fra Økonomi- og Erhvervsministeriet (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen).

KAPITEL 2:

Hvorfor anbefalinger for god ledelse af professionelle sportsvirksomheder?

2.1 INTERNATIONALE TENDENSER

Over hele verden synes den professionelle sport at vinde frem som underholdningsindustri og som en væsentlig del af befolkningens kulturforbrug. Det varierer fra land til land og verdensdel til verdensdel, hvilke sportsgrene der er fokus på, men der synes alligevel at være en tendens til, at opmærksomheden i forhold til den professionelle sport verden over samles omkring et relativt lille antal sportsgrene. Blandt årsagerne hertil er især mediernes fokus på ganske få sportsgrene kombineret med, at den sportslige konkurrence i stadig stigende grad internationaliseres, så klubber, hold og individuelle udøvere fra forskellige lande i verden kæmper mod hinanden ud over i de nationale konkurrencer.

Et fællestræk på den internationale scene for professionel sportsudøvelse er den meget store opmærksomhed, sporten rent mediemæssigt tiltrækker i forhold til udøverne, grænsende til idoldyrkelse og heltestatus – eller det omvendte. Men også klubber og hold bliver genstand for en stærk følelsesmæssig tilknytning og får tilsvarende en meget stor medieopmærksomhed og et stort forventningspres på resultatsiden. Og når sportsvirksomhederne eller andre aktører i branchen – måske bl.a. som følge af de meget store sportslige forventninger – kommer ud i økonomiske eller andre ledelsesmæssige vanskeligheder, giver det som oftest genlyd på en måde, som det vel

kun ses og høres i sådan grad i den internationale sports- og underholdningsbranche. I hvert fald må det konstateres, at der særdeles ofte rapporteres om økonomiske vanskeligheder eller deciderede konkurer, der giver dønninger og omtale langt ud over det pågældende lands grænser.

Noget tyder altså på, at der kan være tale om nogle generelle ledelsesmæssige, økonomiske og andre problemer i branchen. Og uden at skære alle lande over én kam, tror vi, at en forstærket indsats i branchen vil kunne imødegå mange af udfordringerne. Det er udvalgets håb, at nærværende arbejde kan inspirere andre lande til også at tage fat i de centrale udfordringer for de professionelle sportsvirksomheder.

2.2 DANSKE UDVIKLINGSTRÆK

I Danmark har vi inden for alle de største professionelle sportsgrene haft indtil flere alvorlige økonomiske, ledelses-, udøver- eller mediemæssige problemer. Vi må konstatere, at der også i Danmark er en markant mediemæssig opmærksomhed og eksponering af de professionelle sportsvirksomheder, og at denne opmærksomhed også – og ikke mindst – gælder, når der konstateres vanskeligheder.

Mediernes fokus må betragtes som et væsentligt parameter for professionelle sportsvirksomheder i Danmark, herunder at medieeksponeringen på godt og ondt har en forstærkende effekt. Det er derfor vigtigt at holde sig den store medieeksponering for øje, så de udfordringer, som branchen givetvis står over for, trods alt bliver set i et realistisk lys frem for at blive gjort altomfattende. Lige så vigtigt er det, at de professionelle sportsvirksomheder ikke lader den omfattende medieomtale influere på de ledelsesmæssige beslutninger.

Den danske professionelle sportsbranche udspringer af den danske frivilligt baserede idrætstradition, som bygger på oplysningsprincipper, frivilligt foreningsarbejde og oparbejdelsen af forskellige sociale kompetencer som led i idrætsudøvelsen. Det er en baggrund, som branchen kan være stolt af, og som vel også bidrager til den store interesse for den professionelle sport i Danmark i dag. Samtidig er det et udgangspunkt, som ikke på alle punkter er umiddelbart foreneligt med de krav, der må stilles til professionelle sportsvirksomheder i Danmark i dag. Det er en problemstilling, vi også vil berøre senere.

EKSEMPLER PÅ PROFESSIONELLE SPORTSVIRKSOMHEDER DER HAR VÆRET I VANSKELIGHEDER.

- Ishockey: Rungsted Cobras A/S går 8/11 2000 konkurs med et betydeligt underskud.
- Fodbold: Lyngby FC går 18/12 2001 konkurs, og et amatørhold spiller resten af sæsonens kampe med en målscore på 25-92. Boldklubben Frem går i 1993 konkurs og nedrykkes til Danmarksserien.
- Cykling: Tyske Team Coast betaler i 2002 ikke sine ryttere til tiden, og suspenderes to gange af UCI i starten af 2003 for samme problem, inden Coast må trække sig som sponsor og bliver afløst af italienske Bianchi.
- Håndbold: Virum-Sorgenfri bliver 22/7 2002 begæret konkurs af spillerne, som har 150.000 kr. til gode i lønninger. Herreholdet må efterfølgende tvangsnedrykkes.

KAPITEL 3:

Beslægtede initiativer

3.1 CORPORATE GOVERNANCE DEBATTEN OG NØRBY-UDVALGETS ANBEFALINGER

Debatten om Corporate Governance tog bl.a. sit udgangspunkt i en række finansskandaler i slutningen af 1980'erne. Siden har stadigt flere lande og organisationer blandet sig og har udarbejdet hvert sit bud på begrebet – og ikke mindst på, hvordan god Corporate Governance opnås. Corporate Governance omhandler “...hvilke overordnede målsætninger selskaber bør forfølge, og hvorledes selskabers ledelsesstrukturer og -opgaver mest hensigtsmæssigt tilrettelægges og føres ud i livet.”¹

I Danmark nedsatte den daværende regering i 2001 Nørby-udvalget, som inden udgangen af året skulle udarbejde anbefalinger for Corporate Governance i Danmark. Udvalget så bredt på bestyrelsens sammensætning, opgaver og rolle i forhold til aktionærerne og virksomhedernes øvrige interessenter og opstillede en række ganske præcise anbefalinger på disse områder.¹ Arbejdet affødte en omfattende debat. Ganske vist var anbefalingerne frivillige og i øvrigt for hovedparten bredt anerkendte, men debatten blev ansporet af Københavns Fondsbørs' beslutning om at anbefale de børsnoterede selskaber, at de i deres årsrapport forholder sig til anbefalingerne – og enten lever op til dem, eller gør grundigt rede for, hvorfor de ikke gør det.

I dag må Nørby-udvalgets anbefalinger siges at have opnået en betydelig status for bestyrelsesarbejde i danske selskaber. Anbefalingerne er for nylig blevet fulgt op af et nyt udvalgsarbejde i regi

af Københavns Fondsbørs – også under ledelse af Lars Nørby Johansen – som 5. januar 2004 sendte en rapport om justering af anbefalingerne i høring.¹ Endvidere har Foreningen af Statsautoriserede Revisorer i november 2003 afgivet en rapport, der specifikt beskriver rammerne for god selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder. Debatten om god ledelse i danske virksomheder er altså fortsat i gang.

Nørby-udvalgenes anbefalinger rejser to relevante spørgsmål i forhold til sportsbranchen. For det første: Hvorfor er det nødvendigt med anbefalinger for professionelle sportsvirksomheder, når nu Nørby-udvalgene har afgivet sine for virksomheder generelt? For det andet: Er dette udvalgs anbefalinger for professionelle sportsvirksomheder i overensstemmelse med Nørby-udvalgenes mere generelle retningslinjer?

Hvad angår det første spørgsmål, ser vi det ikke som vores opgave at tage præcis stilling til Nørby-udvalgets mere generelle retningslinjer. Uden at vi nødvendigvis er helt enige i disse anbefalinger, har vi fokuseret på de særlige vilkår og udfordringer, som gør sig gældende for de danske professionelle sportsvirksomheder, idet vi finder, at det kunne være gavnligt med nogle anbefalinger og en debat om, hvordan disse særlige udfordringer tackles. På den måde kan nærværende udvalgs anbefalinger siges at være en branchespecifik udgave af Nørby-udvalgets arbejde².

På den anden side bør det også nævnes, at det først og fremmest er de børsnoterede selskaber, Nørby-udvalgenes anbefalinger retter sig imod. Og selvom nogle af de professionelle sportsvirksomheder i Danmark falder inden for denne kategori, er målgruppen for dette udvalgs arbejde i høj grad også andre typer virksomheder, jf. kapitel 4. Der er således også tale om delvist forskellige målgrupper for dette udvalgs arbejde i forhold til Nørby-udvalget.

Hvad angår spørgsmålet, om nærværende anbefalinger er i modstrid med Nørby-udvalgenes anbefalinger, har det været udvalgets udgangspunkt, at det ikke ønsker at problematisere Nørby-udvalgets anbefalinger, men netop arbejde med de udfordringer, der særligt gør sig gældende for de professionelle sportsvirksomheder.

Imidlertid er det i denne sammenhæng meget vigtigt for udvalget at gøre opmærksom på, at dets arbejde ikke skal tages som udtryk for, at de danske professionelle sportsvirksomheder grundlæggende er anderledes end andre virksomheder. Ligesom alle øvrige virksomheder er der nogle fundamentale forhold og hensyn at tage stilling til, og disse ændrer sig på ingen måde, fordi virksomheden tilfældigvis arbejder inden for sportsbranchen. Derfor er Nørby-udvalgets anbefalinger også relevante at tage stilling til for professionelle sportsvirksomheder. Og vi håber, nærværende anbefalinger kan være et brugbart supplement hertil.

3.2 INITIATIVER INDEN FOR SPORTSBRANCHEN

Udvalget har ikke fundet andre eksempler på, at der i Danmark eller udlandet på et overordnet, nationalt eller internationalt plan er taget skridt for at modvirke problemerne for sportsbranchen som helhed.

Dog er der inden for de enkelte sportsgrene og forbund sat en række forskellige krav op. Således arbejdes der bl.a. inden for fodbolden og cykelsporten i regi af UEFA/DBU hhv. UCI med en række krav til de professionelle sportsvirksomheder, som er med i de bedste rækker³. Men der er netop tale om krav – og ikke om vejledning eller anbefalinger for, hvordan disse overholdes. Desuden er disse krav specifikke for de enkelte sportsgrene, hvorimod dette udvalg sigter mod sportsbranchen som helhed.

I Danmark er der ikke tidligere gjort forsøg på at belyse og imødegå den samlede professionelle sportsbranches udfordringer. At udfordringerne er til stede, behøver vi bare at slå op i dagens avis for at konstatere. Vi håber, at nærværende publikation kan være et første skridt på vejen til en veldrevet, velrenommeret og fortsat sportsligt udviklende dansk professionel sportsbranche.

-
1. www.corporategovernance.dk
 2. For de børsnoterede professionelle sportsvirksomheder gælder Nørby-udvalgets anbefalinger naturligvis som en del af oplysningsforpligtelserne på Københavns Fondsbørs.
 3. Se www.uefa.com, www.dbu.dk og www.uci.ch

KAPITEL 4:

Formål, definition, og målgruppe for anbefalingerne

Udvalget har som sin klare opfattelse, at dets anbefalinger ikke er og ikke kan blive endegyldigt og entydigt korrekte. Vi har ikke forsøgt at opstille en model eller nogle anbefalinger, som – hvis de bliver fulgt – med sikkerhed vil føre til en god ledelsesmæssig udvikling i sportsvirksomheden. For det første fordi en sådan ambition er aldeles urealistisk. For det andet fordi der ikke er én rigtig model for ledelse af danske sportsvirksomheder. Og for det tredje fordi vi i udvalget – heldigvis – heller ikke i enhver detalje er enige om, hvordan sportsvirksomhederne bør drives i dag. Men vi er enige om, at driften af de danske professionelle sportsvirksomheder kunne vinde ved en mere sammenhængende ledelse på en række punkter. Og vi har forsøgt at give vores bud på dette.

De retningslinjer og anbefalinger – vi bruger de to ord synonymt – som vi har opstillet, skal ikke forestille at dække alle aspekter af de professionelle sportsvirksomheders drift. Vi har forsøgt at identificere de områder, hvor vi i Danmark i dag ser de største udfordringer, og har givet nogle bud på, hvordan de kan håndteres. Det betyder ikke, at øvrige områder ikke bør tillægges opmærksomhed og vægt. Vi har bare ikke set det som vores opgave at lave en sådan oversigt.

Retningslinjerne er frivillige. Det giver efter vores mening ikke mening at forsøge at tvinge sportsvirksomhederne til at ændre kurs med omfattende detailregulering. Vi ønsker i stedet, at de tager stilling til retningslinjerne for derefter selv at udstikke virksomhedens fremtidige kurs. Denne form for "selvregulering" har den fordel, at de enkelte aktører selv tager og bærer ansvaret for udviklingen. Og vi tror på, at det kan lade sig gøre, fordi vi i branchen jo netop er afhængig af, at alle sportsvirksomhederne løbende forbedrer deres ledelse og drift, og at branchens omdømme som helhed er troværdigt. Én skandale i én sportsvirksomhed smitter af på de andre.

Ud over stillingtagen til retningslinjerne i branchen håber vi også at kunne stimulere til debat. Som nævnt påstår vi ikke at have taget patent på den eneste måde at drive professionel sportsvirksomhed på. Men vi er overbeviste om, at det ved en løbende saglig debat i branchen kan blive lettere at gøre det. Så denne publikation skal også være en opfordring til at tage handsken op og give et besyv med. Vi behøver en åben og saglig debat frem for den mudderkastning og personfiksering, der desværre kan ses tendenser til i branchen i dag!

4.1 DEFINITION AF EN PROFESSIONEL SPORTSVIRKSOMHED

Traditionelt lægger definitioner af "professionel" sig op ad udveksling af en bestemt ydelse mod penge. I sportsverdenen ville en definition, der lægger sig op ad denne forståelse, således betyde, at klubber, hvor en eller flere udøvere eller øvrige ansatte modtager løn, kunne hævdes at være professionel. I sammenhæng med nærværende udvalgsarbejde finder vi imidlertid ikke en sådan definition frugtbar. Selvom det lokale foldboldhold har et par spillere, som modtager en erkendtlighed for deres indsats, betragter vi dem ikke som en del af målgruppen for dette udvalgsarbejde.

Det er vigtigt for os at understrege, at dette ikke er en underkendelse af sådanne klubber – på ingen måde! Vi finder bare ikke, at de erfaringer,

vi kan bringe til torvs i denne publikation, er tilstrækkelig relevante til, at de bør medtages i definitionen – og dermed i målgruppen.

Vi ønsker at give en definition, der snarere end kriteriet om pengeudveksling lægger sig op ad spørgsmålet om, i hvor høj grad klubben/virksomheden agerer på en måde, der ud fra en rent forretningsmæssig synsvinkel er sigtsmæssig. Altså hvorvidt dens handlinger gennemgående er drevet af en virksomhedsorienteret – og det vil primært sige økonomisk – tankegang, og lader denne tankegang afspejle sig i alle aspekter af driften.

Udvalget definerer "professionelle sportsvirksomheder" som virksomheder, hvis primære forretningsområde omfatter aktiv sportsudøvelse, og som i alt væsentligt sætter forretningsmæssige, herunder særligt økonomiske, hensyn over øvrige interesser.

Definitionen omfatter således ikke enhver klub, der har en eller flere betalte udøvere, ligesom øvrige virksomheder i sportsbranchen (producenter, medier mv.) heller ikke er omfattet.

4.2 HVILKE SPORTSGRENE – OG HVILKE KLUBBER/VIRKSOMHEDER?

I udvalget har vi i flere omgange drøftet, for hvilke sportsvirksomheder anbefalingerne bør gælde, både hvad angår *sportsgrene* og *niveau*.

For så vidt angår *sportsgrene*, er der efter vores mening ikke meget ræson i at udtale sig om driften af professionelle sportsvirksomheder for sportsgrene, der i dag slet ikke har udviklet sig i professionel retning. Der er imidlertid en række sportsgrene i Danmark i dag, hvor der kan spores tendenser til en professionalisering, men hvor der ikke kan siges at eksistere en decideret branche (bl.a. en fuldt professionel liga). Vi synes klart at kunne spore, at nogle af de udfordringer, som beskrives i denne publikation, gør sig gældende for disse sportsgrene og håber derfor, at anbefalingerne kan være til gavn for disse også.

Vores udgangspunkt er fodbold, håndbold, ishockey og cykling. Det er inden for disse sportsgrene, vi har gjort vores egne erfaringer, og de kan derfor siges at være den primære emnekreds for anbefalingerne. Ikke desto mindre ser vi altså meget klare paralleller til øvrige professionelle sportsgrene, herunder også individuelle, som f.eks. golf, boksning, tennis, hestesport og badminton. Vi mener, at udfordringerne for arrangørerne af sportslige begivenheder som hovedregel er de samme – uanset sportsgren.

Vi har i udvalget selvfølgelig konstateret, at ikke alle vilkår er helt de samme for de forskellige sportsgrene. Cyklingen skiller sig f.eks. ud derved, at der ikke nødvendigvis er tale om udøvelse i en sportsarena, ligesom topkonkurrencen her er mere udpræget international, idet der ikke er en decideret fuldprofessionel liga i Danmark. Og tilsvarende gør nogle særtræk sig gældende for de øvrige sportsgrene, herunder ikke mindst graden af professionalisering. Men vi har kunnet konstatere, at det er lighederne snarere end forskellene, der har været fremtrædende i vores diskussioner. Og det forstærker vores formodning om, at anbefalingerne vil kunne have værdi ud over de fire nævnte sportsgrene.

Hvad angår den anden dimension i afgrænsningen af, hvilke sportsvirksomheder udvalgets overvejelser retter sig imod – niveauet – har vi allerede beskrevet, at klubber med ganske få betalte udøvere ikke falder inden for udvalgets arbejde. I den anden ende af skalaen har vi i Danmark en række sportsvirksomheder, der har omsætninger på over 60 mio. kr.

Et udgangspunkt kunne være at begrænse sig til den bedste liga. Det ville give nogen mening inden for håndbold og ishockey, mens man i fodboldens verden med rimelighed bør tage flere virksomheder med. Inden for cykling er afgræns-

ningen mindre vanskelig, idet kun nogle ganske få danske hold kan gøre sig gældende som egentlige professionelle hold i dag.

Afgrænsningen vanskeliggøres endvidere af, at grænsen mellem professionel sportsvirksomhed og traditionel klub hele tiden ændrer sig. Nogen tager springet og satser på den professionelle drift. Andre vælger at gå væk fra de strenge krav i den professionelle sportsbranche og koncentrere sig om klubbens øvrige dyder.

På denne baggrund har vi valgt ikke at trække en meget streng grænse mellem professionelle og ikke-professionelle klubber/virksomheder. Vi håber nemlig, at de, der ligger i gråzonen, i særlig grad kan få gavn af udvalgets arbejde. Således finder vi det meget væsentligt, at disse træffer et bevidst valg, nemlig valget, om de skal være og drives som en professionel sportsvirksomhed – eller om de skal satse på den traditionelle klubs værdier og prioriteter. Vi vil gerne understrege, at det at drive en professionel sportsvirksomhed ikke kan gøres halvt. Omvendt vil vi på ingen måde lægge op til, at så mange som muligt bør gå den professionelle vej. Vi vil nok snarere omvendt med denne publikation gøre opmærksom på de betydelige krav, det medfører, og på denne baggrund opfordre den enkelte klub til at tage stilling til, om det vitterlig er den vej, man ønsker at gå. Hvis – og kun hvis – det er tilfældet, håber vi, at de udstukne retningslinjer kan bruges som inspiration i det komplicerede forløb, det er at etablere en velfungerende professionel sportsvirksomhed.

De virksomheder, der er omfattet af udvalgets arbejde, kan groft set opdeles i tre grupper:

- 1) Børsnoterede aktieselskaber
- 2) Øvrige aktieselskaber
- 3) Andre virksomhedsformer, herunder ApS, I/S m.fl.

Ud over forskellige typer virksomheder er der selvsagt også betydelig variation i disse virksomheders størrelse – fra Parken Sport & Entertainment med en årlig omsætning på ca. 500 mio. kr. til 1. divisions-klubber på nogle få mio. kr.

Uden at afgrænsningen af de professionelle sportsvirksomheder er helt entydig, kan nedenstående oversigt over antallet af virksomheder inden for de enkelte virksomhedstyper og de fire primære sportsgrene opstilles. Bemærk dog, at udvalgets anbefalinger også retter sig mod andre end de nedenfor nævnte sportsgrene.

Det er indlysende, at med så stor variation mellem såvel virksomhedstyper som størrelse vil udvalgets anbefalinger ikke beskrive virkeligheden lige præcist for dem alle. Vi har bestræbt os på at beskrive udfordringerne for sportsvirksomhederne generelt, men har haft et mellemstort aktieselskab i tankerne ved udarbejdelsen. De virksomheder, der adskiller sig væsentligt fra dette, vil derfor muligvis i visse tilfælde finde anbefalingerne i nogen udstrækning "rammer ved siden af". Men vi håber og forventer, at anbefalingerne som hovedregel vil kunne anvendes som inspiration i alle de professionelle sportsvirksomheder, og ikke mindst i de klubber, hvor man overvejer professionalisering.

4.3. MÅLGRUPPE FOR ANBEFALINGERNE

Ved gennemgangen af den danske professionelle sportsbranche er udvalget nået frem til den konklusion, at mange af udfordringerne (om end bestemt ikke alle) kan løses ved en aktiv indsats fra sportsvirksomhederne selv. Derfor er det disse virksomheder, der er den primære målgruppe for udvalgets arbejde. Mere præcist er det den ledelsesmæssige indsats, vi ser et forbedringsmæssigt potentiale for, og derfor er det meget naturligt virksomhedernes ledelse – bestyrelse og direktion – anbefalingerne er skrevet til. Men vi har en klar formodning om, at også virksomhedernes øvrige medarbejdere kan have en interesse i anbefalingerne!

Som sekundær målgruppe for udvalgets retningslinjer ser udvalget de professionelle sportsvirksomheders interessentkreds. Vi forventer således, det vil have interesse for medier, moderklubberne, kommunale aktører, sponsorer, fans, politikere og andre med interesser i sportsvirksomhedernes drift at læse om de udfordringer, sportsvirksomhederne står over for. Ikke mindst fordi en god del af disse udfordringer netop består i håndteringen af interessenterne! Det er altså bestemt ønskværdigt, at den samlede aktørgruppe vurderer sin individuelle betydning for branchens udvikling. Og ikke mindst indgår i den dialog herom, som vi håber, anbefalingerne kan være med til at sætte skub i.

Tabel: Antal virksomheder fordelt på de fire primære sportsgrene og virksomhedstyper. Klubber organiseret som foreninger er ikke medtaget.

	Børs A/S	A/S	Andre typer virksomheder
Fodbold	6	24	0
Håndbold	3	7	5
Ishockey	0	4	5
Cykling	0	1	0

**DEL II: ANBEFALINGER FOR GOD LEDELSE AF
PROFESSIONELLE SPORTSVIRKSOMHEDER
KAPITEL 5:**

Vilkår og udfordringer for professionelle sportsvirksomheder

De professionelle sportsvirksomheder er i en særlig situation, i og med at de både har tilknytning til *sportens verden* – herunder dens paraplyorganisationer, de frivilligt baserede foreninger, idrætspolitiske og samfundsmæssige hensyn osv. – og til *forretningsverdenen*, hvor der fokuseres på solid økonomisk forretningsførelse som den langt væsentligste prioritet.

Det giver en række udfordringer for de professionelle sportsvirksomheder. For hensynene i de to verdener er langtfra sammenfaldende. I dette kapitel vil vi beskrive, hvordan vi ser de professionelle sportsvirksomheders placering i dette spændingsfelt – og hvilke udfordringer det medfører.

Vi vil ikke lægge skjul på, at de særlige vilkår for de professionelle sportsvirksomheder medfører en række specielle opgaver og problemer. Og vi har nogle klare forslag til at ændre på dette. Men vi vedkender os den særlige situation, de professionelle sportsvirksomheder står i, og accepterer, at det vil kræve både tid, holdningsændringer og vedholdende arbejde at skabe en mere holdbar position for de professionelle sportsvirksomheder. I det lange løb er vi imidlertid overbeviste om, at en mere entydig forståelse for de professionelle sportsvirksomheders placering og rolle vil være til fordel for såvel de klare og legitime interesser



i sportens verden som de hårde forretningsmæssige hensyn, de professionelle sportsvirksomheder nødvendigvis må tage.

Helt overordnet mener vi, at der kun er én farbar vej for de professionelle sportsvirksomheder i Danmark: Selvom de professionelle sportsvirksomheder udspringer af og har rødder i foreningslivet, hvilket gør denne problemstilling kompleks, så må det grundlæggende erkendes, at de først og sidst er *forretninger*, der har til formål at agere på et konkurrencepræget marked. De er derfor forpligtet økonomisk og moralsk som enhver anden virksomhed. Det har som sin naturlige konsekvens, at hensynet til forretningens stabile økonomiske drift vejer tungere end andre hensyn. Ikke dermed sagt, at andre hensyn ikke kan få vægt. Men de kan og må ikke få første prioritet, hvis den professionelle sportsvirksomhed skal drives forsvarligt.

Den nok mest oplagte konkurrent til de forretningsmæssige hensyn er hensynet til *de sportslige resultater*. Vi siger bevidst provokerende, at de to hensyn er konkurrerende. For man hører desværre ofte, at en professionel sportsvirksomhed bliver en god forretning, hvis den opnår gode sportslige resultater. Men det holder ikke nødvendigvis stik. Mange sportsvirksomheder – i Danmark såvel som i udlandet – har klaret sig fremragende sportsligt og er alligevel kommet i alvorlige økonomiske problemer.

Vi vil anbefale en anden måde at se sammenhængen mellem økonomiske og sportslige resultater på:

Sportslig succes er ikke lig med økonomisk succes. Men økonomisk succes kan være med til at danne baggrunden for, at der kan opnås sportslig succes.

Betyder dette, at de professionelle sportsvirksomheder ikke bør prioritere at nå sportslige resultater? Nej, så langt fra. Men det betyder, at det ikke kan anbefales at lave “økonomisk doping”, som er, når en bestyrelse/direktion bevidst satser på sportslig succes, vel vidende at der ikke er økonomisk dækning for denne sportslige satsning. Det er kort og godt snyd. Økonomisk doping er lige så skadeligt for virksomheden selv og øvrige professionelle sportsvirksomheder, som doping er for idrætsudøvere. Vi vil i stedet anbefale, at de professionelle sportsvirksomheder sætter sig *realistiske* sportslige ambitioner, bedømt ud fra deres nuværende økonomiske, organisatoriske, ledelsesmæssige og sportslige formåen. Skulle disse realistiske ambitioner så blive indfriet, er det naturligt at sætte sig nye sportslige (sideløbende med økonomiske) mål. På denne måde kan de professionelle sportsvirksomheder opbygge et solidt fundament for sportslig succes – men det er nødvendigt at have sig for øje, at det tager tid og kræver realistiske målsætninger og tålmodighed. Så det at have sportslige ambitioner er godt og naturligt. Men at forsøge at indfri dem fra den ene dag til den anden ved risikable økonomiske dispositioner må klart frarådes!

At succes for en sportsvirksomhed bedst bygges op over tid, skal desuden være kendt og klart kommunikeret ud i virksomhedens omgivelser. Aktionærer/ejere, sponsorer m.fl. bør være orienteret om strategien – og enige i den, så der ikke stilles urealistiske forventninger udefra.

Vi forsøger ikke at opstille et billede af en branche, der er risikofri. Men vi understreger, at de risici, der nødvendigvis løbes, ikke bør være ufinansierede. Der skal være råd til at tabe.

Anbefalinger:

- De professionelle sportsvirksomheder er forretninger og bør tage beslutninger, som giver de økonomisk mest rentable dispositioner første prioritet
- Sportslig succes er ikke lig med økonomisk succes. Men økonomisk succes kan være med til at danne baggrunden for, at der kan opnås sportslig succes.
- De professionelle sportsvirksomheder bør ikke foretage sportslige satsninger, der ikke er økonomisk dækning for.
- Sportslig succes er et legitimt succeskriterium. Men det bør dannes ud fra realistiske forventninger, solid organisation samt god ledelse, økonomi og langsigtet planlægning

KAPITEL 6:

Bestyrelsesarbejde

Som for enhver anden virksomhed gælder det for bestyrelsen for en professionel sportsvirksomhed, at

“bestyrelsen skal varetage den overordnede strategiske ledelse, den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af selskabet samt løbende vurdere direktionens arbejde. Bestyrelsens væsentligste opgaver er bl.a.

- *at fastlægge de overordnede mål og strategier og følge op på disse*
- *at sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, ansvarsfordeling, planlægning og opfølgning samt risikostyring*
- *at udvælge en kvalificeret direktion, fastlægge direktionens ansættelsesforhold, herunder udarbejde retningslinjer for udvælgelse og sammensætning af direktionen samt sikre, at direktionens aflønning afspejler de resultater, den opnår*
- *at sikre, at der er gode og konstruktive relationer til selskabets interessenter.”*

Ovenstående betragtninger kommer fra Nørby-udvalgets første rapport, og vi er meget enige i beskrivelsen samt i de efterfølgende betragtninger om bestyrelsens opgaver, ansvar og sammensætning på det generelle plan. Imidlertid gør der sig en række særlige vilkår og udfordringer gældende for de professionelle sportsvirksomheder. Disse vilkår gør, at der for disse virksomheder er områder, det er særligt vigtigt at være opmærksom på.

Nørby-udvalget udtaler sig kun i runde vendinger omkring bestyrelsens kompetencemæssige sammensætning, at den:

“skal sikre ... de kompetencer i bestyrelsen, som er nødvendige for, at bestyrelsen kan løse sine opgaver på bedst mulig måde.”

Det er efter vores mening indlysende korrekt – og af helt afgørende betydning. Men desværre har vi i sportens verden set mange eksempler på, at en sådan bestyrelsessammensætning ikke er opnået.

Det er vores formodning, at et af de bagvedliggende problemer er, at der ved overgang fra frivilligt baseret klub til professionel sportsvirksomhed ikke er sket en tilsvarende nødvendig udskiftning i bestyrelsen. Det kræver ganske enkelt andre kompetencer, end dem en traditionel, frivillig bestyrelse typisk vil besidde. De professionelle sportsvirksomheder bør løbende overveje, om de har de nødvendige kompetencer repræsenteret i bestyrelsen.

På linie med øvrige virksomheder bør professionelle sportsvirksomheder tilstræbe at honorere deres bestyrelser. Og selvom det ikke er muligt og realistisk for alle sportsvirksomheder i dag, bør det på sigt overvejes som et mål, for at sikre og fastholde den rette bestyrelsessammensætning.

Vi vil i det følgende give vores bud på, hvilke kompetencer der p.t. er mest behov for at få styrket i bestyrelserne for danske professionelle sportsvirksomheder. Denne liste over kompetencer skal altså ikke tages som udtømmende, men som et bud på områder, hvor vi for øjeblikket ser det største behov for udvikling på sportens område i Danmark.

- *Økonomiske kompetencer.* På trods af, at så mange såvel danske som udenlandske sportsvirksomheder har store økonomiske vanskeligheder, betragter vi det ikke primært som et udefrakommende eller naturgivent problem. Naturligvis har faktorer som svingende tv- og sponsorindtægter, øget konkurrence på underholdningsmarkedet generelt og i sporten

specifikt samt andre relaterede faktorer vægt. Men i sidste ende tror vi, at en betydelig del af de eksisterende problemer kan undgås. Og den væsentligste brik i det puslespil bliver et fast og vedholdende fokus på sportsvirksomhedens drift som en forretning først og fremmest – såvel i bestyrelse som i den daglige ledelse.

Vi ønsker ikke hermed at sige, at der nødvendigvis mangler økonomiske kompetencer i bestyrelserne i alle danske professionelle sportsvirksomheder. Der sidder faktisk særdeles kompetente bestyrelsesmedlemmer rundt omkring i landets sportsvirksomheder. Lige så overraskende er det at følge, hvordan de selvsamme virksomheder ofte træffer dispositioner, der er højrisikable og tit fører til store økonomiske problemer.

Vi tolker dette som et udtryk for, at mange bestyrelsesmedlemmer ikke tænker tilstrækkeligt forretningsmæssigt i deres arbejde for sportsvirksomhederne – selvom kompetencen er til stede. Og vi har en formodning om, at det bunder i, at disse bestyrelsesmedlemmer lader sig påvirke af de stærke *følelser*, der er uløseligt forbundet med sportens verden.

Vi ønsker langtfra at sige, at der ikke skal være følelser indblandet i sporten. Tværtimod er det netop følelserne, engagementet og spændingen, der gør sportens verden så interessant. Men en ting er at have følelserne med i selve spillet. Noget andet er at lade de samme følelser påvirke de økonomiske dispositioner for en professionel sportsvirksomhed. Vi mener, der er behov for at skelne skarpt mellem disse to, og vi understreger dermed vigtigheden af, at bestyrelsens beslutninger udelukkende træffes på baggrund af gennearbejdede beslutningsoplæg og driftsøkonomiske hensyn.

- *Strategiske kompetencer.* Bestyrelsen bør først og fremmest fokusere på det lange perspektiv, herunder en trinvis plan for udviklingen mod stabile økonomiske og sportslige resultater, snarere end kortsigtede satsninger.

Vi anbefaler, at den enkelte sportsvirksomhed udarbejder en konkret handlingsplan gerne dækkende 1-3 sæsoner. Handlingsplanen skal underbygges med realistiske budgetter. Det er vigtigt, at handlingsplanen er så konkret som muligt, og at det er klart, hvem der har ansvar for planens enkelte områder, herunder bl.a. økonomiske, sportslige og sponsormæssige resultater. Der skal løbende følges op på handlingsplan og budgetter og nødvendige justeringer heraf foretages. Bestyrelsen skal løbende have rapportering om den økonomiske situation, herunder om bl.a. sponsorsalg og udøverkontrakter.

I modsætning til i udlandet har vi i Danmark tradition for en klar arbejdsdeling mellem bestyrelsen og direktionen. Vi anbefaler på den baggrund, at der skabes klare retningslinjer for såvel bestyrelsens som for den administrerende direktørs og evt. sportsdirektørs opgaver og ansvarsområder. Det er den administrerende direktør, som tager sig af den daglige drift og ledelse af sportsvirksomheden. Det er også den administrerende direktør, som salgs-, marketing og administrative medarbejdere refererer til. For medarbejderne skal der tillige udarbejdes klare retningslinjer for arbejdsopgaver og ansvarsområder. Bestyrelsen skal derfor ikke blande sig i den daglige drift, så længe den varetages inden for de vedtagne retningslinjer. Det betyder, at forhandlinger om f.eks. spillerkontrakter eller sponsoraftaler ikke foretages af bestyrelsen, men af de personer, som inden for de givne aftaler er tildelt kompetencen hertil.⁴

4. Det bemærkes, at dersom der er anmeldt flere direktører (f.eks. en sportsdirektør) til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, kan der evt. være en direkte reference til bestyrelsesformanden. Hertil kommer, at udøverhandler ofte er af en størrelse, som kræver bestyrelsens godkendelse.

- *Relationsmæssige kompetencer.* Professionelle sportsvirksomheder er kendetegnet ved at have et meget bredt spektrum af interessenter med intensive og ofte modstridende forventninger til sportsvirksomheden, dens resultater og dens drift. Det drejer sig bl.a. om kommunale aktører, sponsorer, fans, moderklubberne, medier og sportsorganisationer. Det kræver nogle klare kompetencer og retningslinjer at kunne operere i et sådant interessefelt. Og disse kompetencer skal være til stede både i bestyrelsen og i resten af den professionelle sportsvirksomhed. I kapitel 13 beskriver vi nogle forslag til, hvordan relationerne til de forskellige interessenter mest hensigtsmæssigt kan håndteres.
- *Faglige (sportslige) kompetencer.* Som bestyrelsesmedlem i en professionel sportsklub er det naturligt, at man interesserer sig for indholdet i virksomhedens drift – nemlig sportsudøvelse. Og det er af betydning, at medlemmerne repræsenterer en kompetence på dette område, så strategiske sportslige beslutninger bliver velovervejede. Men det er ikke strengt nødvendigt, at alle i bestyrelsen har sådanne kompetencer. Desuden har vi en fornemmelse af, at der mange steder er tilstrækkelig kunnen på dette område, så vi ønsker ikke at pege på dette som en central udfordring.

Generelt er det vores opfattelse, at tilstedeværelsen af såvel ovennævnte som en række andre generelle kompetencer i bestyrelserne for professionelle sportsvirksomheder er af så afgørende betydning, at det bør prioriteres højere at sikre og udvikle disse. Og selvom sådanne kompetencer i vid udstrækning er almene og gælder for driften af enhver virksomhed, finder vi alligevel, at en række specielle forhold gør sig gældende for driften af professionelle sportsvirksomheder. Derfor vil vi opfordre til, at aktørerne i uddannelsessektoren overvejer etablering af flere og mere målrettede uddannelsestilbud inden for disse områder – *sport management*. Og ikke mindst selvfølgelig, at de danske sportsvirksomheder løbende overvejer deres kompetencebehov både ved rekruttering og løbende planlægning af kompetenceudvikling.

Anbefalinger:

- Rekruttering til bestyrelser i professionelle sportsvirksomheder bør ske på baggrund af aktuelle kompetencebehov snarere end tradition og hensyn til interessenter.
- Kompetencerne i bestyrelserne bør styrkes. Særligt bør de økonomiske, strategiske, relationsmæssige og evt. faglige (sportslige) kompetencer udvikles og prioriteres ved rekruttering og udskiftning
- Bestyrelsen skal træffe beslutninger ud fra driftsøkonomiske hensyn, og dette bør altid danne grundlag for beslutningerne frem for emotionelle hensyn eller øvrige særhensyn til f.eks. moderklubben, sponsorer, fans eller medier.
- Bestyrelserne kan evt. udarbejde en strategi og udviklingsplan for kompetencebehov og -udvikling. Uddannelsestilbudene inden for sport management bør styrkes og anvendes.

KAPITEL 7:

Ejer-/aktionærhåndtering

Det er bestyrelsens, og måske især bestyrelsesformandens, ansvar at bidrage til en god, åben og kontinuerlig dialog med ejere/aktionærer. Og bestyrelsen skal naturligvis være lydhør over for disses ønsker. Omvendt finder vi det også vigtigt, at en bestyrelse sikrer sig mulighed for at arbejde selvstændigt efter de principper, den har udstukket for sportsvirksomhedens drift. Bestyrelserne for professionelle sportsvirksomheder har i denne sammenhæng et særligt væsentligt vilkår at tage højde for:

Ofte har moderklubben en væsentlig ejerandel og bestyrelsesrepræsentation i den professionelle sportsvirksomhed. I forvaltningen af dette ejerskab bliver der til tider fokuseret mere på andre forhold og resultater end de rent økonomiske. Moderklubbens formål er langt bredere, og den har derfor ofte andre hensyn og ønsker end de rent virksomhedsmæssige.

Indledningsvis vil vi gerne slå fast, at vi naturligvis ikke kan eller vil blande os i aktionærers og ejeres forvaltning af deres ejermandat. Vores anbefalinger retter sig i denne sammenhæng mod bestyrelsen, som nødvendigvis må forholde sig til moderklubben som evt. ejer/aktionær.

Vi vil i den forbindelse anbefale, at bestyrelsen retter betydelig opmærksomhed mod moderklubben som ejer/aktionær. Ikke mindst er det meget væsentligt sammen med denne del af ejerkredsen

at afklare, hvad forventningerne er til driften af den professionelle sportsvirksomhed, og hvilke prioriteringer moderklubben vil opstille for sit ejermandat. Bestyrelsen må herefter konkret vurdere, om dens dispositioner er tilstrækkelig sammenfaldende med moderklubbens ønsker. Skulle det ikke være tilfældet, må bestyrelsen og moderklubben i dialog om forventningsafstemning. Målet er naturligvis i enighed at få udstukket en fælles kurs for sportsvirksomhedens fremtidige drift. Og selvom det er klart, at moderklubben – i det omfang den har en betydelig ejerandel – er berettiget til en stor indflydelse på denne kurs, vil vi også påpege bestyrelsens ansvar i denne forbindelse. Bestyrelsen bør som tidligere nævnt prioritere den professionelle sportsvirksomheds drift som en forretning først og fremmest. Det medfører også, at bestyrelsen i dialog med ejerkredsen og herunder ikke mindst moderklubben skal fastholde og formidle dette fokus. Og vel at bemærke prioritere det så højt, at ejerkredsen får et utvetydigt indtryk af det. For eksempel bør en bestyrelse, der prioriterer den økonomiske drift højt, også være indstillet på at opsiges sit mandat, hvis ikke der er tilstrækkelig opbakning til kursen i ejerkredsen.

I visse tilfælde findes der ejere/aktionærer, som ikke har det økonomiske afkast som deres primære ejermotivation, men derimod investerer, hvad vi kunne kalde emotionel kapital, som oftest fordi der er tale om en personlig tilknytning til klubben

eller decideret mæcenvirksomhed. Hvis sådanne investorer har aktiemajoriteten eller på anden måde sikrer det finansielle grundlag for driften, ses det ofte, at klubben ikke drives professionelt, til ulempe for klubben og sporten generelt. I disse tilfælde forventer vi i særlig grad, vores anbefalinger vil kunne komme til gavn.

Anbefalinger:

- I samspillet mellem bestyrelsen og ejere/aktionærer fra moderklubben anbefales det, at der opnås utvetydig enighed om moderklubbens prioriteter og dermed bestyrelsens mulighed for at sikre en økonomisk ansvarlig drift.
- Hvis en sportsvirksomheds finansielle grundlag udgøres af emotionel kapital, bør den daglige ledelse i særlig grad være opmærksom på det potentiale, der ligger i nærværende anbefalinger og i overgangen til en professionel drift af virksomheden.

KAPITEL 8:

Indtægtskilder

De fleste danske professionelle sportsvirksomheder baserer deres indkomster på følgende primære indtægtskilder (i tilfældig rækkefølge):

- Sponsorater
- Tv-rettigheder
- Entréindtægter
- Merchandise
- Øvrige indtægter.

Overordnet er det vores opfattelse, at den økonomiske drift af en professionel sportsvirksomhed bør basere sig på en flerhed af indtægtskilder inden for virksomhedens kerneområder, så man ikke bliver for sårbar. Det hænger bl.a. sammen med et grundvilkår for driften af professionelle sportsvirksomheder: at der er en række usikkerhedsmomenter forbundet med hver af indtægtskilderne, som uddybet nedenfor.

SPONSORATER/SAMARBEJDSPARTNERE

Sponsorater er en væsentlig indtægtskilde for mange professionelle sportsvirksomheder. Og selvom der her er et stort økonomisk potentiale i kraft af bl.a. tv-eksponering af begivenheder, er der også stor konkurrence om sponsoraterne – såvel inden for som uden for sportens verden. Hertil kommer, at sponsoraterne i stigende grad er blevet mere præcise i deres forventninger til sponsorproduktet, hvilket stiller stadig større krav til professionalisering i håndteringen af sponsorater og til udvikling af sponsorprodukter.

En del af denne udfordring er bl.a., at der ikke længere kun kan tænkes i traditionelle sponsorater, hvor eksponeringen af virksomhedens navn

og logo er den eneste modydelse. Virksomhederne bruger ofte sponsoraterne som et led i en bredere virksomhedsstrategi, hvor også kunde- og personalepleje, netværk, *branding* og virksomhedsudvikling er centrale elementer, de professionelle sportsvirksomheder kan bidrage til. Ikke mindst er det et kendetegn, at sponsorer i stigende grad i dag ser efter et produkt, som er baseret på et klart, gennemtænkt og sammenfaldende værdigrundlag.

Vores anbefalinger til sportsvirksomhederne er derfor, at arbejdet med sponsorater professionaliseres og prioriteres yderligere. Udgangspunktet for arbejdet med sponosorområdet bør være et indgående kendskab til sponsorens virksomhedsstrategi, herunder værdigrundlag, produkter mv. Med en sådan analyse i hænderne kan virksomheden skræddersy sponsorkoncepter, der tager udgangspunkt i sponsorernes behov og kan sikre sponsoren værdioverførelse til sponsoratet. Den analytiske tilgang understøtter samtidig muligheden for at handle proaktivt og være offensive på sponsormarkedet.

Det er ligeledes grundlæggende for såvel udbyderen af sponsoratet som sponsoren at forstå, at sponsorater er gensidigt forpligtende forretningsaftaler mellem ligeværdige parter med afstemte forventninger. Det anbefales af samme grund at

søge at få længerevarende (flerårige) sponsorater på plads. Det skaber økonomisk stabilitet, mulighed for økonomisk langsigtet planlægning og ikke mindst gode muligheder for, at den gensidige tillid og forpligtigelse udvikles, hvilket øger chancerne for at få aftalerne fornyet.

Vi vil desuden anbefale, at sportsvirksomhederne grundigt kortlægger de direkte og indirekte omkostninger og opgaver, der er forbundet med sponsorater. Dette er nødvendigt for at kunne afsætte de nødvendige ressourcer til en professionel afvikling af sponsoratet, ligesom det er afgørende for præcist at kunne beregne den reelle fortjeneste ved sponsoratet snarere end at betragte sponsorydelsen som en ren indtægt, der kan bruges til spillerlønninger!

TV-RETTIGHEDER

Indkomster fra tv-rettigheder har særligt i fodboldverdenen stor betydning for de professionelle sportsvirksomheder i Danmark og i Europa og udgør ofte 30-70 % af deres indtægtsgrundlag.⁵

5. http://europa.eu.int/comm/competition/speeches/text/sp2003_024_en.pdf
6. Morten Mølholm (2003): "Notat fra Idrættens fælles medieudvalg"

Data for værdien af danske tv-rettigheder for en række sportsgrene.

Sportsgren	Periode	Beløb
Håndbold	2001-2006	125 mio. kr. i alt
Ishockey	2001-2006	15 mio. kr. i alt *
Badminton	2001-2006	5 mio. kr. i alt
10 specialforbund	2001-2006	12,5 mio. kr. i alt
Fodbold	2002-2006	300 mio. kr. i alt (skøn)

* beløbet justeres, såfremt seertallet når et bestemt niveau

Note: Virksomheder, der deltager i europæiske og internationale turneringer/begivenheder (for fodboldens vedkommende UEFA Cup og indledende runder til Champions League), har ofte yderligere aftaler om tv-rettigheder med såvel udenlandske som danske kanaler. Champions League er dog centralt styret af UEFA.

Omvendt er det kun ganske få sportsgrene, som har en væsentlig tv-dækning,⁶ og selv inden for håndbold, som opnår relativt meget tv-tid i Danmark, er det ikke indtægter fra tv-rettigheder, men tv's afsmittende effekt på sponseraternes værdi, der er afgørende.

I tekstboksen ovenfor oplistes eksempler på prisen for tv-rettigheder inden for forskellige sportsgrene. Og selvom der i nogle tilfælde er tale om betydelige beløb, er det vigtigt at være opmærksom på, at aftaler om tv-rettigheder ofte indgås som en kollektiv aftale for alle sportsvirksomhederne i en given division, og at den enkelte virksomhed derfor kun modtager en begrænset del af den samlede indtægt efter givne fordelingsnøgler, baseret på bl.a. placeringer og antal viste kampe.

Vi anbefaler, at virksomhederne budgetterer realistisk med tv-indtægter, idet de kan svinge betydeligt både i forhold til sportslige resultater og udviklingen inden for tv-mediet generelt.

ENTREINDTÆGTER

En høj tilskuerdeltagelse er alfa og omega for professionelle sportsvirksomheder. Ud over entreindtægterne er tilskuere/fans en grundlæggende forudsætning for at kunne tiltrække og skabe værdi for tv-aftaler, sponsorer, merchandisesalg og salg af mad og drikke under begivenheder mv. Og ikke mindst er opbakningen fra fans en væsentlig faktor i de sportslige resultater.

Det er udvalgets opfattelse, at der i mange sportsvirksomheder ikke arbejdes tilstrækkelig målrettet med at sikre flere tilskuere. Vi anbefaler derfor, at dette arbejde opprioriteres – også fordi den marginale omkostning ved yderligere tilskuere er meget lille. Bl.a. kan det overvejes at knytte andre begivenheder/oplevelser til sportsbegivenhederne, at lave tilbud målrettet de enkelte målgrupper (f.eks. familier) eller at sælge billetter i pakker, så der tiltrækkes flere tilskuere til de mindre attraktive kampe.

MERCHANDISE

Salg af merchandise kan bidrage til at skabe et brand omkring klubben/virksomheden, men det er vigtigt at være opmærksom på de særlige kompetencer inden for bl.a. design, tekstil og markedsføring, som det kræver at få en rentabel merchandiseforretning op at stå. Hertil kommer, at det ofte vil være en langsigtet investering, som først på sigt kan give overskud. Endelig er det væsentligt, at markedet for merchandise i Danmark trods alt er relativt beskedent og ofte vil hænge tæt sammen med tilskuer-/faninteressen for det enkelte hold.

Udvalgets anbefaling er derfor, at kun sportsvirksomheder med de nødvendige kompetencer (eller mulighed for at tilegne sig dem) og en gennemarbejdet analyse og forretningsstrategi bør satse væsentlige ressourcer på salg af merchandise.

ØVRIGE INDTÆGTER

I gruppen af øvrige indtægter vil vi hæfte os særligt ved *transfer af udøvere, sportsarenaer* samt *europæiske satsninger*.

- TRANSFER AF UDØVERE

Reglerne for spillerindkøb, -salg og -transfer justeres løbende inden for de enkelte sportsgrene. Siden Bosman-sagen om transfer af fodboldspillere i 1996 har der været betydelig opmærksomhed om dette emne, også fra den offentlige sektor (stater, EU m.fl.). Det er attraktivt for de professionelle sportsvirksomheder at kunne oppebære indtægter fra transfers af store talenter og spillere til andre klubber/virksomheder og lande.

Imidlertid er det udvalgets klare opfattelse, at denne indtægtskilde er så usikker, at sportsvirksomhederne ikke bør budgettere med sådanne indtægter. Det er ikke anbefalelsesværdigt at basere sin økonomi på, at en eller flere givne udøvere bliver solgt, når elementer som transferregler, skader, markedsudviklingen og udøvernes egne præferencer er behæftet med så betydelig risiko, som det ofte er tilfældet.

- SPORTSARENAER

Det er udvalgets indtryk, at nogle danske sportsvirksomheder ser det som et væsentligt mål at drive sin egen sportsarena (stadion, hal mv.). Det er efter vores opfattelse en risikabel strategi. At drive en sportsarena er en særdeles kompliceret opgave og ofte en bekostelig investering.

Udvalget anbefaler derfor, at drift af sportsarena kun inddrages som led i forretningsstrategien, hvis der er særlige kompetencer til stede – og at der i øvrigt er et gunstigt marked og en attraktiv forretningsplan. I alle andre tilfælde må det i stedet tilrådes, at sportsvirksomhederne fokuserer på deres kerneopgaver og i øvrigt arbejder for så attraktive og fleksible aftaler med ejerne af sportsarenaerne som muligt. Anbefalingen om at fokusere på kerneopgaverne gør sig også gældende ved inddragelse af andre forretningsområder end arena drift i sportsvirksomhedens forretningsstrategi.

- INTERNATIONALE SATSNINGER OG SLUTSPIL

Det er mange sportsvirksomheders erklærede mål at gøre sig gældende internationalt og/eller kvalificere sig til de attraktive slutspil/konkurrencer. Og netop fordi indtjeningsmulighederne her er så gode, har mange sportsvirksomheder budgetteret med international deltagelse/slutspilsdeltagelse og indtægter herfra. Vi mener ikke, det nødvendigvis er urealistisk at håbe på dette – tag blot norske Rosenborg, som i kraft af det nationale mesterskab er gået videre til europæisk deltagelse elleve år i træk. Ikke desto mindre bør international deltagelse og deltagelse i slutspil betragtes som en ekstraordinær hændelse med afledte indtægter, som skal kunne undværes uden at bringe virksomheden på konkursens rand.

Anbefalinger:

- Professionelle sportsvirksomheder bør satse på flere indtægtskilder inden for deres kerneopgaver og lægge en langsigtet forretningsplan, som afbalancerer indtægtsmulighederne og kalkulerer med de risici, de enkelte indtjeningskilder har. Hver indtægtskilde kræver typisk særlige kompetencer i virksomheden.
- Inden for de primære indtægtskilder anbefales:
 - Sponsorering: En styrket prioritering af sponsorater som velbeskrevne, længerevarende og gensidigt forpligtende forretningsaftaler mellem ligeværdige parter med klart afstemte forventninger.
 - Tv-rettigheder: En realistisk budgettering tilrådes, fordi indtægtskilden er usikker og uden for den enkelte virksomheds kontrol.
 - Entréindtægter: En høj prioritering af øget tilskuerdeltagelse, fordi det er grundlaget for værdien af sportsvirksomhedens indtægtskilder.
 - Merchandise: Et vanskeligt og usikkert forretningsområde, som kun bør prioriteres, hvis der er kompetencer og særligt gunstige markedsvilkår til stede.
 - Øvrige indtægter: Indtægter fra transfer af udøvere, sportsarenaer, samt fra international konkurrencedeltagelse og slutspil er særdeles usikre, og bør budgetteres forsigtigt eller slet ikke indgå i budgettet.



KAPITEL 9:

Økonomistyring

I forlængelse af kapitel 8 om indtægtskilder for professionelle sportsvirksomheder vil vi i dette kapitel kort beskrive nogle generelle anbefalinger om økonomistyring. Som i alle andre erhvervsvirksomheder er økonomistyring vigtigt for at skabe og bevare overblik over virksomhedens udvikling, særligt i forhold til lagte handlingsplaner og gennemarbejdede budgetter. Dette gælder særligt sportsvirksomheder, som ofte økonomisk lever på en knivsæg.

Budgetlægning er ikke baglænsregning, forstået på den måde, at et regnskabsmæssigt 0-resultat er budgetteret ved, at omkostningerne, herunder lønninger, er summeret op; herfra er trukket "kendte" indtægter, hvorefter residualen, der får budgettet til at balancere, er sponsorindtægter, salg af spillere eller kvalifikation til international deltagelse.

Vi anbefaler i stedet, at samtlige indtægter baseres på konkrete, realistiske vurderinger af mulighederne. Når det samlede indtægtsgrundlag er vurderet og opgjort, kan sportsvirksomheden begynde at disponere omkostninger inden for den realistiske forventede indtægtsramme. Udgangspunktet er derfor, at der ikke kan disponeres flere omkostninger, end der er indtægter. Der skulle oven i købet gerne levnes plads til konsolidering. Det betyder, at en manglende balance mellem indtægter og omkostninger ikke løses ved at forøge indtægterne, men at reducere omkostningerne – uanset det måtte gå ud over lønsummen til sportsudøverne.

Når budgettet bestående af balance, drifts- og likviditetsbudget med tilhørende beskrevne forudsætninger opdelt på måneder er godkendt af bestyrelsen, er det den daglige ledelses ansvar at følge op herpå og rapportere løbende til bestyrelsen.

Den månedlige økonomirapportering til bestyrelsen bør ske i samme format som budgettet. Herunder er den økonomiske udvikling beskrevet i hovedpunkter. Det betyder også, at der månedligt foretages den nødvendige revurdering af forventningerne til resten af året, herunder især likviditetsudviklingen måned for måned. Rapporteringen bør holdes i et overskueligt format. Det er vigtigt, at bestyrelsen får et godt grundlag at vurdere økonomien på, således at den i tide kan forholde sig til negative budgetafvigelse, og til hvordan disse afdækkes.

Pålidelig økonomirapportering forudsætter, at administrationen besidder de nødvendige kvalifikationer, samt at der føres et bogholderi, der til stadighed er ajourført, så der løbende kan foretages periodiseringer af alle væsentlige indtægter og omkostninger samt analyse og afstemning af bogholderiets konti.

De enkelte budgetansvarlige kan disponere inden for de givne rammer. Det gælder også et eventuelt sportsudvalg, der således ikke uden videre kan tegne kontrakter ud over de givne rammer. I givet fald skal dette forelægges bestyrelsen til godkendelse med forslag til en realistisk finansiering heraf.

Det er vigtigt, at virksomheden ved indgåelse af udøverkontrakter af flerårig løbetid forholder sig

til de økonomiske konsekvenser heraf. Ikke bare isoleret set for den enkelte kontrakt, men også i relation til, at en indgået kontrakt på f.eks. 3 år er en disponering af omkostninger for såvel budgetåret som for de følgende 2 år, hvorved der alt andet lige lægges begrænsninger i mulighederne for investering i udøvere for efterfølgende år. Endvidere er det vigtigt bl.a. med henblik på at sikre variabilitet i lønninger, at ledelsen forholder sig til, hvor stor en del af lønningerne, som skal være fast løn i forhold til bonusrelateret.

Det er derfor vigtigt, at der løbende ses fremad og foretages en vurdering af truppen med henblik på køb og salg, så sportsvirksomheden har en optimal trup såvel i år 1 som i de efterfølgende år, baseret på realistiske økonomiske rammer.

Ud over at omkostningerne styres nøje, er det lige så vigtigt at have fokus på udviklingen af indtægterne, jf. også kapitel 8. Det betyder, at der i rette tid reageres på f.eks. svigtende sponsorindtægter og ikke disponeres ud fra usikre forventninger fra salgsansvarlige medarbejdere om kommende sponsoraftaler. Sponsorarbejdet skal derfor understøttes af konkrete planer, der løbende skal følges op på.

Det helt afgørende er likviditetsudviklingen, og der bør derfor, ud over tæt opfølgning af såvel indtægter som omkostninger, følges op på manglende betalinger af bl.a. faktureringer til sponsorer. En effektiv rykning af disse vil resultere i, at pengene kommer hurtigere ind, eller at virksomheden i tide kan få annulleret en given kontrakt og slippe ud af forpligtelserne i tide.

Anbefalinger:

- Budgetlægning bør ske, så udgifter disponeres, efter et realistisk indtægtsbudget er lagt. Manglende balance bør alt andet lige resultere i et reduceret udgiftsniveau ("tæring efter næring").
- Der skal udarbejdes månedlige økonomirapporter med opfølgning på drift og likviditet, og der skal tages action rettidigt på budgetafvigelse.
- Køb og salg af udøvere samt indgåelse af sponsorkontrakter bør ske efter nøje og langsigtet vurdering af likviditets- og investeringsbehov samt investeringsmuligheder.

KAPITEL 10:

Samfundsmæssigt ansvar for professionelle sportsvirksomheder

Professionelle sportsvirksomheder er først og fremmest forretninger. Og de bør prioritere derefter. Ikke desto mindre anerkender vi også den særlige baggrund og de særlige værdier, den danske idrætsverden har, og som adskiller den fra den øvrige underholdningsbranche. Vi mener, at det er disse værdier, der er med til at gøre idrætten til et samlingspunkt for mange – og som har en positiv indflydelse mange andre steder i samfundet. De professionelle danske sportsvirksomheder bør vedkende sig denne baggrund – og arbejde for at fastholde og styrke den. Det vil gavne respekten for sporten i Danmark. Det vil gavne sportsvirksomhederne som attraktive, værdibaserede arbejdspladser. Og i sidste ende vil det derfor også gavne den danske professionelle sportsverden økonomisk.

I det følgende vil vi beskrive nogle af de temaer med samfundsmæssig relevans, som professionelle sportsvirksomheder skal tage stilling til i deres virke, samt vores anbefalinger for, hvordan de håndteres.

- **UDØVERES UDDANNELSE OG KARRIERE**

Med de krav, der i dag stilles til professionelle sportsudøvere, er det et grundlæggende vilkår, at de må indstille sig på at have to karrierer – en karriere som professionel sportsudøver og en karriere efterfølgende.

Mange professionelle sportsudøvere må i deres aktive karriere bruge så meget tid på deres sport, at det kan gå ud over deres uddannelse og efterfølgende karriere. Det er i såvel udøverens som sportsvirksomhedens interesse, at der er sikret rammer for, at der ud over sporten sker en uddannelsesmæssig udvikling. Det giver mere engagerede og fokuserede udøvere, og det er med til at skabe interesse for og respekt omkring sportsvirksomheden fra såvel øvrige udøvere som tilskuere og andre interessenter. På denne måde kan sportsvirksomhederne udmærket sammenlignes med andre virksomheder, hvor det for længst er blevet en grundsætning, at "medarbejderne er virksomhedens vigtigste aktiv".

Sportsvirksomhederne bør derfor løbende overveje, hvordan gode rammer for denne udvikling af udøverne kan sikres.⁷ Der kan ikke siges noget entydigt om, hvilke tiltag den enkelte virksomhed bør tage, men det kan anbefales at se på såvel uddannelsesmæssige som andre tiltag, evt. i samarbejde eller samråd med Team Danmark. Hvad angår uddannelse, fremsatte regeringen i december 2003 lovforslag i Folketinget om en opsparingsordning for professionelle sportsudøvere.⁸ Hensigten med loven er, at sportsvirksomhederne sammen med udøverne får mulighed for at bidrage til disses efterfølgende karriere – og således sikre, at de kan koncentrere sig om sportsudøvelsen, mens de er ansat.

- **FORSVARLIG TRÆNINGS- OG SÆSONTILRETTELÆGGELSE**

På samme måde som sportsvirksomhedens sikring af ordentlige uddannelsesmæssige forhold kan betragtes som en investering, er det naturligvis også en investering at sikre, at træningstilrettelæggelsen sker på en måde, så overtræning, skader og andre helbredsmæssige problemer undgås. Med et givet antal udøvere på et hold er der grænser for, hvor meget den enkelte udøver kan deltage i, når der samtidig skal gennemføres kvalitetspræget træning. Det kan således betragtes som en del af sportsvirksomhedens samfundsmæssige ansvar, at

sportens bedste udøvere som rollemodeller ikke er præget af endeløse skader, som skyldes nedslidning og for hårdt pres. Det har gennem de seneste år været en klar tendens i en række idrætsgrene, at antallet af kampe og turneringer har været stigende. Den øgede kamp- og turneringsmængde medfører ud over fysisk belastning også et betragteligt øget psykisk pres på udøveren, da sæsonen kommer til at indeholde flere begivenheder, hvor de skal toppe og yde deres absolut maksimale. Sportsvirksomhederne bør derfor sikre en forsvarlig og afbalanceret trænings- og sæsontilrettelæggelse – det er ganske enkelt i alles bedste interesse, men ansvaret hviler i sportsvirksomhedens hænder.

- **RELATION TIL IDRÆTTENS ORGANISATIONER**

Udvalget anbefaler idrættens organisationer at indgå i samarbejde og dialog med de professionelle sportsvirksomheder om alle relevante spørgsmål, under hensyntagen til de særlige vilkår, der gælder for den professionelle sportsbranche. F.eks. er en hensigtsmæssig sæsontilrettelæggelse med de nødvendige restitutions- og aflastningsperioder udgangspunktet for en forsvarlig udvikling og god trivsel blandt de aktive. Udtagelse til landshold eller andre udvalgte hold er en særlig ære, som de fleste udøvere sætter meget højt, men i relation til sportsvirksomhederne giver det den udfordring, at vigtige udøvere skal "lånes ud" til landskampe eller begivenheder, hvor de risikerer skader eller kan blive belastet hårdt i forhold til sportsvirksomhedens egne kampe eller øvrige træningsplanlægning. Omvendt er landsholdsdeltagelse typisk grund til ikke ubetydelig stolthed, PR-værdi og værdiforøgelse for såvel udøver som sportsvirksomhed, ligesom landsholdsdeltagelse kan være med til at give væsentlig international erfaring for udøverne.

7. Samtidig bør det understreges, at ansvaret ikke er sportsvirksomhedens alene, men bl.a. omfatter forældre, agenter, spillerne selv m.fl.

8. www.skm.dk

Udvalget finder, at det for en professionel sportsvirksomhed i Danmark i dag bør veje tungere at lade udøvere – danske som udenlandske – deltage i de respektive landsholdsturneringer. Alt andet vil i øvrigt også kunne give betydelig badwill for sportsvirksomheden. Men det kræver, at tilrettelæggelsen af landsholdsturneringerne sker koordineret i forhold til sportsvirksomhedernes sæsonplanlægning, herunder også de internationale klubturneringer. Vi vil derfor anbefale, at denne koordinering i Danmark og i udlandet forbedres, og at de danske sportsvirksomheder og nationale idrætsorganisationer går aktivt og positivt ind i denne proces. Udvalget kan desuden konstatere, at der flere steder er rejst krav om kompensation for den tid, udøverne er fraværende i forbindelse med landskampe.

- **DOPING**

Doping giver – ud over helbredsmæssige problemer – sporten en dårligt ry, og virksomhederne har såvel et moralsk ansvar som en økonomisk interesse i, at problemet bekæmpes bedst muligt.

Globalt og nationalt er regeringer og idrættens organisationer ved at udarbejde og udbrede fælles regler for det internationale dopingarbejde. De fælles regler indebærer sanktioner for både udøvere, der misbruger doping, og for læger og andre, der distribuerer dopingstoffer. I udvalget bakker vi op om intentionerne bag et fælles regelsæt og dets implikationer, og vi fremhæver i den forbindelse, at det stiller krav om, at den enkelte sportsvirksomhed har en klar og kendt politik eller holdning til problemet. Virksomhederne kan naturligvis ikke garantere, at udøverne ikke bruger doping, men de kan tydeligt fremhæve en klar og konsekvent dopingpolitik og derved medvirke til at misbrug af doping undgås. I den forbindelse bør et åbent samarbejde med antidopingmyndigheder omkring kontrol og oplysning, samt et eventuelt samarbejde med politi i denne sammenhæng, også være en selvfølge for alle professionelle sportsvirksomheder.

- **FAIR PLAY**

Vi har den grundlæggende holdning, at sportsvirksomhederne skal være med til at fremme god opførsel blandt udøvere og andre ansatte – såvel på som uden for banen. Det giver virksomhederne et godt image, og det udtrykker respekt for den sport, som det hele drejer sig om. Hvad angår konkrete episoder i udøvelsen, finder vi, at det også er sanktionerne, som er forbundet med unfair play, der skal være med til at forhindre, at spillet ødelægges: Rammerne og reglerne for spillet skal være sådan, at fair play fremmes – og at der dæmmes op for det modsatte. Inden for sådanne fair rammer er det kun en god og naturlig del af sporten, at kappestriden kommer til udtryk ved, at begge hold vitterlig gør deres yderste for at vinde.

Anbefalinger:

- Sportsvirksomhederne bør prioritere, at udøverne har gode muligheder for uddannelse og efterfølgende karriere.
- Trænings- og sæsontilrettelæggelsen bør ske på en måde, så overtræning, skader og andre helbredsmæssige problemer undgås.
- Samarbejdet med idrættens organisationer bør styrkes, særligt omkring landsholdsdeltagelse og sæsontilrettelæggelse.
- Sportsvirksomhederne bør have en klar dopingpolitik og et åbent samarbejde med antidopingmyndigheder m.fl. Fair play bør fremmes.

KAPITEL 11:

Kommunikationsstrategi, herunder pressehåndtering

Det anbefales at alle sportsvirksomheder har en samlet kommunikationsstrategi, som overordnet tydeliggør, hvilke målgrupper virksomheden retter sin kommunikation imod, og lige så vigtigt – hvordan virksomheden henvender sig til de forskellige målgrupper. For der vil sikkert være tale om flere målgrupper, som nås bedst via forskellige kommunikationskanaler. Virksomhedens kommunikationsstrategi bør omfatte alle de centrale interessenter som sponsorer, fans, medier og ansatte, ligesom kommunikationsstrategien bør indeholde retningslinjer for, hvem der udtaler sig i givne situationer, som f.eks. medieskabte krisesituationer. Her er det særligt vigtigt, at retningslinjerne er utvetydige, så der ikke opstår forvirring og modstridende signaler fra sportsvirksomhederne.

Målsætningen med en kommunikationsstrategi er at give det nødvendige overblik over potentialet i det samlede kommunikationsberedskab og derved være med til at sikre, at virksomhedens forskellige interessenter kan serviceres med information, der er målrettet netop deres behov. Et vigtigt element er således også, at virksomhederne via kommunikationsstrategien forholder sig til, hvilke medier de benytter for at nå deres målgrupper, og hvordan de bedst udnytter de enkelte mediers potentiale. Det skulle således gerne være klart, hvad virksomheden ønsker at opnå med f.eks. hjemmesiden, med nyhedsbrevet, med flyers, med kontakten med pressen, med medlemsmagasinet osv.

Samtidig er en overordnet kommunikationsstrategi et vigtigt værktøj i virksomhedens arbejde med eget brand, idet den gør det muligt at skabe den nødvendige ensartethed i virksomhedens budskaber. Selvom det ikke er det samme, der skal siges til de forskellige målgrupper, skal virksomhedens kerneværdier gennemsyre al den målrettede kommunikation, som kommer fra virksomheden.

En særlig målgruppe i virksomhedens kommunikationsstrategi bør være pressen, og et vigtigt element i kommunikationsstrategien bør således være håndteringen af pressen og medierne. Det er et særligt vilkår for de professionelle sportsvirksomheder, at de er genstand for massiv opmærksomhed fra medierne og offentligheden generelt. Det er dog væsentligt at understrege, at denne opmærksomhed både har fordele og ulemper, og det kan bemærkes, at mange andre virksomheder givetvis ville være mere end tilfredse, hvis de kunne opnå bare en brøkdel af den medieinteresse, sportsvirksomhederne er genstand for.

Det er vigtigt, at pressens opmærksomhed håndteres på den rigtige måde i sportsvirksomhederne. Det er pressens rolle at fokusere på alle aspekter, også de mere kritiske. Denne rolle er vi overbeviste om, er vigtig for samfundet, ligesom den er med til at holde sportsvirksomhederne "til ilden" – også selvom vi i sportsvirksomhederne til tider kunne ønske, at journalistikken blev forvaltet på en mere objektiv og fair måde og baseret på grundigere research.

På baggrund af pressens store interesse for professionelle sportsvirksomheder er det vores anbefaling, at sportsvirksomhederne tilrettelægger en strategi for håndteringen og serviceringen af pressen og medierne. Pressen må naturligvis ikke få selvstændig indflydelse på virksomhedens beslutninger, men det må erkendes, at deres vinkling af historierne har meget væsentlig betydning for den generelle opfattelse af sportsvirksomhederne og dermed også for deres drift.

Elementer i en strategi til håndtering af pressen kan bl.a. omfatte

- Kommunikationskanaler, herunder en afklaring af, hvordan og i hvilke situationer virksomheden benytter sig af f.eks. pressemeddelelser, pressemøder, eksklusivhistorier, samt hvordan virksomheden eventuelt kan benytte alternative tilgange til pressen og medierne i øvrigt.
- Udtalelser til pressen. Det anbefales, at der opsættes retningslinjer for, hvem der generelt udtaler sig til pressen. Der er desværre set mange eksempler på, at journalister har kunnet "shoppe" synspunkter forskellige steder i sportsvirksomheden for herefter at kunne udstille divergerende synspunkter som interessekonflikter eller lignende.
- Udøvernes kontakt med pressen. Uden at der skal lægges unødigt snærende bånd på udøverne, er det vigtigt, at de også ser sig selv som eksponenter for virksomheden udadtil og handler derefter. Det anbefales derfor, at der udarbejdes retningslinjer eller vejledes omkring udøvernes håndtering af pressen. Dette giver udøverne sikkerhed, i og med de ikke er i tvivl om retningslinjer og deres muligheder i forhold til medierne. Dette element kan også være vigtigt som en del af deres individuelle karriereudvikling.

Afhængigt af situationen kan det være forskellige personer i virksomheden, som overlades retten til at udtale sig til pressen om en sag. Men der bør være en klar politik for, hvem der som udgangspunkt har denne ret – og hvordan den uddeles. En sådan ensartethed og konsekvens i forhold til virksomhedens ansigt udadtil i medierne er også et vigtigt redskab, når der skal arbejdes målrettet med virksomhedens brand.

Anbefalinger:

- Det anbefales, at sportsvirksomhederne har en overordnet kommunikationsstrategi, der kan sikre, at virksomhedens kommunikation effektivt målrettes mod interessenterne, dvs. sponsorer, fans, medier og ansatte.
- Som en del af denne kommunikationsstrategi anbefales det, at virksomheden har en særlig strategi omkring håndtering og kontakt med pressen. Pressestrategien kan bl.a. udstikke rammerne for:
 - anvendelse af forskellige kommunikationskanaler; afhængig af omstændighederne
 - udtalelser til pressen
 - udøvernes mediekontakt.

Personalerrekruttering og -ledelse

I kapitel 10 beskrev vi, at en ansvarlig håndtering af udøvernes uddannelsesmæssige og sociale udvikling også bør betragtes som en del af sportsvirksomhedernes samfundsmæssige ansvar. Det samme gør sig naturligvis også gældende for de øvrige ansatte i virksomheden. Det er vigtigt, at alle medarbejdere ser sig som værende et del af det samme team, og at virksomhedens ledelse arbejder målrettet med at skabe motivation, produktivitet og medarbejdertilfredshed.

Udvalget finder det naturligt, at der som et led i denne proces også stilles nogle klare krav til medarbejderne – såvel udøvere som øvrige ansatte. Alle skal vide, hvordan de bidrager til den samlede virksomheds drift, og der skal stilles forventninger op til den enkelte. Mere generelt er det væsentligt, at der internt i den enkelte sportsvirksomhed kommunikeres klart ud om de værdier, virksomheden bygger på, og den strategi, der følges. Også i det daglige skal alle være informeret om udviklingen – særligt hvis der i medierne cirkulerer negative historier.

Samtidig er det altafgørende, at sportsvirksomhedernes medarbejdere besidder de kompetencer, det kræver at drive en professionel sportsvirksomhed. Mange klubber har ved overgangen fra forening til forretning ansat tidligere udøvere, frivillige og støtter fra klubben. Men det er kun sjældent, at de vil kunne leve op til kravene til en professionel sportsvirksomhed. Vi underkender ikke værdien af deres indsats for klubben. Men det er til alles bedste, at det er folk med de rette kompetencer, der ansættes – og uddannes – til at drive klubben som en virksomhed.

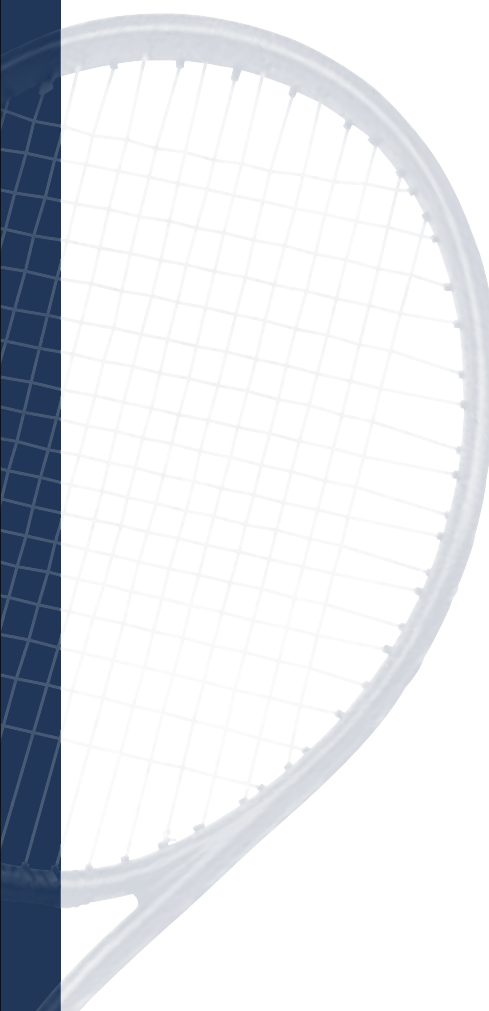
Udvalget finder, at hele organisationen bag sportsudøverne er en kritisk faktor for sportsvirksomhedens succes. Det er vigtigt at investere i udvikling af medarbejdere på funktioner og på alle niveauer. Det er åbenlyst, at den professionelle sportsvirksomhed er afhængig af human resources på mange felter, som rækker langt ud over det strengt sportslige. Det giver efter vores opfattelse ikke mening at investere i dyre udøvere, før denne organisation er på plads.

Anbefalinger:

- Det anbefales, at den interne personaleledelse og kommunikation bygger på sportsvirksomhedens værdier og sikrer en god balance mellem krav til og muligheder for den enkelte medarbejder.
- Det anbefales, at der ved ansættelser i virksomheden fokuseres på aktuelle kompetencebehov snarere end på at ansætte eller fastholde frivillige, tidligere udøvere eller andre støtter fra klubben.

KAPITEL 13:

Håndtering af centrale interessenter



De professionelle sportsvirksomheder skal forholde sig til de samme interessenter som andre virksomheder og skal tage hensyn til kunderelationer, leverandører, konkurrenter osv. Der er dog alligevel flere træk ved sportsbranchen, der gør sportsvirksomhedernes situation speciel.

Interessentkredsen for en professionel sportsvirksomhed favner meget bredt og er karakteriseret af såvel ganske stærke som meget forskelligartede interesser i sportsvirksomhedens drift. Derudover kan det fremhæves, at der i sportsvirksomheden og i sportsvirksomhedens kerneydelser indgår et centralt emotionelt element, der – heldigvis – ikke lader sig kontrollere i klassisk forstand. Sportsvirksomheden er ligeledes særdeles afhængig af relationen til en række eksterne interessenter som f.eks. fans og offentlige myndigheder. Disse vilkår er efter udvalgets mening også afgørende – og komplicerende – træk ved den professionelle sportsbranche, hvorfor forholdet til en række af de mest centrale interessenter gennemgås i dette afsnit.

KOMMUNALE OG ANDRE OFFENTLIGE AKTØRER

Sportsvirksomhederne har som oftest et ganske nært gensidigt afhængighedsforhold til den kommune, moderklubben har hjemme i. Blandt de primære årsager hertil er, at sportsarenaer oftest er ejet og drevet af kommunen, som stiller dem til rådighed for sportsvirksomheden på nærmere

bestemte vilkår.⁹ Hertil kommer, at en række infrastrukturbehov omkring sportsvirksomhedernes forretning (trafik-, politi- og ordensmæssige) kun kan opfyldes i tæt samarbejde med kommunale og andre offentlige myndigheder.

Kommunen har en betydelig interesse i vel fungerende sportsvirksomheder, fordi de kan bidrage til en betydelig økonomisk omsætning, til at gøre kommunen mere kendt og dermed tiltrække arbejdskraft og investeringer, til at skabe en fællesskabsfølelse omkring kommunen, gode sportslige oplevelser for borgerne og meget andet.

Udvalget er imidlertid af den holdning, at det ikke skal være hjemkommunens generøsitet, der er afgørende for de sportslige resultater. Sportsvirksomhederne bør ikke konkurrere om, hvem der har den største kommunekasse i baghånden. Offentlig støtte til drift af sportsvirksomheder, der har karakter af egentlig erhvervsvirksomhed, er under alle omstændigheder ulovlig.¹⁰

Omvendt er det klart, at de professionelle sportsvirksomheder – ud over de ovenfor nævnte fordele for den lokale kommune – ved afviklingen af sportsbegivenheder bidrager ganske betydeligt til en øget økonomisk omsætning inden for turisme, transport mv. (se tekstboks), ligesom virksomheden i sig selv selvfølgelig bidrager med skat, moms, beskæftigelse osv.

Udvalget anbefaler på denne baggrund, at de professionelle sportsvirksomheder i deres relationer til kommunale og andre offentlige aktører synliggør de positive økonomiske effekter og anden positiv udvikling som følge af deres aktiviteter, og at de argumenterer herfor ved indgåelse af aftaler. Samtidig skal virksomhederne anerkende, at direkte økonomisk

støtte til egentlig erhvervsvirksomhed ikke bør ske skattefinansieret.

SPONSORER

Der er traditionelt et tæt samarbejde mellem sportsvirksomhederne og deres sponsorer, hvilket er blevet forstærket af, at sponsorsamarbejdet gennem de senere år har udviklet sig til omfattende partnerskaber, der kræver hyppig kontakt mellem sponsor og sportsvirksomhed.

Gode sponsorrelationer omfatter da typisk også, at der indgås kontrakter, som giver sponsor adgang til faciliteter, begivenheder og udøvere i nærmere bestemt omfang, ligesom det er vigtigt, at sportsvirksomheden afsætter tilstrækkelige ressourcer, herunder personalemæssige kompetencer, til at eksekvere sponsoratet.

Det ses ofte, at sponsorer søger og i mange tilfælde direkte blander sig i ledelsens beslutninger. Det bør understreges, at det er ledelsen, som træffer beslutninger på grundlag af de beslutningsoplæg, som fremlægges for bestyrelse og direktion. Sponsorerne er ikke en del af ledelsen og skal derfor ikke blande sig heri, men alene forholde sig til, om de får det ud af sponsoratet, som de har forventet. Det betyder også, at såfremt en sponsor sidder i bestyrelsen, skal beslutningerne træffes ikke til glæde for sponsor, men til glæde for, hvad der tjener sportsvirksomheden som helhed ud fra de tidligere nævnte grundlæggende principper.

9. Konkurrencestyrelsen afgav i 2003 en rapport om kommunal udlejning af fodboldstadioner, som indeholder en model til beregning af en fiktiv markedsløje for det lokale stadion.

10. Folketinget er ved at behandle et forslag til revision af eliteidrætsloven. I den nye lov udvides kommunernes adgang til at støtte eliteidræt, dog kan kommunerne fortsat ikke støtte egentlig erhvervsvirksomhed.

FANS

Det har ofte væsentlig betydning for økonomisk og sportslig succes i en sportsvirksomhed, at der er en betydelig kreds af fans omkring holdet, hvad enten de er organiseret i deciderede fanklubber eller er loyale supportere.

Imidlertid er det vigtigt, at sportsvirksomhederne holder sig for øje, at håndteringen af fans også er en ressourcekrævende opgave og en opgave, der også kan give betydelige problemer. Således for eksempel når fans er årsag til uroligheder i forbindelse med sportsbegivenheder.

Det er udvalgets opfattelse, at sportsvirksomheden bør tage aktivt del i udviklingen af en trofast fanskare og et godt miljø omkring den samt et medansvar for, at den støtter holdet på en forsvarlig måde, der repræsenterer klubbens og virksom-

hedens værdier. Samtidig bør det naturligvis stå klart, at fanklubber og lignende ikke er berettiget til indflydelse på de sportslige dispositioner.

Udvalget anbefaler desuden, at holdene indbyrdes styrker samarbejdet omkring håndtering af fans under begivenheder, så afviklingen sker på en forsvarlig og festlig måde til glæde for såvel hold som tilskuere.

MODERKLUBBEN

Selvom sammenhængen ikke er entydig, er der oftest en tæt relation mellem moderklubben, der fungerer på frivillig amatørbasis, og den professionelle sportsvirksomhed. Moderklubben fungerer i nogen udstrækning som fødekæde for den professionelle sportsvirksomhed, der til gengæld kan være med til at skabe opmærksomhed om og medlemmer i amatørrekkerne.

EFFEKTANALYSE AF STORE SPORTSBEGIVENHEDER

Ildrætsfonden Danmark har foretaget en effektanalyse af de samfundsøkonomiske gevinster i forbindelse med afholdelse af internationale idrætsbegivenheder i Danmark. Det overordnede formål med effektanalyser er at dokumentere den merværdi for det danske samfund, som skabes af de udenlandske og interregionale gæster i Danmark og i værtsregionerne som følge af værtskabet – sammenlignet med en nulsituation. Analyserne skal tjene som et incitament til øget samarbejde om ansøgning og afholdelse af flere internationale idrætsbegivenheder i Danmark. Resultatet af effektanalyserne indeholder både nationale og lokale parametre.

Eksempler fra effektanalyse for UEFA-Cup finalen 17. maj 2000 i København mellem engelske Arsenal og tyrkiske Galatasary:

- Der blev genereret en turismeomsætning på 75 mio. kr., hvilket indebar en værditilvækst på 46,6 mio. kr.
- Begivenheden betød en beskæftigelse på 134 årsværk.
- Stat, amter og kommune fik i alt 38,3 mio. kr. i provenue fra skatter, moms og afgifter

Effektanalysen kaldes også populært for en STØBBE-analyse (**S**ports **T**urismens **Ø**konomiske og **B**eskæftigelsesmæssige **B**etydning).

Men tætte relationer kan også være problematiske. Det gælder for eksempel, når moderklubben stiller særlige krav til sportsvirksomheden, for eksempel i forhold til sportslige satsninger, håndtering af fans og kommunale aktører mv.

Hertil kommer, at moderklubben ofte er berettiget til offentlig støtte til sin almindelige drift. Det bør i denne forbindelse kunne dokumenteres, at den offentlige støtte ikke går til den professionelle sportsvirksomhed.

Udvalget anbefaler, at der sker en *klar adskillelse* mellem moderklubben og den professionelle sportsvirksomhed *økonomisk og ledelsesmæssigt*. Det bør kunne dokumenteres, at den professionelle sportsvirksomhed ikke gennem moderklubben indirekte modtager offentlig støtte til erhvervsvirksomhed.¹¹ Samtidig bør den professionelle sportsvirksomhed sikre sig fuld dispositionsfrihed i forhold til moderklubben – der dog er berettiget til sædvanlig indflydelse som en væsentlig interessent for virksomheden, jf. også kapitel 7.

En sådan adskillelse vurderes at være til begge parter fordel, idet grundlaget dermed lægges for, at de hver især kan agere ud fra deres forskellige værdigrundlag og formål.

Adskillelsen er ikke simpel og vil bl.a. afhænge af antallet af hold med betalte udøvere, placering af ansvar for talentudvikling mv. Men det er udvalgets opfattelse, at det nødvendige samarbejde har de bedste vilkår, når udgangspunktet i samarbejdet ligger klart på forhånd og forventningerne dermed er afstemt. Hermed kan den professionelle sportsvirksomhed også leve op til sit ansvar som bidragende til moderklubben og dermed det værdigrundlag, som sporten udspringer fra.

11. Det forhindrer naturligvis ikke sportsvirksomheden i at yde et økonomisk bidrag til den oprindelige klub, hvad mange da også gør.

Anbefalinger:

I relationen til sine vigtigste interessenter anbefales det, at sportsvirksomhederne

- synliggør deres værdi og betydning, men undlader at indgå aftaler med kommunale og andre offentlige aktører, hvis aftalerne har karakter af støtte til egentlig erhvervsvirksomhed
- skaber opmærksomhed omkring sine sponsorer – men ikke accepterer, at de får indflydelse på økonomiske og sportslige dispositioner
- arbejder aktivt med en tilhængerskare, der følger klubben på en positiv måde, og gennem samarbejde med de øvrige klubber sikrer en god afvikling af sportsbegivenhederne
- sikrer helt klar økonomisk og ledelsesmæssig adskillelse i forhold til moderklubben. Samarbejdet bør bygges op efter gensidig forventningsafstemning.

DEL III: BILAG

BILAG 1: KOMMISSORIUM

Kommissorium for projekt "God ledelse af professionelle sportsklubber i Danmark"

Regeringen har i forbindelse med udarbejdelsen af publikationen "Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien" bl.a. set nærmere på sportserhvervet i Danmark. Den stigende forretningsmæssige interesse i sporten medfører ikke bare store muligheder, men også store udfordringer for de professionelle sportsklubber. Klubbernes økonomiske situation, ledelsens rolle og ansvar i forhold til sportsudøverne samt relationer til klubbernes interessenter er stadig oftere udsat for kritik i den offentlige debat.

Udgangspunktet for arbejdet er derfor, hvorvidt danske professionelle sportsklubber arbejder på en sådan måde, at de fungerer samfundsmæssigt og økonomisk ansvarligt og om de besidder de nødvendige kompetencer hertil.

Regeringen nedsætter et udvalg til at belyse disse spørgsmål. Udvalget anmodes om at vurdere, om der er behov for en dansk beskrivelse af god ledelse af professionelle sportsklubber og i givet fald fremkomme med et forslag til en sådan.

Udvalget består af

Flemming Østergaard, bestyrelsesformand, Parken Sport og Entertainment (fmd.)

Lars Krarup, borgmester i Herning og tidl. direktør for Blue Fox Herning A/S
Bjarne Riis, sportsdirektør og holdejer, Team CSC

Jesper Jørgensen, partner, Deloitte & Touche

Arne Buch, direktør, GOG og formand for Divisionsforeningen

Udvalget har det samlede ansvar for arbejdet med "god ledelse af professionelle sportsklubber i Danmark". Udvalget er sammensat af personer med bred erfaring fra virksomhedsledelse indenfor sportsverdenen såvel som udenfor, sponsorering af sportsklubber mv. Udvalget varetager ikke forpligtelser som repræsentanter for særlige sportsgrene, virksomheder, eller andre interesser, men er udpeget efter personlige kvalifikationer. Kulturministeriet sekretariatsbetjener udvalget med bistand fra Økonomi- og Erhvervsministeriet (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen).

Professionelle sportsklubber fungerer i dag på mange måder som virksomheder. De har bestyrelser med virksomhedsledere, millionomsætning, internationale netværk, og har gjort deres indtog på alverdens børser mv. Men klubberne adskiller sig fra øvrige brancher derved, at de både forsøger at indfri sportslige og økonomiske målsætninger. Desuden er branchen kendetegnet ved en meget høj grad af medieeksponering.

Herhjemme er det særligt inden for ishockey, håndbold, fodbold og cykling, at der er kommet mange penge i sporten. Klubberne er oftest vokset ud af foreningsverdenen, men ledes i stigende grad som virksomheder. Men tilsyneladende ikke altid som en professionel ledelse ville drive enhver anden virksomhed. Når sportsklubbernes problemer skal forklares, peger mange på behovet for opbygningen af et sportserhverv, der er mere professionelt. Med en sådan omstilling følger en række udfordringer i form af bl.a. nye kompetencebehov, ansættelsesforpligtelser, styringssystemer, finansieringsformer og kommunikationskrav som klubberne bør leve op til.

Relevante temaer for god ledelse af professionelle sportsklubber kunne bl.a. indeholde økonomistyring, samfundsmæssigt ansvar, personaleledelse, arbejdsmarkedsforhold, efteruddannelsesmuligheder samt relationer til klubbernes interessenter, herunder sponsorerne, pressen, lokalsamfundet og aktionærerne. Ambitionen er at udarbejde enkle og implementerbare retningslinier/anbefalinger, som kan være et hjælperedskab for de professionelle klubber i deres beslutningsprocesser og daglige ledelse af klubben/virksomheden. Retningslinierne/anbefalingerne vil også kunne bruges af klubber, der overvejer eller er i gang med omstillingen fra en traditionel forening til en professionel virksomhed.

Retningslinierne/anbefalingerne vil også kunne omfatte, hvordan professionelle sportsklubber forholder sig i forhold til sine interessenter. De professionelle og semi-professionelle klubber har ofte en betydelig økonomisk interaktion med f.eks. kommunen, bl.a. i form af facilitetsudlejning. Men erfaringen viser, at denne interaktion ikke altid går gnidningsfrit og ofte sker under forskellige forudsætninger i de enkelte kommuner, til skade for en fair konkurrence klubberne imellem.

Kommissoriet og præsentationen af udvalget vil offentliggøres i publikationen "Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien" i september 2003. Udvalgets overvejelser og evt. retningslinier forventes afgivet til de to ministre ultimo 2003 med efterfølgende offentliggørelse. I forbindelse med løsningen af opgaven anmodes udvalget særligt om følgende:

- At udarbejde en tidsplan for arbejdet
- At vurdere behovet for danske retningslinier for god ledelse af professionelle sportsklubber set i lyset af erfaringerne fra bl.a. Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse samt erfaringer fra professionelt drevne sportsklubber i udlandet, og herunder;
 - identificere særlige problemområder, udvalget finder det relevant at behandle
 - vurdere effekten og relevansen af eventuelle retningslinier udarbejdet af udvalget
- I givet fald at fremkomme med forslag til en dansk beskrivelse af god ledelse af professionelle sportsklubber
- At inddrage følgende aspekter
 - Økonomiske, i lyset af de mange konkurrencer og klubber med betydelige vanskeligheder
 - Spiller/udøvermæssige, herunder uddannelse, karriereforløb efter ansættelsen som udøver, opsparings- og pensionsvilkår, mv.
 - Relationsmæssige, herunder til kommuner, til de frivilligt baserede idrætsforeninger samt til andre private og offentlige interessenter.

BILAG 2: LITTERATURLISTE

Anders Bisgaard og Steen Thomsen/Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (2003): "God selskabsledelse - i mindre og mellemstore virksomheder"

Birgitte Schultz/ Idrætsfonden Danmark (2000): "Effektanalyse nr. 6: UEFA-cup finalen i fodbold d. 17. maj 2000 i Parken/København."

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (2001): "Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark. Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark"

Konkurrencestyrelsen (2002): "Kommunal udlejning af idrætsanlæg"

Københavns Fondsbørs (2004): "Rapport om god selskabsledelse i Danmark - Fondsbørsens komité for god selskabsledelse".

Morten Møhlholm (2003): "Notat fra Idrættens fælles medieudvalg"

Regeringen (2003): "Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien - 5 nye skridt på vejen".

Refererede internetressourcer:
www.corporategovernance.dk
www.uefa.com
www.dbu.dk
www.uci.ch
http://europa.eu.int/comm/competition/speeches/text/sp2003_024_en.pdf
www.skm.dk



ਕੋਲਮਿਨਿਸਟਰੀਏਟ 
MINISTERIET