

Organisering av mästerskap i aktiebolagsform: Erfarenheter, lärdomar och insikter för beslutsfattare

Sara Brorström och Mikael Hilmersson

Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

INLEDNING

Det projekt som avrapporteras här har genomförts på uppdrag av Svenska Handbollförbundet samt Sveriges Riksidrottsförbund (RF). Syftet har varit att samla erfarenheter kring organisering av mästerskap i aktiebolagsform där bakgrunden är att Svenska Handbollförbundet med framgång valt att organisera internationella mästerskap i aktiebolagsform (AB). Det första mästerskapet som genomfördes i denna form var år 2011 då VM för herrar arrangerades. Därefter har bolagsformen använts i EM för damer 2016 och EM för herrar 2020. Att samla erfarenheter, insikter och lärdomar från dessa mästerskap och denna organisationsform bedöms ha ett stort värde för framtida beslut kring organisationsfrågor av större mästerskap. Detta dels inom Svenska Handbollförbundet men även för andra specialidrottsförbund som står inför liknande beslut. För att sätta de erhållna erfarenheterna och lärdomarna i perspektiv finns det även intresse av en vidare utblick där erfarenheter från andra idrotter likväl som den akademiska forskningens insikter i frågan bedömts som intressanta. Arbetet med att samla in och analysera erfarenheter och lärdomar har i enlighet med uppdraget fokuserat på tre olika aspekter av organisationsfrågan som på förhand antogs vara viktiga att belysa: ekonomi, kompetens samt värderingar och ledarskap. Dessa aspekter valdes ut efter inledande samtal med uppdragsgivarna angående vad som var viktigt att belysa i rapporten. De tre aspekterna går in i varandra något och är svåra att helt separera, och det finns givetvis andra aspekter som också hade kunnat belysas. Vi anser dock att indelningen i dessa skapar en tydlighet som gjorde att vi kunde fånga erfarenheterna på ett överskådligt och strukturerat sätt.

Svenska Handbollförbundet permanentade mästerskapsorganisationen från 2011, denna organisation övergick därmed till Svenska Handbollslandslaget AB. För de efterföljande mästerskapen, det vill säga 2016 och 2020, har det därefter skapats nya aktiebolag som sedan har avvecklats efter det

att mästerskapet har avslutats. Det lyfts fram att det har varit en fördel att det inom handbollen har genomförts mästerskap kontinuerligt, eftersom den kompetens som byggts upp inom mästerskapsbolagen då har funnits kvar till nästa tillfälle som man stått som arrangör för ett större evenemang. Det har för handbollen då inneburit att den risk för kompetenstapp som annars kan ske har undvikits och lärdomar mellan mästerskapen har kunnat göras. Dock skall det påpekas att lärdomar tenderar att följa de individer som varit engagerade, och då det inte har genomförts någon systematisk utvärdering finns risken att när de individer som innehar erfarenheter och kunskaper slutar försvinner också lärdomarna från organisationen. Detta medför att en ambition med denna rapport är att genom att redogöra för de erfarenheter som gjorts bidra till ett lärande inför framtiden

Rapporten är upplagd på följande vis: först kommer vi att redogöra för vad som är tidigare känt om arrangemang av större evenemang och som därför kan vara bra att ta avstamp i, därefter preciseras syftet och frågeställningarna. Detta följs av en genomgång av den metod som använts för att få fram studiens resultat. Därefter presenteras resultat och analys, följt av insikter och lärdomar. Rapporten avslutas sedan med slutord där studien sammanfattas.

FORSKNINGSINSIKTER AV RELEVANS FÖR FRÅGAN

Inom forskningen råder det konsensus om att det finns ett internationellt ökat intresse för att arrangera internationella idrottsevenemang av olika slag eftersom detta har en potential att öka avkastning och lönsamhet, skapa legacy, bidra till nyetablering av arenor och andra anläggningar, bidra till bättre infrastruktur, öka lokalt engagemang samt medföra ett internationellt erkännande (Leopkey och Parent, 2009; Parent och Ruetsch, 2020). När ett evenemang, i det här fallet i form av ett mästerskap, skall arrangeras, fattas beslut angående i vilken form det skall ske. Detta medför i sin tur att en rad frågor måste ställas och hanteras, t.ex. angående ekonomi, hur organisationen skall se ut, infrastruktur, säkerhetsfrågor samt riskfrågor (Parent, 2008).

Att arrangera ett mästerskap, vilket är att betrakta som en unik händelse, innebär att de som organiserar och arbetar med mästerskapet vanligen möter en stor osäkerhet, men också en "sense-of-urgency", detta då det finns ett givet slutdatum för när mästerskapet skall gå av stapeln (Turner and Müller, 2003). Mästerskapsarrangemang kommer alltid med ett visst mått av osäkerhet, men hur stor denna osäkerhet är varierar. Shone och Parry (2004) kategoriserade risker i samband med olika former av arrangemang, i idrottssammanhang men gäller även för andra former av evenemang, i tre olika nivåer. Författarna menar att den första kategorin är så kallade 'låg-riskarrangemang', som vanligtvis sker inomhus och här är arrangören väl insatt i de rådande förutsättningarna. Det innebär att det inte finns speciellt mycket yttre förutsättningar att ta hänsyn till, som exempelvis väderförhållanden. Den

andra kategorin, 'medelrisk-arrangemang', menar författarna är arrangemang som kan ske antingen utomhus eller inomhus men är mer komplicerade att genomföra och planera än den tidigare kategorin och exempel är årliga idrottsevenemang eller festivaler. Den tredje kategorin kallar de för 'högrisk-arrangemang' vilka är evenemang eller mästerskap med många deltagare, som kräver många anställda och som genomförs på platser och inom organisationer som inte nödvändigtvis har någon vana eller omfattande erfarenhet av att arrangera denna typ av arrangemang, Olympiska spel är det typiska exemplet på ett högriskevenemang. Hur organisatörerna skall hantera risker beror på vilken av dessa tre kategorier som arrangemanget tillhör.

En viktig aspekt i sammanhanget är också att det i dagens samhälle är viktigt att evenemang av olika slag också bidrar till samhället och i organisationen av större evenemang finns ofta uttalade mål om hållbarhet (Smith, 2009). Med andra ord skall evenemangen inte endast vara hållbara i sig själva, utan också bidra till en mer hållbar utveckling i samhället (Mair och Smith, 2021). Tidigare har diskussionen ofta handlat om hur evenemang kan vara hållbara ur ett ekologiskt perspektiv, att evenemangen skall vara "gröna" (Pernecky och Luck, 2013) men på senare tid har forskare på området argumenterat för att i större skala än tidigare addera sociala hållbarhetsaspekter i diskussionerna kring evenemang (Mari och Smith, 2021). Mycket av vad som skrivits om hållbarhet och evenemang har varit kritiskt och handlat om hur den ekologiska aspekten kan förbättras, men det finns de som menar att evenemang istället skall uppmärksammas genom sin roll att generera socialt kapital på platsen där de genomförs (Raworth, 2017).

De olika krav och förväntningar som finns på ett större evenemang innebär att forskare på senare tid har beskrivit de organisationer som är ansvariga för evenemangen för "sociala företag" (Gillet och Tennet, 2020; Bryson m.fl., 2021). Sociala företag är organisationer som inte agerar (enbart) för att generera inkomster tillbaka till ägaren, utan också för att generera positiva sociala konsekvenser i samhället. Det innebär att sociala företag blandar sociala värden och mål med en marknadslogik, något som i sin tur skapar en hybriditet. Hybrida organisationer, i sin tur, definieras som organisationer där det finns olika logiker samt flera samtidiga målsättningar som, exempelvis målsättningen att både "göra gott" och vara affärsmässig (Battilana och Lee, 2014). Enligt Evers (2020) blandar hybrida organisationer mål, intressen, beslutsstrukturer, incitamentssystem, och organisationskulturer, något som är utmanande för de som arbetar inom dem och ställer krav på ledarskap som kan överbrygga dessa olikheter. Stora idrottsevenemang har tidigare studerats och analyserats som just hybridorganisationer, detta för att visa på den komplexitet som föreligger vad gäller att kombinera olika värden och målsättningar.

Syfte och frågeställning

Med ovanstående bakgrund är syftet med denna rapport att belysa för- och nackdelar som ett mästerskapsevenemang utfört av ett aktiebolag medför i jämförelse med att arrangera mästerskapet i idrottsförbundets regi. Detta med fokus på frågor kring kompetens, ekonomi samt ledarskap och värderingar. Rapporten strävar efter att skapa en djupare förståelse för de utmaningar och möjligheter det medför att förbund upplåter till ett aktiebolag att organisera mästerskap. Genom att uppfylla detta syfte finns en ambition att rapporten kan ge vägledning och fungera som ett beslutsstöd för framtida planering av mästerskap och beslut kring frågor som rör dess organisationsform bortom de juridiska och skattemässiga skillnader som finns kring frågan. Rapporten fördjupar sig därför inte i juridik och skatterätt utan försöker istället samla erfarenheter och lärdomar bortom dessa mer formella aspekter av beslutet.

METOD OCH GENOMFÖRANDE

För att uppnå rapportens syfte har en kvalitativ, främst intervjubaserad, metod använts. Med hjälp av kvalitativa intervjuer av personer i ledande befattningar, med omfattande erfarenheter av organisationsfrågor, inom handbollsvärlden, inom Riksidrottsförbundet och i andra idrottsförbund av intresse har vi försökt att skapa en djupare förståelse för organisationsfrågan. Totalt har 15 intervjuer och 3 avrapporteringsmöten med uppdragsgivaren hållits under första halvan av 2021. De informanter som intervjuats under projektets gång har varit, och är, aktiva och drivande inom handbollen och har varit engagerade i de beslut som har fattats om driftsform för mästerskap. Vi har utöver dessa individer också intervjuat representanter från andra specialidrottsförbund för att få en mer generell bild av vad som ligger bakom ett beslut angående vilken driftsform som väljs. Urvalet av individer att intervjuas har skett genom ett så kallat snöbollsurval, det vill säga att vi vid intervjutillfället bad informanten om tips på ytterligare intressanta personer att prata med. Genom denna metod fick vi snabbt en lista på personer att kontakta och intervjuas. Intervjuerna tog alla ungefär en timme att genomföra och genomfördes på grund av reserestriktioner och uppmaning till reducerade sociala kontakter som en följd av covid-19 via Teams.

Under intervjuerna har vi använt oss av så kallade semi-strukturerade intervjuguider. Detta innebär att vi innan intervjufasen i projektet påbörjades förberedde frågor och teman att diskutera under intervjuerna. Utöver generella tankar och bakgrund till frågan var de huvudsakliga temana i vår intervjuguide baserade på de tre fokusområden som definierats för vårt uppdrag: ekonomi, kompetens samt ledarskap och värderingar. Med utgångspunkt i dessa övergripande teman gick vi igenom de

huvudsakliga forskningsinsikterna på området för att säkerställa relevanta frågor och att vi tog hänsyn till de insikter som finns på området. Denna process kallas vanligtvis operationalisering, vilket innebär att teoretiska begrepp översätts till ett mer vardagligt språk som används under intervjun.

De genomförda Intervjuerna spelades in, ljudfilerna sparades och transkriberades ordagrant för efterföljande analys. Detta innebar att vi efter genomförda intervjuer hade jämförbar information från samtliga intervjuer som genomförts utöver de unika frågor som ställts baserat på intervjupersonens erfarenheter och roll vid arrangerandet av mästerskap. En stor fördel med den jämförbara data som genererats under våra intervjuer är att den tillåtit oss att triangulera våra insikter. Triangulering innebär att vi har kunnat jämföra de svar vi fått kring olika frågor mellan de olika intervjupersoner vi mött, därmed har vi kunnat validera våra insikter genom att jämföra de svar vi erhållit från olika informanter. I vissa fall har vi i efterföljande intervjuer kunnat följa upp motstridig information eller kommentarer som stuckit ut från den gängse bilden vi fått presenterad för oss.

I den efterföljande redogörelsen för våra resultat och analysen av desamma har vi valt att inte ställa intervjupersoner emot varandra, vi har heller inte valt att redogöra för vem av våra informanter som sagt vad. Vi är medvetna om att detta i viss mån reducerar transparensen i vår studie, men vi är övertygade om att fördelarna med detta upplägg överväger nackdelarna. Genom att informera intervjupersonerna om detta upplägg inför varje intervju har vi fått öppenhjärtiga och ärliga svar kring frågor som ibland kan vara av känslig natur vilket vi är mycket tacksamma för. I den efterföljande texten redogör vi således för den bild som vuxit fram under våra intervjuer kring vår frågeställning och de tre huvudsakliga teman vi fokuserat på: ekonomi, kompetens samt värderingar och ledarskap. Våra övergripande tankar och insikter har presenterats för och diskuterats med uppdragsgivaren vid tre tillfällen då vi fått mycket värdefull feedback och uppmaningar till förtydliganden kring de saker som varit oklara.

RESULTAT OCH ANALYS

I detta stycke redogör vi inledningsvis för bakgrunden till varför Handbollförbundet valde att arrangera mästerskap i aktiebolagsform, var deras inspiration kom ifrån och vad man inledningsvis ansåg att fördelarna var med denna organisationsform. Vi avslutar det med ett antal frågeställningar att ta i beaktande. Därefter redogör vi för arbetets tre olika fokusområden: ekonomi, kompetens samt ledarskap och värderingar.

Bakomliggande anledningar till valet att arrangera mästerskap inom ett aktiebolag

Under intervjuerna växte det fram en bild av att det har funnits flera underliggande anledningar till varför Handbollförbundet först valde och sedan fortsatte med att arrangera större mästerskap i aktiebolagsform. De bakomliggande anledningarna visade sig harmonisera väl med de tre teman som styr vårt arbete.

Efter den gjorda erfarenhetsinsamlingen står det för det första klart att det har varit mindre problematiskt att engagera kompetens till det aktiebolag som arrangerat mästerskapen än vad man menar att det varit då man arrangerar mästerskap i Handbollförbundets regi. Intervjupersonerna menar över lag att möjligheten att erbjuda kompetenta personer en roll inom ett Aktiebolag är bättre än att attrahera dem till att ta en roll i Handbollförbundets projektorganisation. En av de underliggande anledningarna till denna fördel med aktiebolagsformen tycks vara att arrangemang i bolagsform föder en nybyggaranda och ett entreprenöriellt tänkande, vilket står i kontrast till den upplevelse man har om idrottsförbund som relativt trögrörliga och byråkratiska. Detta uttrycks också ha varit en av de avgörande frågorna bakom den ekonomiska framgång man haft inom handbollen vid mästerskapsarrangemang.

För det andra menar man att en av de huvudsakliga fördelarna ur ett ekonomiskt perspektiv när mästerskap arrangeras inom ett aktiebolag är att Handbollförbundet överlåter den ekonomiska risken till bolaget. Genom att frikoppla mästerskapsarrangemanget från förbundets dagliga verksamhet och ekonomi, reduceras risken att ett ekonomiskt misslyckande ska gå ut över förbundet och dess medlemmar. Riskreduktion beskrivs som en av de huvudsakliga anledningarna till att man inom Handbollförbundet år 2011 valde att arrangera VM för herrar i aktiebolagsformen, vilket var första gången denna organisationsform användes inom handbollen i Sverige. Informanterna beskriver att Handbollförbundet inför detta beslut inspirerades av hur man några år tidigare inom Alpinskiidåknningen arrangerat VM i Åre i AB med framgång. En annan orsak som nämndes var en rädsla för en liknande utveckling som Friidrottsförbundet hade som resultat av VM i Göteborg 1995. Då arrangerades evenemanget i förbundets regi, med ett problematiskt ekonomiskt resultat.

Ytterligare en central fråga ur ett ekonomiskt perspektiv angående valet av organisationsform handlar om skatt. Ett aktiebolag är skatte- och momspliktigt vilket medför ekonomiska konsekvenser som för förbundet kan medföra både för- och nackdelar beroende på hur framgångsrikt evenemanget är och beroende på hur väl man kan förutspå de intäkter och kostnader som evenemanget medför. I teorin kan man relativt enkelt beräkna huruvida ett aktiebolag skulle vara mer lönsamt än att arrangera i förbundets regi. En sådan beräkning kräver dock att kostnader och intäkter för arrangemanget kan förutspås med god precision vilket sällan är fallet.

För det tredje menar man att genom att arrangera mästerskapet inom ett aktiebolag istället för inom förbundets regi så skapas en nybyggaranda och ett entreprenöriellt tänkande. Man har vågat sig på att prova nya vägar och genom att attrahera kompetens från näringslivet menar man att man har lyckats att öka intresset för mästerskapen och därmed uppnått en högre omsättning för mästerskapet än vad man bedömer möjligt om arrangemanget skulle skett inom förbundets regi. Inom Handbollsförbundet har detta främst visat sig genom att man lyckats att attrahera marknadsföringskompetens från näringslivet vilket möjliggjort att man dels nått nya kundgrupper vid biljettförsäljning och att man dels tillämpat nytänkande prissättningsmodeller vid biljettförsäljningen. Detta förklaras av intervjupersonerna genom att den nya kompetensen har bidragit med metoder att sprida, locka och marknadsföra evenemangen samt att locka sponsorer.

Trots att det tycks ha funnits ett flertal anledningar bakom Handbollsförbundets val att arrangera mästerskap i aktiebolagsform, har vi fått berättat för oss att det utöver skidsporten, inte fanns många erfarenheter i Sverige att ta del och lära av. Dock menar man att det internationellt var vanligare med andra organisationsformer och att andra nationer tidigare arbetade mer på ett kommersialiserat och professionellt sätt vid evenemang av internationella mästerskap. I Sverige tycks därför Handbollsförbundet vara en föregångare och pionjär i frågan. Men trots att det inte fanns många positiva exempel att lära från i Sverige står det klart att Handbollsförbundet gjorde jämförelser med andra idrotter där mästerskap har genomförts i förbundets regi och gjort ekonomiska förluster, vilket då drabbat förbunden ekonomiskt. Detta var något som man inom handbollen ville undvika. Jämförelser görs således med andra idrotter och mästerskap för att inspireras och lära av varandras erfarenheter både positiva och negativa. Det är emellertid tydligt att det inte är helt enkelt att jämföra olika idrottsevenemang med varandra. Olika idrotter har olika förutsättningar, exempelvis inspirerades Handbollsförbundet av alpina-VM, men intervjupersoner nämner samtidigt att just skideevenemang är starkt kopplat till orten där det går av stapeln, vilket gör att det finns ett starkt regionalekonomiskt intresse och därmed möjligen också andra finansieringsformer. Det innebär att även om organisationsformen är densamma, skiljer sig förutsättningarna på andra sätt. En annan skillnad är att förutsättningarna mellan olika idrotter kan skilja sig mycket med avseende på vad för stöd det nationella förbundet får från det internationella förbundet, både finansiellt och vad gäller organisationssupport. Vad för förutsättningar som gäller är förstås också av stor vikt för ett specialförbunds beslut angående hur organisationen skall se ut.

Sammanfattningsvis innebär det att aktiebolagsformen kan vara intressant vid arrangemang, men driftsformen i sig medför främst en alternativ ekonomisk struktur i jämförelse med den ideella förening som förbundet är. Det blir då viktigt att som idrottsförbund att reflektera över de bakomliggande

anledningarna till att arrangera ett mästerskap i aktiebolagsform och det är viktigt att i ett tidigt skede reflektera över vad de bakomliggande anledningarna till arrangemanget är. Beroende på hur balansen ser ut mellan orsaker bakom varför man arrangerar mästerskapet i en viss form, exempelvis ekonomisk vinst, att sprida samt förankra idrotten nationellt eller internationellt eller att nå internationell framgång så lämpar sig aktiebolag som organisationsform mer eller mindre väl. Det är främst en möjlighet för det kommersiella arrangemanget med en större omsättning där man kan räkna hem den skattemässiga merkostnad (beskattning av vinster) som det innebär att arrangera mästerskapet inom ett skatte- och momspliktigt aktiebolag.

Några inledande frågor man bör ställa sig om man funderar kring aktiebolagsformen som ett alternativ för arrangemang av ett mästerskap eller större evenemang är då:

- *Vad är den bakomliggande anledningen till att man valt att arrangera mästerskapet?*
- *Vilka kompetenser finns inom förbundet, och vilka kompetenser behöver rekryteras/engageras externt för att genomföra arrangemanget?*
- *Med vilken precision kan kostnader och intäkter för arrangemanget förutses?*
- *Vilka risker medför arrangemanget?*
- *Är de risker som arrangemanget medför inneboende (t.ex. risk för snöbrist) eller skapade (optimistisk åskådarekalkyl) av arrangören?*

Ekonomi

Ur ett ekonomiskt perspektiv är det två aspekter som tydligt skiljer aktiebolagsformen från att arrangera mästerskap inom förbundets regi.

Den första aspekten berör skatt. Ett aktiebolag är moms- och inkomstskattepliktigt till skillnad från en ideell verksamhet. Detta innebär att eventuella vinster är föremål för vinstbeskattning samtidigt som att bolaget är momspliktigt. Kravet på vinstbeskattning skiljer sig åt från den ideella föreningen. Momsplikten innebär dock att vissa kostnader kan besparas då den ingående momsen är avdragsgill. Så om den ingående momsen för arrangemanget är hög, då kan det vara ekonomiskt gynnsamt att arrangera inom ramarna för ett aktiebolag där denna moms är avdragsgill. Om man inför ett mästerskapsarrangemang med en relativt god precision kan estimeras intäkter och kostnader så kan man relativt enkelt beräkna den ekonomiska skillnaden mellan de två alternativa organisationsformerna såtillvida övriga aspekter hålls konstanta vid jämförelsen.

Den andra aspekten ur ett ekonomiskt perspektiv berör risk. Genom att isolera mästerskapet från förbundet, och istället lägga arrangemanget i ett aktiebolag, reducerar man risken för att ett ekonomiskt misslyckat arrangemang går ut över förbundets ekonomi. Under våra intervjuer återkom flera av informanterna till att VM i friidrott i Göteborg 1995 varit ett avskräckande exempel för Handbollförbundet. Man menar att det fanns en rädsla inom Handbollförbundet för att man skulle drabbas ekonomiskt om herr VM 2011 inte skulle generera ett positivt resultat, vilket var en av de huvudsakliga anledningarna till varför man provade att arrangera mästerskapet inom ett aktiebolag istället för i förbundets regi. Då riskaspekten tycks central för vägvalet avseende att arrangera mästerskap i ett AB eller ej, ser vi ett behov att belysa frågan ytterligare. För att få en mer nyanserad bild av de risker ett arrangemang medför, ser vi ett behov av att särskilja inneboende risker vid arrangemanget från de risker man som arrangör väljer att utsätta sig för, dvs risktagande.

De inneboende riskerna vid ett arrangemang är svår att reducera eller hantera som arrangör. Sådana risker kan bestå i exempelvis brist på snö inom vintersporter, intensiva regnväder för utomhussporter eller begränsningar för antalet åskådare som vi bevittnat under 2020–2021 som ett resultat av covid-19. Denna typ av inneboende risk fungerar som en viktig anledning till varför det kan vara lämpligt att utvärdera fördelarna och nackdelar med att arrangera mästerskap i ett aktiebolag. Ju större de inneboende riskerna är för arrangemanget, desto mer fördelaktigt borde aktiebolagsalternativet vara.

De inneboende riskerna med ett arrangemang är svåra att påverka, men under intervjuerna vi genomfört är det tydligt att informanterna återkommer till en annan aspekt av risk. Vid flertalet intervjuer har informanterna talat om de fördelar ett aktiebolag medför vad avser reducerade risker relaterat till exempelvis biljettförsäljning och kostnaden för detta. Vi menar att det här är viktigt att skilja på *inneboende risker* och *risktagande*. Det senare kan hanteras på ett annat sätt än de inneboende riskerna. Exempel på risktagande kan vara alltför optimistiska budgetar eller ogrundade kalkyler avseende exempelvis biljettförsäljning. Under våra intervjuer, och som vi beskriver ovan, har vi förstått att det inom handbollen föddes en entreprenörsanda i och med etablerandet av ett aktiebolag. Ledningen för aktiebolaget såg stora möjligheter att bygga någonting som inte funnits i Handbollssverige tidigare och man hämtade inspiration internationellt och knöt till sig värdefull kompetens från näringslivet för att nå bästa resultat. I och med att mästerskapet lyftes ut från förbundet blev man också en tydligt särskild resultatenheter. Detta ledde till att entreprenörskapsandan kunde stärkas vilket å ena sidan varit mycket positivt. Dock ser vi ett mönster i det vi fått berättat för oss, i många fall återkommer informanterna till att beskriva de riskreducerande fördelar ett aktiebolag medför. Ofta faller man tillbaka till hur ett aktiebolag tillåter och möjliggör ett större risktagande

snarare än hur det avhjälpas inneboende risker med arrangemanget. Vår bedömning är att detta är resultatet av en tydlig kommersialisering i och med inrättandet av bolaget. Kombinerat med tillförsel av kompetenser från näringslivet föds en entreprenörsanda. Detta blir sedan självförstärkande där vår bedömning är att formen för arrangemanget föder ett nytt beteende. Vi tycker oss se att inrättande av ett aktiebolag leder till att man tillåter sig att ta större risker i ett bolag som drivs av en tillväxtanda och entreprenörsanda i jämförelse med hur detta sker i förbundets regi. Inom handbollen har det tydligt lett till att man starkt påverkat intäktssidan, dock menar vi att det kan finnas skäl att tydligt följa kostnadsutvecklingen också, det finns en risk för skenande kostnader på grund av det ovan nämnda större risktagandet.

Möjligheter/Fördelar med AB som driftsform:

- Riskreducering
- Isolering (avskilt eller separat från övrig verksamhet)
- Gränsdragning och rollfördelning
- Uppföljning – efter ett arrangemang men också under tiden. Ställa rätt frågor. Nyckeltal för att på något sätt kunna jämföra över åren.

Nackdelar med AB som driftsform

- Skattepliktig till inkomstskatt
- Mervärdesskattepliktig – det finns däremot både för- och nackdelar med ingående- och utgående moms.

Kompetens

Inom idrottsvärlden har kommersialiseringstrenden varit stark under de senaste decennierna och intervjupersonerna beskriver hur detta påverkat handbollen, liksom andra idrotter, sedan 1990-talet. De menar att detta märks av genom professionalisering samt genom höjda kompetenskrav både inom förbundet och inom mästerskapsbolagen. Dessa höjda kompetenskrav kan ha inneburit att aktiebolagsformen lättare fick fäste inom handbollen, då intervjupersonerna beskriver att aktiebolagsformen medförde att det blev enklare att locka aktörer att engagera sig i handbollen,

exempelvis från näringslivet. Detta gäller både att locka sponsorer och samarbetspartners men också individer till styrelsepositioner eller för att arbeta inom bolaget. Intervjupersonerna tror att de individer de lyckats locka till diverse uppdrag och positioner, och som ges en stor förklaring till framgången, är just att det har skett i bolagsformen. Den enkla anledningen menar de, är att det är attraktivare och mer prestigefullt för kompetenta personer från näringslivet att acceptera en styrelseroll eller en tjänst inom ett aktiebolag än inom det traditionella förbundet. Detta har därför, inom handbollen, inneburit att man upplever sig haft stora fördelar vad avser rekrytering av kompetens, jämfört med om man fortsatt att arbeta med mästerskap inom förbundet. De individer som engagerats har vidare besuttit kompetenser som har varit av stor vikt för att utveckla mästerskapsarrangemangen, exempelvis genom att förbättra kommunikationen, biljettförsäljningssystemet men också med expertis inom ekonomi och juridik. En annan uppsida med dessa individer uppges också vara att de har ett stort kontaktnät och att de kom in i handbollsvärlden med ett "nytt tänk": en entreprenörsanda där nya lösningar identifierades. Denna anda beskrivs troligtvis inte ha fått utrymme inom förbundet. Intervjupersonerna pekar också på att de nya kompetenserna medförde att kontrollen över mästerskapsarrangemangen blev starkare, detta eftersom dessa individer innehade kunskaper och erfarenheter inom områden som tidigare saknats. Dock skall det påpekas att denna professionalisering, som innebär en bättre intern kontroll för mästerskapet inom bolaget också kan innebära att förbundet upplever att de har *mindre* kontroll över mästerskapet än ifall de hade drivit det i projektform. Vidare kan denna professionalisering också ha inneburit att bolagsformen i sig blir starkare på grund av de individer som är med, något som gör att gränserna mellan bolaget och förbundet blir starkare. Å andra sidan existerar bolaget under en kortare, begränsad period, vilket gör att det framförallt kanske är efter mästerskapet som det blir viktigt att samla ihop kunskaper och erfarenheter. Det är också viktigt med en tydlighet angående bolagets uppdrag samt förväntningar på bolaget, och då handlar det inte bara om det finansiella.

Det skall också påpekas att de som arbetar inom det nationella förbundet och inom de regionala förbunden, vill vara engagerade när det är dags för ett mästerskap, och det blir därför viktigt att hitta sätt att engagera också ideella krafter, inte minst för att sprida intresset för sporten. Denna balansgång, att skapa en effektiv organisation samt inkludera många olika parter är en utmaning, då tydliga gränser möjliggör en effektiv organisation med ett tydligt fokus men samtidigt är det viktigt att inte tappa engagemang och intresse inom förbundet. Det berättas för oss hur de lokala förbunden och klubbarna har engagerats i mästerskapen på olika sätt, något vi tror är oerhört viktigt att fortsätta med. Det handlar om att på förhand ha reflekterat kring denna balansgång och därför ha en idé om när en effektiv, professionell organisation är att föredra och när ideella krafter är en möjlighet och något som bidrar till det större målet.

Sammanfattningsvis ser vi följande utmaningar och möjligheter med bolagsformen ur ett kompetensperspektiv:

Möjligheter/ Fördelar med AB som driftsform

- Professionalisering
- Kommersialisering
- Kompetensförsörjning

Nackdelar med AB som driftsform

- Administrativ påbyggnad
- Fler organisatoriska gränser
- Möjlig distansering från föreningsrörelsen

Ledarskap och värderingar

Att upplåta rätten att arrangera mästerskap till ett aktiebolag innebär en utveckling av den befintliga organisationen, där en del lyfts ut och placeras i ett aktiebolag, i det här fallet ett mästerskapsbolag. Det medför både utmaningar och möjligheter, och de insikter och erfarenheter som intervjupersonerna tar upp stämmer väl överens med vad forskningsvärlden har att säga om externalisering (Williamson, 1981). Externaliseringsbegreppet har sin grund i den s.k. transaktionskostnadsteorin som har fått ett stort genomslag i forskningsvärlden då den visat sig kunna förklara varför företag och organisationer väljer att hålla vissa värdeskapande aktiviteter inom (internalisering) verksamheten och varför man väljer att lägga andra aktiviteter utanför organisationen (externalisering). Det är från denna skolbildning vi lärt oss om begrepp såsom outsourcing och offshoring, teoribildningen hjälper oss också att förstå utmaningarna med att lyfta ut vissa aktiviteter ur organisationen likväl som hur man kan ta sig risken som detta medför alternativt förebygger.

I intervjuerna nämns ansvarsfördelningen mellan Svenska Handbollförbundet och mästerskapsorganisationen ha varit en drivkraft till att prova aktiebolagsformen under VM 2011.

Intervjupersonerna berättar att det inte skulle finnas några tvivel kring ansvar och befogenheter mellan de två organisationerna. Bakgrunden är en inställning om att när ett mästerskap genomförs inom ramen för det befintliga förbundet finns det risk för att det blir konkurrens om resurserna, samt en risk för att sammanblandning av uppgifter, något som i sin tur medverkar till att det är svårt att följa upp hur mästerskapet sedan har levererat. Det innebär även att delar av förbundets dagliga verksamhet sätts på paus under den tid man arbetar med mästerskapsarrangemanget. Genom att externalisera mästerskapet till ett aktiebolag särskiljs den dagliga verksamheten från arrangemanget av mästerskapet. Mästerskapsbolaget blir en egen ekonomisk och juridisk enhet vilket har sina för och nackdelar. En fördel som nämns är just att organiseringen i ett aktiebolag medförde en möjlighet till starkare fokus på mästerskapet, en isolering av verksamheten och i teorin godare möjligheter till uppföljning. Att arrangera i bolagsform uppgavs således skapa en tydlighet mellan mästerskapet och den ideella organisationen. Den ideella organisationen behöver inte sätta den dagliga verksamheten på paus inför och under mästerskapet utan kan arbeta mer långsiktigt med sina huvudsakliga frågor. Tydligheten innebär också att styrningen mellan förbundet och bolaget sker strikt ekonomiskt, något som dock kan få andra konsekvenser. Dock bör det påpekas att även om denna tydlighet enklare kan åstadkommas krävs att det finns metoder och verktyg för hur uppföljning och jämförelser skall ske. Inom handbollen har en viktig lärdom varit att reglera relationen mellan handbollförbundet och mästerskapsbolagen med hjälp av tydliga ägardirektiv i syfte att säkerställa att handbollförbundets värderingar även färgar arbetet inom mästerskapsbolaget.

En utmaning, just på grund av den isolering av verksamheter som blir möjlig är vad Evers med flera (2002) pekar på när det gäller hybrida organisationer. En stor utmaning i den hybrida organisationen är att skapa organisationsöverspännande kultur och värderingar. Risken är stor att olika kulturer växer fram i olika delar av verksamheten. Att ha kompetenta ledare som kan kombinera målsättningar av olika slag har litteraturen tidigare pekat på. I handbollens fall har det aktiebolag som arrangerat mästerskapen varit helägt av Handbollförbundet och bolaget måste därav också vara en del av de värderingar som finns inom den ideella organisationen men det finns en risk att bolaget blir alltför isolerat. Detta är givetvis inte en enkel balansgång, då idén med bolagsformen är att isolera och skapa en självständig organisation med en avgränsad och tydlig uppgift, dock utan att "springa alltför långt" från ägarna och de värderingar som finns här. Det finns en möjlig motsättning här, eftersom att inneha en avgränsad uppgift innebär att den uppgiften, och målet med verksamheten, inte är samma som för förbundet, något som i praktiken kan leda till suboptimeringar där det inte finns lärande eller synergier mellan de olika verksamheterna. Här är det viktigt att hitta verktyg för uppföljning och återrapportering av resultat där inte endast det finansiella resultatet är i fokus. Att även hitta verktyg för den löpande verksamheten är viktig här.

Under tiden som löpt efter VM 2011 har man inom Handbollförbundet också insett vikten av att arbeta aktivt med att utveckla ägardirektivet från Handbollförbundet till mästerskapsbolaget. Genom ett tydligt ägardirektiv menar man att man kan säkerställa att förbundets värderingar tydligare genomsyrar de initiativ och aktiviteter som sker inom mästerskapsbolaget.

Sammanfattningsvis ser vi följande utmaningar och möjligheter med bolagsformen ur ett ledarskaps- och värderingsperspektiv:

Utmaningar med AB som driftsform

- Förankring
- Värderingar
- Erfarenhetsöverföring/sammanställning

Möjligheter/ Fördelar med AB som driftsform

- Fokus på kärnkompetens/ område

INSIKTER OCH REFLEKTIONER

I detta stycke samlar vi insikter och reflektioner utifrån de tidigare nämnda aspekterna som arbetet har vilat på.

OM BESLUTET FRÅN ETT EKONOMISKT PERSPEKTIV

När arrangemang blir kommersiella, men först då, kan det vara läge att tänka på aktiebolagsformen som driftsform. Vid detta beslut handlar frågan främst om två nyckelparametrar; skatt och risk. Skattemässigt kan ett aktiebolag vara ofördelaktigt då bolaget är skatte- och momspliktigt. Skatteaspekten bör noga belysas på flera sätt då olika skatteslag berörs i större evenemang. Inkomstskatt är en del och mervärdesskatt en annan då den senare har både ingående och utgående moms samt frågor som omsättningskrav och delar som eventuellt inte omfattas av momsplikt. Utöver inkomstskatt och moms finns även frågor om arbetsgivaravgifter och andra skattefrågor där ideella föreningar har en fördelaktigare utgångspunkt.

Vad avser risk så blir ett aktiebolag en 'juridisk person' och eventuella ekonomiska risker i relation till arrangemanget tas av aktiebolaget och inte förbundet. Frågan som är intressant är då vad risk innebär och vad det består i. Kikar vi på vad litteraturen säger om ekonomiska risker finner vi att man gör en skillnad mellan ett besluts inneboende risk, och det risktagande ett beslut möjliggör.

Frågor att ställa sig:

- Vilka risker medför arrangemanget?
- Har man beaktat de olika skattekonsekvenserna?
- Är det inneboende risker (brist på snö), eller tagen risk (optimistisk budget)?

OM BESLUTET FRÅN ETT LEDARSKAPS- ELLER VÄRDERINGSPERSPEKTIV

Om professionaliserings- och kommersialiseringsmöjligheter är en bakomliggande anledning till att aktiebolagsformen är intressant, bör man vara medveten om aktiebolagsformen också föder beteenden, det vill säga att man talar om arrangemanget med andra termer. Det ändrade språket föder i sin tur beteenden och formar kulturen inom organisationen. Beslutet i sig fattas i regel med ambitionen att göra en vinst. Man föder då ett starkare entreprenöriellt tänkande vilket kan leda till ett större risktagande. Erfarenheter visar på utmaningar att förankra aktiebolagets arbete i förbundets värderingar. I intervjuerna var det tydligt att det uppfattades enklare att, i en kommersiell form rekrytera till exempelvis styrelsen samt att hitta sponsorer och samarbetspartners. Vi vill dock här återigen påpeka vikten av att hitta ledare som kan kombinera och balansera olika organisatoriska logiker och konkurrerande målsättningar. Då organisationsformen, utifrån de erfarenheter vi samlat här, förefaller vara självförstärkande och föder ett visst beteende är det extra viktigt att hitta uppföljningsformer och sätt att utvärdera resultaten, som inte är strikt finansiella. Att aktivt arbeta med ägardirektiv och en tydlighet angående vilka uppgifter de olika organisationerna har är också av stor vikt. Om gränser och ansvarsområden är otydliga finns det stor risk att man löper in i svårigheter vad gäller moms och skattefrågor. Otydliga gränser medför också otydlighet kring vilken av organisationerna som ska bära kostnader vilket också kan resultera i svårigheter i skatte- och momsfrågor.

Frågor att ställa sig:

- Om vi väljer att arrangera mästerskap i ett aktiebolag, hur säkerställer vi att förbundets värdegrund genomsyrar aktiebolaget och mästerskapet?
- Om vi väljer att arrangera mästerskap i ett aktiebolag, hur säkerställer vi att aktiebolaget inte tappar kontakten med föreningsverige?
- Om vi väljer att arrangera mästerskap i ett aktiebolag, hur säkerställer vi transparens och insyn över organisationsgränser?

OM BESLUTET FRÅN ETT KOMPETENSPERSPEKTIV

Väljer man att arrangera i aktiebolagsform, symboliserar beslutet i sig ett aktivt steg emot ett professionaliserat och mer kommersialiserat arrangemang vilket i sin tur visat sig attrahera kompetenta personer från näringslivet som hade varit svåra att attrahera i förbundets regi. Här är det dock viktigt att involvera de ideella föreningarna och skapa bra relationer med distrikten samt med värdstäderna.

Trots att det inom handbollen har skapats ett nytt bolag för varje mästerskap är det viktigt att kunna behålla kompetensen över tid, för att inte tappa viktiga lärdomar och erfarenheter. Denna erfarenhetsöverföring sker (mer) automatiskt när ett mästerskap arrangeras inom ett förbund där de som arbetar med arrangemanget är anställda där permanent. Inom handbollen har dock samma individer funnits med över flera mästerskap trots att de har varit anställda inom olika mästerskapsbolag något som har skapat en stabilitet trots att bolagen har varit temporära. Dock finns en ökad risk för att tappa erfarenhet och lärdomar då personer inte finns anställda över en längre period.

Bolagsformen sägs också vara positiv ur ett lärandeperspektiv då det innebär en större flexibilitet för att testa idéer och därmed också hitta nya lösningar. Informanterna till denna studie menar att beslutsvägarna inom ett aktiebolag är kortare vilket resulterar i att man upplever det enklare att testa nya idéer och arbetsätt inom ett aktiebolag i jämförelse med det föreningsstyrda förbundet. Ett exempel som nämns här är hållbarhetsarbetet som har utvecklats inom bolagsformen. Dock skall denna flexibilitet och möjlighet till att testa nya idéer och starta projekt beaktas tillsammans med en ev. ökad riskbenägenhet och beteendeförändring. Härtill kommer vikten att i efterhand följa upp mästerskapen och utvärdera resultaten ur olika perspektiv, det vill säga inte bara kvantitativt i form av

sålda biljetter och ekonomiskt resultat utan också kvalitativt i form av sociala och miljömässiga aspekter.

Frågor att ställa sig:

- Om vi väljer att arrangera mästerskapet inom ett aktiebolag, hur ska mästerskapets resultat följas upp i efterhand för att möjliggöra en utvärdering? Vilka nyckeltal bör utvecklas?
- Om vi väljer att arrangera mästerskapet inom ett aktiebolag, hur säkerställer vi att lärdomar från arrangemanget fångas upp och dokumenteras för framtida användning? Och hur säkrar vi en löpande dialog mellan aktiebolaget och förbundet?

Slutord

I en allt mer kommersiell idrottsvärld växer alternativa former för arrangemang av mästerskap fram. I denna rapport har vi försökt att samla lärdomar och erfarenheter från aktiebolaget som arrangemangsform. I vår redogörelse har vi strävat efter att kontrastera aktiebolaget i relation till att arrangera mästerskap inom ramarna för ett idrottsförbund som är en ideell förening. Vi har fördjupat oss i de erfarenheter som berör kompetens, ekonomi samt ledarskap och värderingar. Genom att intervjua personer med erfarenhet från att arrangera mästerskap inom ideella föreningar likväl som inom aktiebolag har vi skapat en djupare förståelse för de utmaningar och möjligheter det medför att organisera mästerskap eller i ett aktiebolag. I samråd med uppdragsgivaren har vi valt att inte fördjupa oss i frågor kring juridik och skatteplikt i rapporten utan istället fokuserat på de mjukare värdena och erfarenheterna som kan vara svåra att läsa sig till, alternativt att rådfråga en skattejurist om. Rapportens ambition är att vägleda och fungera som ett beslutsstöd för framtida planering av mästerskap och beslut kring frågor som rör dess organisationsform. Noterbart är att de erfarenheter som redogjorts för i rapporten främst kommer ifrån Handbollförbundet och deras arbete med aktiebolagsformen. Handbollförbundet har generellt sett varit framgångsrikt i frågan vilket leder till en övervägande positiv bild. Under studiens gång har det varit tydligt att förutsättningarna för mästerskapsarrangemang i stort skiljer sig åt mellan olika idrotter varför man bör vara medveten om

att de erfarenheter som presenterats i denna rapport inte per automatik är överförbara till idrotter med andra förutsättningar.

Referenser

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Seo, D. (2020). Strategizing on behalf of social enterprises: the case of the Metropolitan Economic Development Association and Catalyst. *Public Management Review*, 1-18.

Evers, A. (2020). Third sector hybrid organisations: two different approaches. In *Handbook on Hybrid Organisations*. Edward Elgar Publishing.

Gillett A.G & Tennent K.D (2020) Hybrid goals: institutional complexity and 'legacy' in a global sporting mega-event, *Public Management Review*,

Leopkey B., & Parent, M.M (2009) Risk Management Issues in Largescale Sporting Events: a Stakeholder Perspective, *European Sport Management Quarterly*, 9:2, 187-208, DOI: 10.1080/16184740802571443

Lee Ludvigsen J.A., & Hayton J.W., (2020) Toward COVID-19 secure events: considerations for organizing the safe resumption of major sporting events, *Managing Sport and Leisure*,

Parent, M.M., & Ruetsch, A. (2020). *Managing Major Sports Events: Theory and Practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429326776>

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing

Shone, A., & Parry, B. (2004). *Successful event management: A practical handbook* (2nd ed). UK: Thomson Learning.

Smith A., (2009) Theorising the Relationship between Major Sport Events and Social Sustainability, *Journal of Sport & Tourism*, 14:2-3, 109-120, DOI: 10.1080/14775080902965033

Pernecky, T., & Luck, M. (2013). Events in the age of sustainability. In T. Pernecky & M. Luck (Eds.), *Events, society and sustainability: Critical and contemporary approaches* (pp. 1–12). Routledge.

Williamson, O.E. (1981) The economics of organization: The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*. 87(3) pp 548-577