



Organisatorisk utredning och pågående arbete för ett AIK Fotboll

Inledning

Styrelsen i AIK Fotboll fick av årsmötet 2020, via en bifallen motion, i uppdrag att arbeta med en organisationsutredning. Denna rapport sammanfattar det arbete som genomförts och tjänar som slutrapportering i samlad form. Flera delar av motionens förslag kommer styrelsen att fortsätta arbeta vidare med. Styrelsen välkomnar synpunkter från medlemmar och andra intressenter. Eventuella större förslag som behöver beslut på årsmöte kommer därefter att föreläggas årsmötet 2022 eller senare årsmöten.

Avrapportering av styrelsens arbete har skett löpande, bl a i en mer omfattande skriftlig avrapportering i februari 2021. Styrelsen avrapporterade också muntligt i samband med det informationsmöte som hölls den 28 september 2021 på Friends Arena samt digitalt. Då fanns också möjligheter att ställa frågor och kommentera. Styrelsen vill understryka att den uppskattar det engagemang som finns för att förbättra AIK Fotbolls strategi och organisation. Som tidigare kommunicerats har tiden från årsmötet 2020 präglats av oförutsedda utmaningar i form av en pandemi med följdeffekter för verksamhet och ekonomi. Styrelsen har därför valt att inte anlita externa konsulter för att genomföra ett mer omfattande arbete. I övrigt har styrelsen försökt adressera de områden som tas upp i motionen.

Arbetet har tagit sin utgångspunkt i genomförande av olika enkäter, dialog med medarbetare, dialog med minoritetsaktieägare, genomgång av tidigare medlemsbeslut, involvering av två studenter från Handelshögskolans Center for Sports and Business för ett externt perspektiv, samt framtagande av en integrerad verksamhetsplan för AIK FF och AIK Fotboll AB.

Arbetet med utredningen har varit uppdelat i flera olika delar och projekt, dvs det är inte en utredare som tittat på samtliga delar utan istället har vi valt en metodik där olika personer (i styrelsen eller bland tjänstemän) har arbetat med definierade frågor. Arbetet har varit en punkt för diskussion och/eller eventuella beslut under varje ordinarie styrelsemöte sedan stämman 2020.



Omfattningen av motionen och den skilda karaktären på de olika delarna av uppdraget har gjort att vi kommit längre på vissa områden än andra. Som framgår har vi på vissa områden redan implementerat större förändringar medan det på andra återstår arbete och analys av möjliga vägar framåt.

Det finns områden som motionen nämner men som vi inte valt att behandla djupare. Det tydligaste är jämförelsen med andra klubbar vad gäller mål, organisation och arbetssätt. Det vore förvisso önskvärt men efter inledande sonderingar kring detta har vi konstaterat att det är ett omfattande arbete som kräver dedikerade resurser under längre tid för att uppnå någon form av relevant underlag som går att använda i beslutsfattande inom AIK Fotboll.

En slutsats som är tydlig och genomgående är att framförallt styrelsearbetet men också delvis arbetet nere i organisationen präglats av hög personalomsättning och bristande rutiner/dokumentation under många års tid. Det är ju väl känt att AIK Fotboll bytt klubbdirektör/VD vid flera tillfällen och att styrelseledamöter kommit och gått. Över tid får den typen av ständigt föränderlig ledning givetvis konsekvenser för långsiktighet, överlämning och uppföljning av rutiner och redan fattade beslut. Vår bild är att detta förbättrats väsentligt de senaste åren men det återstår fortfarande arbete med att få klubben mer mål- och processtyrd.

AIK Fotboll påbörjade under året 2020 ett arbete under parollen Ett AIK Fotboll i syfte att förbättra såväl planering, budgetering som organisation och genomförande av aktiviteter inom AIK Fotboll. Syftet har varit att skapa en styrnings- och organisationsmodell som bättre använder de resurser som AIK Fotboll har, oberoende av var i organisationen de hör hemma. För första gången så planerades verksamheten i en gemensam verksamhetsplan inför 2021 och en ny organisationsmodell har implementerats i verksamheten.

Mål och vision för AIK Fotboll

Ett omfattande arbete har genomförts och är pågående för att kunna samla AIK Fotboll bakom en vision och gemensamma mål. Detta har inte varit tydligt tidigare, vilket också framkommit som en brist i dialogen med i princip alla som vi talat med. De långsiktiga perspektiven och målsättningarna som har funnits från tid till annan har ofta fått ge vika för kortsiktiga ambitioner eller olika styrelsers prioriteringar.



Det finns ett stort värde i att en organisation har en tydlig vision och grund för sitt arbete, vilket även gör det lättare att planera på kortare sikt. Detta gäller särskilt i en verksamhet som AIK Fotboll där verksamheten innefattar bredd till elit och där genomslaget för insatser får väsentligt större kraft ifall de hänger ihop över en längre tidsperiod. En spelare som börjar tidigt i AIK Fotboll kan ju tillbringa något decennium i verksamheten innan det – förhoppningsvis – är dags att ta klivet till något av A-lagen.

En gemensam syn på AIK Fotboll är också givetvis viktig för alla medlemmar, supportrar och aktieägare. Vad är det för klubb vi är engagerade i? Vad är rimliga mål på kort och lång sikt?

Detta är ett viktigt, relativt omfattande, arbete som kommer att fortsätta förankras med medlemmar vid olika tillfällen.

Förening och/eller bolag och/eller notering

Inom AIK utövas ett antal olika idrotter, bl.a. fotboll. Vissa av dessa idrotter drivs som en sektion i huvudföreningen AIK, medan andra drivs som specialidrottsföreningar (i vissa fall med tillhörande idrottsaktiebolag).

AIK Fotboll drivs som en specialidrottsförening, AIK Fotbolls-förening, och ett aktiebolag, AIK Fotboll AB.

Antalet medlemmar i AIK Fotbolls-förening varierar något men i vart fall kan sägas att AIK har cirka 20 000 medlemmar som alla har möjlighet att välja medlemskap i specialidrottsföreningen AIK Fotbolls-förening. Varje medlem har en röst och årsmöte hålls minst en gång per år.

AIK Fotbolls-förening äger aktier i AIK Fotboll AB som representerar en majoritet av rösterna (krav enligt den s.k. 51%-regeln) men en betydligt mindre andel av aktiekapitalet.

Medlemmarna i AIK Fotbolls-förening kan därmed sägas ha fullständig kontroll över verksamheten i AIK Fotboll AB eftersom de på årsmöte i AIK Fotbolls-förening kan ge instruktioner till styrelsen i AIK Fotbolls-förening hur AIK Fotbolls-förening skall agera som ägare i AIK Fotboll AB.

Att det finns externa aktieägare i AIK Fotboll AB innebär också att verksamheten måste bedrivas i deras intresse. Ett grundläggande krav på verksamheten i ett aktiebolag är likabehandling av aktieägare. Verksamheten kan alltså inte bedrivas för att främja endast AIK Fotbolls-förenings intressen. AIK Fotbolls-förening har dock inget vinstintresse, d.v.s. de medel som genereras i AIK Fotbolls-förenings verksamhet skall som utgångspunkt användas



i verksamheten. AIK Fotbollsörening har alltså inte något egentligt intresse av att AIK Fotboll AB skall gå med vinst.

Snarast skulle en vinst i AIK Fotboll AB som delas ut till aktieägarna innebära att kapital lämnar AIK Fotboll vilket är negativt. Mot detta står att ett aktiebolags grundläggande syfte är att generera vinster åt aktieägarna och att det finns en skyldighet för styrelse m.m. att verka för att aktieägare får avkastning på sin investering. Man kan argumentera för att detta innebär att uppdelningen av AIK:s fotbollsverksamhet borde vara att den verksamhet vars syfte är att generera vinst bedrivs i AIK Fotboll AB med hjälp av finansiering från externa parter och den ”ideella” verksamheten bedrivs i AIK Fotbollsörening.

Så är det dock inte. Aktieägarna i AIK Fotboll AB är i många fall också medlemmar i AIK Fotbollsörening och de flesta aktieägare i AIK Fotboll AB har andra syften med sitt aktieäggande än att tjäna pengar på en investering.

[Per den 30 september så såg ägarlistan avseende aktiekapitalet i AIK Fotboll AB ut som följer:](#)

Ägarlista:

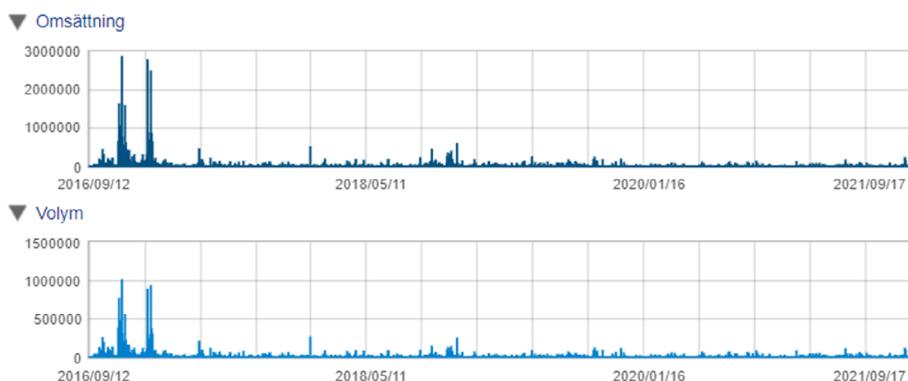
10 största ägare	Kapital	Röster
Fabege	18,5%	9,7%
AIK FF	10,1%	52,8%
Torbjörn Törnqvist	8,8%	4,6%
Per Bystedt	7,7%	4,0%
Lars Nylén	5,0%	2,6%
SIP 203, Youplus Assurance	4,7%	2,5%
Pernilla Olsen	3,1%	3,1%
Nordnet Pensionsförsäkring	2,8%	2,8%
Anders Olofsson	1,9%	1,9%
Avanza Pension	1,1%	1,1%



Aktiepriset avseende aktier i AIK Fotboll AB har de senaste fem åren sett ut som följer:



Omsättning och volym under samma period har varit följande:



AIK Fotboll AB har inte vid något tillfälle under den period det varit noterat på NGM betalat utdelning till sina aktieägare. Den senaste förändring i aktiekapital, d.v.s. nyemission eller inlösen eller motsvarande, ägde rum 2011.

Noteringen av AIK Fotboll AB har en delvis positiv effekt i att transparensen avseende verksamheten och de formella kraven på ordning är betydligt större än om AIK Fotboll AB inte varit noterat. Noteringen innebär också formellt en tillgång till en kapitalmarknad om AIK Fotboll AB skulle behöva ytterligare finansiering, vilket kan ses som en fördel. Ett annat vanligt argument för en notering är också att den förstärker



intrycket av det noterade bolaget som en professionell organisation.

Noteringen innebär dock också betydande utmaning att inom ramen för AIK Fotboll ABs verksamhet, särskilt i relation till kraven på informationsgivning i relation till spelartransfers. [Finansinspektionen har bl.a. riktat kritik i samband med övergången av Kristoffer Olsson till Krasnodar FC.](#)

Kostnaderna för att AIK Fotboll AB ska vara noterade är sammantaget betydande.

AIK Fotbollsförenings relation till minoritetsägarna, d.v.s. övriga aktieägare i AIK Fotboll AB, har tidvis varit ansträngt och det har funnits en betydande misstänksamhet mellan olika personer och grupperingar av medlemmar och aktieägare. Detta har tagit resurser i anspråk och lett till en tveksamhet inför att fatta vissa beslut. Inte i något fall har dock några av de klagomål eller synpunkter som framförts lett till rättsligt efterspel eller motsvarande. AIK Fotbollsförening har också, i vart fall under de senaste åren, haft en dialog med vissa minoritetsaktieägare och både valberedning och styrelse för AIK Fotboll innehåller idag ledamöter nominerad av Fabege i egenskap av största aktieägare.

Slutsatser:

- AIK Fotboll AB har egenskaper som avviker från vad som kan anses normalt för noterade bolag.
- AIK Fotboll AB utnyttjar inte de möjligheter som en notering innebär i form av kapitalanskaffning m.m.
- Noteringen och kraven som följer med den innebär både fördelar och nackdelar.
- Det finns uppenbarligen anledning att utvärdera effekterna av en avnotering av AIK Fotboll AB i form av en cost/benefit analys, men en sådan analys måste också inkludera kostnader etc. i själva processen. Vi noterar att denna process redan inletts.

Styrelsearbetet

AIK Fotboll har en konstruktion med två styrelser – en för föreningen och en för aktiebolaget. Detta har genom åren skapat såväl diskussion som konflikter. I kombination med att det under perioder varit hög omsättning på styrelseledamöter så har det inneburit svårigheter att planera, följa upp och genomföra långsiktiga strategier. Överlämning mellan styrelser har inte alltid varit smärtfri och dokumentation och rutiner bristfälliga.



I hög grad är detta nu åtgärdat. De senaste mandatperioderna har omsättningen varit rimlig, valberedningen har varit aktiv och sökt styrelsesammansättningar som kan fungera och komplettera varandra som grupp. Styrelserna har också implementerat arbetsrutiner, metoder och verktyg för att både professionalisera arbetet men också effektivisera det.

Styrelsearbetet i såväl FF som AB präglas av AIK Fotbolls bredd. Det är enkelt uttryckt en relativt stor verksamhet, även om omsättningen är begränsad. Det är alltifrån en omfattande breddverksamhet med många ideellt engagerade till en höggradigt konkurrensutsatt elitverksamhet med internationell konkurrens om spelarrättigheter. En traditionell svensk föreningskultur möter en internationell fotbollsvärld där ekonomiska incitament och muskler i hög grad styr.

Styrelsearbetet inom AIK Fotboll präglas av detta och en viktig uppgift för varje styrelse är att orka hålla i den långsiktiga strategin samtidigt som man av nödvändighet behöver hantera kortsiktiga och ibland mindre utmaningar. Allt detta äter tid, från styrelsen men också från ledningen. Att hitta rätt balans i detta arbete förutsätter inte bara ordning och reda utan också en ständigt pågående och god dialog mellan och inom styrelse och ledning.

Under hösten 2020 genomfördes också en enkät till nuvarande och tidigare styrelseledamöter och VD:ar i AIK Fotboll FF och AB. Svarsfrekvensen var 58 procent. Syftet med den enkäten var att få en bättre bild av hur styrelseledamöter genom åren uppfattat arbetet i styrelsen och klubben. Med tanke på att AIK Fotboll ofta bytt såväl styrelseledamöter som VD ger det bra underlag för att fånga upp såväl problem som möjligheter. Nedan följer en sammanfattning av, och några kommentarer, till enkätens svar.

Den stora omsättningen av styrelseledamöter återspeglas i att bara drygt hälften anser att man fick en tillräcklig introduktion till styrelsearbetet. De öppna svaren kring vad som kunde varit bättre speglar en historik av interna konflikter i styrelser och att man uppfattat att uppdraget som styrelseledamot har varit ottydligt.

Man är mer nöjd (72 %) med att man haft tillräcklig insyn i klubben för att kunna göra ett bra arbete i styrelsen. Drygt hälften anser att styrelsen under deras tid arbetade med rätt saker. I de öppna svaren på dess frågor återkommer de utmaningar med att hantera samordningen kring FF och AB som är



kända sedan tidigare. Mycket kraft har lagts på detta vilket tagit tid och energi ifrån andra frågor. Arbetet i styrelserna genom åren har också präglats av att hantera uppkommande (dvs ej planerade) frågor – det har t ex varit allt ifrån ekonomiska utmaningar till säkerhetsfrågor och regelverk kring information till marknaden.

Många anger i öppna svar att det genom åren har funnits konflikter i styrelsen och att arbetet i vart fall tidvis har präglats av låg tillit. Det har också varit svårt att förhålla sig till externa krafter runt AIK Fotboll som sökt påverka styrelsens (eller enskilda styrelseledamöters) sätt att arbeta.

När det gäller vilken kompetens som bör finnas i styrelsen återkommer svar som handlar om sportslig kompetens, juridik, kommunikation och ekonomi. Många pekar också på att AIK Fotboll med sin kultur och historia kräver styrelseledamöter som kan navigera i denna ibland komplexa miljö.

I öppna svar pekar också en majoritet på att styrelsen inte bör bli för stor utan om något snarare minska i antalet ledamöter för att få ett bättre samarbete och större kollektivt ansvarstagande.

Flera pekar också på att det emellanåt har funnits en bild av att klubbens operativa ledning arbetat väl frikopplat ifrån styrelsen och med egna agendor. Detta vägs dock upp av att flera också anser att det funnits bra information och en öppen diskussion med ledningen.

När det gäller vad som inte hunnits med men som borde varit prioriterat pekar många på frågor och områden som handlar om långsiktighet. Det handlar om allt ifrån klubbens strategi till arenafrågan och uthålliga satsningar på damverksamheten.

För att kunna attrahera rätt kompetens till styrelsen pekar man på behovet av tydligare rollfördelning mellan olika beslutsforum i AIK och rimligare förväntningar på vad enskilda styrelser och ledamöter kan åstadkomma.

Att upprätthålla AIK Fotbolls varumärke är också viktigt för att kompetenta människor ska vilja åta sig uppdraget som styrelseledamot – flera påpekar att stök och rykten kring klubben är en nackdel.

Framåt pekar många på behovet av att lösa de utmaningar det är att driva såväl en förening som ett noterat AB och att styrelser måste få möjlighet att arbeta långsiktigt utan för tvära kast eller extern påverkan.



Slutsatser:

- Introduktion för nya styrelseledamöter i FF och AB bör formaliseras.
- Antalet ledamöter i styrelsen bör inte utökas.
- Styrelsen bör se över hur arbetet inom styrelsen struktureras och vilka frågor som bör finnas på agendorna.
- Valberedningen bör få i uppdrag att bättre beskriva förväntningar och förutsättningar för nya ledamöter.
- Valberedningen bör tänka långsiktigt i rekryteringen av styrelseledamöter och försöka bygga lag som kan komplettera varandra med kompetenser
- Regelverk och mallar för redovisning av spelarförsäljningar bör införas (genomfört våren 2021)

Samarbete och utveckling

AIK Fotboll har många medlemmar som har ett stort hjärta för AIK men som inte själva är engagerade i klubben eller särskilt aktiva som supportrar. Det ställer också krav på att klubben förmår fånga upp deras åsikter och röster så att inte bara de mest engagerade supportrarna dominerar med de frågor som är viktiga för dem. Under hösten 2020 skickades därför en enkät till de 7 360 e-postadresser som finns i medlemsregistret. Svarsfrekvensen var 40 procent. Nedan följer en sammanfattning av, och några kommentarer, till enkätens svar.

En stor majoritet (84%) av medlemmarna tar del av AIK Fotbolls engagemang genom att se matcher och/eller träningar på plats eller följer via media. Det finns uppenbart ett stort intresse för att följa AIK:s verksamhet.

En stor majoritet (76%) tycker också att AIK Fotbolls målsättning och vision är tydlig. När det gäller hur man tar till sig information från AIK Fotboll är hemsidan, sociala medier, massmedia och e-post dominerande. Relativt få anger medlemsmöten eller årsmöten som huvudsaklig kanal.

En stor majoritet (76 procent) anger att det stämmer helt eller nästan helt att man får tillräckligt med information från AIK Fotboll i de frågor man anser att det är viktigt att få information kring. När det gäller förbättringspotential så handlar det också mycket om ökat transparens, ökad information från klubben möjlighet att få ställa frågor till klubbens ledning och styrelse.



När det gäller möjligheten till inflytande anger 76 procent att det stämmer helt eller nästan helt att det finns tillräckligt med möjligheter att utöva inflytande i frågor som är viktiga för föreningen.

I en förening är årsmöten det kanske viktigaste forumet för inflytande. Där anger 26 procent att de brukar närvara vid årsmöten och 83 procent tycker att mötena är väl förberedda och genomförda för att kunna möjliggöra inflytande från medlemmarna. Förbättringsmöjligheter kring årsmöten finns det många idéer kring – bl a när det gäller digitalisering, talartid och längd.

När medlemmarna tillfrågas om viktiga frågor som klubben för arbeta med under kommande år dominerar ekonomi följt av satsningar på representationslag herrar, villkorstrappan och framtida arenaalternativ. Det är intressant att relativt få (2 respektive 3 procent) anser att utökning av medlemsantalet eller arbetet med Ett AIK och relationen till minoritetsägare är prioriterade uppgifter för klubben.

Det är uppenbart att det finns ett stort engagemang för AIK Fotboll men också att frågorna för engagemanget både varierar och skiljer sig åt i djup. Detta är i sig inte förvånande utan något man ofta ser i föreningar med breda verksamheter och många medlemmar. Alla är inte engagerade i allt, utan många har ett nischat engagemang kring det som ligger dem närmast. För en ledning och styrelse blir uppgiften viktig att fånga upp så många som möjligt. En viktig uppgift där AIK Fotboll definitivt kan bli bättre är att hitta vägar för en löpande bred medlemsdialog, både för att fånga upp vad som sker men också för att kunna dra nytta av det ideella engagemanget.

De olika medlemsbeslut som tagits vid olika årsmöten under det senaste decenniet har sammanställts för att kunna följas upp och bevakas. Det är uppenbart att den rutinen inte har varit fullt fungerande tidigare. Ledningen har – tillsammans med SLO-organisationen – också presenterat och av styrelsen fått stöd för en utvecklad modell för medlemsdialog. Denna syftar till att skapa en bättre och tydligare struktur för dialogen med olika typer/grupper av medlemmar och intressenter. Det engagemang som finns för AIK Fotboll är starkt och positivt, men behöver fångas upp på ett sätt som gör att det leder till konstruktiva förbättringar för klubben.

Slutsatser:

- Strukturera dialogen med klubbens intressenter på ett transparent och modernt sätt.
- Säkerställ att klubben har register med e-post till så många medlemmar som möjligt.



- Informationen till medlemmar bör utvecklas, både genom fysiska möten men kanske framförallt genom digitala lösningar som också ger möjlighet till interaktion.
- Styrelsen bör informera löpande kring hur fattade medlemsbeslut följs upp.

Vägen framåt

AIK Fotboll står starka men har stor potential att fortsätta utvecklas på i stort sett alla områden. Det är i grunden en väldigt bra förutsättning. Byggstenarna finns där och med rätt fokus, organisation och effektivitet i processer så kan AIK Fotboll både växa som förening/bolag och nå ännu större framgångar på fotbollsplanen. Det finns en omfattande breddverksamhet som i praktiken bara begränsas av tillgång till fotbollsplaner och ledare. Akademin producerar på en hög nivå. Elitverksamheten är etablerad på elitnivå för både herr- och dam. Intresset för AIK Fotboll är stort, medlemmarnas engagemang omfattande och förutsättningarna för ökade marknadsintäkter är goda.

Nu gäller det att samlat och övervägt ta nästa steg. En viktig del är att säkerställa att ambitionen med Ett AIK Fotboll verkligen får genomslag i verksamheten och att processer och strukturer kommer på plats. Det är förutsättningen för att ta nästa steg i att vara professionella i allt som görs inom klubben.

Med en ny VD och klubbdirektör på plats från verksamhetsåret 2022 finns goda förutsättningar för detta, vilket bland annat innebär att:

- Visionsarbetet måste landa ner och vara väl förankrat.
- Ett nytt arenaavtal ska slutas.
- Bolagskonstruktionen i form av ett noterat AB behöver fortsätta att diskuteras i dialog med aktieägarna för att utröna vilka handlingsalternativ som finns.
- En ny och bättre strukturerad medlemsdialog behöver finna sin form och få brett genomslag.
- Dialogen med Solna och andra kommuner kring träningsfaciliteter mm behöver landa i realiserbara förslag som går att ta vidare till genomförande.
- Klubben behöver ta nästa steg för att få utväxling på den kommersiella potentialen på ffa marknadssidan.
- Den modell som prövats med externa finansiärer för att möjliggöra rekrytering av spelare bör utvärderas och vid behov expandera.