



Norske fotballklubbers bruk av prestasjonslønn

En kartlegging og analyse av bonussystemene i norsk toppfotball

Simon Arenberg og Eirik Haraldsen Hvamstad

Veileder: Iver Bragelien

Masteroppgave, Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne utredningen tar vi for oss bruk av bonuslønn i norsk toppfotball. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med nøkkelpersoner i seksten av de største fotballklubbene i Norge. I utredningen presenteres datamaterialet fra intervjuene, for å kartlegge klubbenes bruk av bonuslønn. Vi finner at bruk av bonuslønn er svært utbredt i norsk toppfotball. Samtlige klubber har en form for bonuslønn. Ingen av bonussystemene er like, men varierer rundt de samme egenskapene. Klubbene bruker hovedsakelig bonuslønn av to grunner. Det er enten for å stimulere til økt motivasjon, eller for å sammenstille inntekter og kostnader. Sistnevnte er motivert av et ønske om risikodeling fra klubbenes side, og er derfor en viss kontrast til tradisjonell teori om bonuslønn.

Vi har undersøkt potensielle sammenhenger mellom klubbenes situasjon, både sportslig og økonomisk, og hvilke bonussystemer de benytter. Vi finner ingen sammenheng mellom sportslige prestasjoner og hvordan bonussystemene er utformet. Klubber som oppgir at deres bonussystem skal skape sammenheng mellom inntekter og kostnader har signifikant høyere bonusandel enn andre. I likhet med tidligere utenlandsk forskning på belønning av idrettsutøvere, finner vi at klubber med høye lønnsbudsjetter har bedre sportslige prestasjoner. Klubbenes lønnsbudsjett er også positivt korrelert med hvor stor andel av lønnen som kommer fra bonusutbetalinger.

Vi presenterer bonussystemene til fem av klubbene, og vurderer om disse er hensiktsmessig utformet. Bonussystemene virker hensiktsmessig utformet med tanke på formålet om å skape sammenheng mellom klubbens inntekter og kostnader. Bonussystemene skaper en særlig tett kobling mellom inntekter og kostnader for slutt plasseringer som er realistiske for den enkelte klubb. Det ser ut til at klubbene har tilpasset bonussystemet til sin situasjon. Vi finner, basert på teori om utforming av insentivsystemer, at bonussystemene er hensiktsmessig utformet for å motivere spillere.

Avslutningsvis supplerer vi analysen av klubbenes bonussystemer med en analyse av norsk toppfotball som bransje. Vi finner ingen bransjemessige hindringer for bruk av bonuslønn i norsk toppfotball. Bonuslønn ser derfor ut til å være en hensiktsmessig styringsmekanisme for norske fotballklubber. Systemene kan redusere klubbenes økonomiske risiko, i tillegg til å motivere spillerne.

Forord

Denne utredningen markerer avslutningen av vår mastergrad i økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole. Vi kartlegger bruken av bonuslønn i norsk toppfotball, og analyserer hvor hensiktsmessig bonussystemene er utformet. For å kunne gjøre dette har vi gjennomført dybdeintervjuer med ledere i seksten av de største fotballklubbene i Norge. Vi ønsker å rette en stor takk til klubbene, og spesielt til dem som har latt seg intervju. Uten deres vilje til å besvare spørsmål i intervjuer og oppfølgingsamtaler, kunne vi ikke ha skrevet denne utredningen.

Arbeidet med utredningen har vært lærerikt og utfordrende. Vi har bearbeidet store datamengder, og tatt for oss mange aspekter ved klubbenes bonussystemer. Vi vil til slutt takke vår veileder Iver Bragelien, som har insentivlønn blant sine spesialområder, for gode ideer og veiledning underveis.

Innholdsfortegnelse

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INNLEDNING | 8 |
| 1.1 | BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA | 8 |
| 1.2 | PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING | 8 |
| 1.3 | DISPOSISJON..... | 9 |
| 2 | TEORI | 11 |
| 2.1 | STYRINGSMEKANISMER..... | 11 |
| 2.1.1 | <i>Direkte instruksjoner</i> | 11 |
| 2.1.2 | <i>Bedriftskultur</i> | 11 |
| 2.1.3 | <i>Belønning</i> | 12 |
| 2.2 | PRINSIPAL-AGENT TEORI..... | 12 |
| 2.2.1 | <i>Ugunstig utvalg</i> | 13 |
| 2.2.2 | <i>Moralsk Risiko</i> | 14 |
| 2.2.3 | <i>Informativitets-prinsippet</i> | 14 |
| 2.2.4 | <i>Insentiv-intensitetsprinsippet</i> | 15 |
| 2.2.5 | <i>Måleintensitetsprinsippet</i> | 15 |
| 2.2.6 | <i>Prinsippet om lik kompensasjon</i> | 15 |
| 2.3 | UTFORMING AV EN INSENTIVMODELL..... | 16 |
| 2.3.1 | <i>Individuelle eller kollektive prestasjonsmål</i> | 16 |
| 2.3.2 | <i>Subjektive eller objektive prestasjonsmål</i> | 18 |
| 2.3.3 | <i>Relative eller absolutte prestasjonsmål</i> | 19 |
| 2.3.4 | <i>Kontinuerlige eller stegvise modeller</i> | 20 |
| 2.3.5 | <i>Fast eller variabel insentivstyrke</i> | 21 |
| 2.4 | INDRE OG YTRE MOTIVASJON..... | 22 |
| 2.4.1 | <i>Sammenheng mellom indre og ytre motivasjon</i> | 23 |
| 2.4.2 | <i>Årsaker til at ytre belønning reduserer indre motivasjon</i> | 23 |
| 2.4.3 | <i>Muligheten for permanent reduksjon av indre motivasjon</i> | 24 |
| 2.4.4 | <i>Skape og opprettholde indre motivasjon</i> | 24 |
| 2.4.5 | <i>Rettferdighet, resiprositet og respekt</i> | 25 |
| 2.5 | OPPSUMMERING..... | 26 |
| 3 | NORSK FOTBALLØKONOMI OG EMPIRI OM BELØNNING AV IDRETTSUTØVERE | 27 |
| 3.1 | TIPPELIGAENS ØKONOMISKE SITUASJON..... | 27 |
| 3.2 | FOTBALLKLUBBERS INNTEKTER | 29 |
| 3.2.1 | <i>Medieavtalen</i> | 30 |
| 3.2.2 | <i>Kommersielle inntekter</i> | 31 |
| 3.2.3 | <i>Kampdagsinntekter</i> | 32 |
| 3.3 | FORSKNING PÅ BRUK AV PRESTASJONSLØNN FOR IDRETTSUTØVERE | 33 |
| 3.4 | OPPSUMMERING..... | 36 |
| 4 | METODE..... | 37 |
| 4.1 | FORSKNINGSDESIGN..... | 37 |
| 4.2 | FORSKNINGSTILNÆRMING | 37 |
| 4.3 | DATAINNSAMLING | 37 |
| 4.3.1 | <i>Sekundærdata</i> | 37 |
| 4.3.2 | <i>Primærdata</i> | 38 |
| 4.4 | EVALUERING AV DATAMATERIALET | 39 |
| 4.4.1 | <i>Sekundærdata</i> | 39 |
| 4.4.2 | <i>Primærdata</i> | 40 |
| 5 | RESULTATER | 42 |
| 5.1 | BONUSSYSTEMENE | 42 |
| 5.1.1 | <i>Kampbonussystemene</i> | 46 |

| | | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1.2 | <i>Plasseringsbonus</i> | 48 |
| 5.2 | FORMÅLET MED BONUSSYSTEMENE | 49 |
| 5.2.1 | <i>Knytte inntekter og kostnader tettere sammen</i> | 50 |
| 5.2.2 | <i>Skape økt motivasjon</i> | 51 |
| 5.2.3 | <i>Bidra til overskuddsdeling</i> | 51 |
| 5.2.4 | <i>Skape mer likhet</i> | 52 |
| 5.2.5 | <i>Oppsummering</i> | 52 |
| 5.3 | FOTBALLSPILLERES MOTIVASJON | 52 |
| 5.4 | ANDRE DATA | 54 |
| 5.4.1 | <i>Lønnsbudsjett for spillere i 2016</i> | 57 |
| 5.4.2 | <i>Andel bonus</i> | 58 |
| 5.4.3 | <i>Hypighet av bonusutbetalinger de siste seks sesongene</i> | 59 |
| 5.4.4 | <i>Gjennomsnittlig plassering i Tippeligaen</i> | 60 |
| 5.4.5 | <i>Antall tilskuere i Tippeligaen</i> | 61 |
| 5.5 | KLUBBENES STRATEGI | 61 |
| 5.5.1 | <i>Gullkandidater</i> | 61 |
| 5.5.2 | <i>Topplag</i> | 62 |
| 5.5.3 | <i>Øvre halvdel av tabellen</i> | 62 |
| 5.5.4 | <i>Nedre Tippeliga eller øvre 1. divisjon</i> | 62 |
| 5.6 | OPPSUMMERING | 63 |
| 6 | ANALYSE | 64 |
| 6.1 | KARTLEGGE BRUKEN AV BONUSLØNN I NORSK TOPPFOTBALL | 64 |
| 6.1.1 | <i>Påvirker et krav om sluttresultat tidspunktet for utbetaling av bonus?</i> | 66 |
| 6.1.2 | <i>Betaler klubber med krav til sluttresultat sjeldnere ut bonus?</i> | 68 |
| 6.1.3 | <i>Har lønnsbudsjett betydning for omfanget av klubbens bonusordninger?</i> | 70 |
| 6.1.4 | <i>Presterer lag som ønsker at bonussystemet skal gi økt motivasjon bedre?</i> | 73 |
| 6.1.5 | <i>Påvirker bonussystemenes egenskaper klubbens sportslige prestasjoner?</i> | 74 |
| 6.1.6 | <i>Presterer lag med høye lønnsbudsjetter bedre?</i> | 78 |
| 6.1.7 | <i>Har klubber med mange tilskuere større lønnsbudsjetter?</i> | 79 |
| 6.1.8 | <i>Betaler klubber som ønsker å være i toppen spillerne mer?</i> | 80 |
| 6.1.9 | <i>Er det sammenheng mellom bonussystemets formål og klubbens bonusandel?</i> | 81 |
| 6.1.10 | <i>Er det sammenheng mellom sportslige resultater og spilleres motivasjon?</i> | 83 |
| 6.1.11 | <i>Tror klubber med formål om økt motivasjon at spillere har økonomiske motiver?</i> | 85 |
| 6.1.12 | <i>Oppsummering og diskusjon</i> | 85 |
| 6.2 | BONUSSYSTEMENES EVNE TIL Å KNYTTE INNTEKTER OG KOSTNADER SAMMEN | 88 |
| 6.2.1 | <i>Lillestrøm</i> | 89 |
| 6.2.2 | <i>Molde</i> | 96 |
| 6.2.3 | <i>Haugesund</i> | 101 |
| 6.2.4 | <i>Brann</i> | 106 |
| 6.2.5 | <i>Start</i> | 110 |
| 6.2.6 | <i>Oppsummering og diskusjon</i> | 112 |
| 6.3 | BONUSSYSTEMENES EVNE TIL Å MOTIVERE SPILLERE | 115 |
| 6.3.1 | <i>Subjektivt eller objektivt prestasjonsmål</i> | 115 |
| 6.3.2 | <i>Absolutte eller relative prestasjonsmål</i> | 119 |
| 6.3.3 | <i>Kollektive eller individuelle prestasjonsmål</i> | 122 |
| 6.3.4 | <i>Kontinuerlig eller stegvis prestasjonsutmåling</i> | 125 |
| 6.3.5 | <i>Fast eller variabel prestasjonsutmåling</i> | 126 |
| 6.3.6 | <i>Oppsummering og diskusjon</i> | 128 |
| 6.4 | BRANSJEFORHOLD SOM PÅVIRKER OM BONUS ER HENSIKTSMESSIG | 129 |
| 6.4.1 | <i>Ligger forholdene til rette for bruk av bonuslønn i norsk toppfotball?</i> | 129 |
| 6.4.2 | <i>Er spillere indre eller ytre motiverte?</i> | 133 |
| 6.4.3 | <i>Oppsummering og diskusjon</i> | 136 |
| 7 | OPPSUMMERING OG KONKLUSJON | 138 |
| 8 | BIBLIOGRAFI | 141 |
| 9 | FIGURER OG TABELLER | 151 |

| | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9.1 | FIGURER | 151 |
| 9.2 | TABELLER | 151 |
| 10 | VEDLEGG | 153 |
| | INTERVJU MED RUNE SOLTVEDT I BRANN – 18.02.16 | 153 |
| | <i>Oppklaringssamtale med Rune Soltvedt i Brann – 05.04.16</i> | 161 |
| | INTERVJU MED OLE JAKOB STRANDHAGEN I MOLDE – 17.02.16 | 163 |
| | <i>Oppfølgingssamtale med Ole Jakob Strandhagen i Molde – 05.04.16</i> | 168 |
| | INTERVJU MED HENRIK HOFF I AALESUND – 04.02.16 | 169 |
| | <i>Oppfølgingssamtale med Henrik Hoff i Aalesund – 01.04.16</i> | 177 |
| | INTERVJU MED TROND ALSTAD I ROSENBORG – 03.02 | 181 |
| | <i>Oppfølgingssamtale med Trond Alstad i Rosenborg – 05.04.16</i> | 189 |
| | INTERVJU MED STIG OVE SANDNES I VÅLERENGA – 16.02.16 | 194 |
| | INTERVJU MED SVEIN MORTEN JOHANSEN I TROMSØ - 16.02.16..... | 205 |
| | INTERVJU MED TORE ANDERSEN I ODD – 11.02.16..... | 216 |
| | <i>Oppfølgingssamtale med Tore Andersen i Odd – 01.04.16</i> | 223 |
| | INTERVJU MED PER KETIL BERG I SANDEFJORD – 12.02.16 | 225 |
| | INTERVJU MED INGE ANDRE OLSEN I STABÆK - 09.02.16..... | 233 |
| | INTERVJU MED KJETIL THORSEN I KRISTIANSUND – 10.02.16 | 248 |
| | INTERVJU MED SIMON MESFIN I LILLESTRØM - 17.02.16 | 255 |
| | INTERVJU MED KENNETH KARLSEN I MJØNDALEN - 10.02.16 | 279 |
| | INTERVJU MED EVEN BRANDSDAL I START - 03.03.16 | 288 |
| | INTERVJU MED EIRIK OPEDAL I HAUGESUND - 19.2.16 | 296 |
| | <i>Oppfølgingssamtale med Eirik Opedal i Haugesund – 05.04.16</i> | 303 |
| | INTERVJU MED HENNING JOHANNESSEN I VIKING - 04.03.16 | 304 |
| | <i>Oppfølgingsspørsmål til Henning Johannesen i Viking – 11.04.16</i> | 315 |
| | INTERVJU MED THOMAS BERNTSEN I SARPSBORG 08 | 316 |
| | <i>Oppklaringssamtale med Thomas Berntsen i Sarpsborg 08 – 01.04.16</i> | 318 |

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Tema for denne utredningen er bruk av bonuslønn for toppklubber i norsk fotball på herresiden. I deres utredning fra 2006 viser Vestbø og Sægrov at bonuslønn er utbredt i norsk toppfotball. Mot slutten av 90-tallet økte klubbenes lønnskostnader dramatisk.

Prestasjonsavhengig lønn ble derfor brukt som et verktøy for å skape sammenheng mellom klubbenes inntekter og kostnader (Vestbø & Sægrov, 2006). Klubbene i norsk toppfotball har likevel hatt store økonomiske problemer de siste årene. Mellom 2007 og 2013 hadde tippeligaklubbene et samlet underskudd på 462 millioner kroner (Winsnes, 2014).

Personalkostnadene til tippeligaklubbene ble doblet mellom 2005 og 2010. I 2013 hadde tippeligaklubbene et underskudd på 143 millioner i 2013 (Johannessen, 2015). De siste par årene har spillerlønningene i Tippeligaen falt dramatisk. Det kan virke som at klubbene nå har lagt større vekt på trygg økonomisk drift. På grunn av denne situasjonen ønsker vi å følge opp utredningen fra 2006 med en ny undersøkelse av klubbenes bonussystemer.

1.2 Problemstilling og avgrensing

Hvor utbredt er bonuslønn i norsk toppfotball? Hvilke formål har bonussystemene? Er bonussystemene hensiktsmessig utformet med tanke på deres formål?

Vi har valgt å ta for oss klubber i norsk herrefotball. Grunnen til at vi bare tar for oss herrelag og ikke inkluderer lag fra dames eliteserie, Toppserien, er at økonomien i Tippeligaen er mye større enn i Toppserien (Ihle, 2015) (Vågsdalen, 2013). Siden økonomien i Toppserien er så mye mindre, antar vi at bonussystemene er mindre, eller fraværende. Av praktisk årsaker ville vi ikke kunnet gjennomføre intervjuer med utenlandske klubber, og vi valgte derfor å kun inkludere klubbene i norsk toppfotball.

I hovedsak har vi undersøkt klubber som er eller har vært i Tippeligaen de senere årene. Dette har vi gjort av to hensyn. For det første ville datainnsamlingen blitt for omfattende dersom vi inkluderte flere klubber. I tillegg oppfatter vi, med samme argument som avgrensningen med Toppserien, at det er mindre bonussystemer for lag i de lavere divisjonene.

Vi har valgt å ikke gå inn på konkrete lønns- eller regnskapstall fra klubbene. Det er to grunner til det. Dersom vi hadde stilt inngående spørsmål om regnskapstall, hadde vi antagelig ikke fått utgitt denne utredningen uten å anonymisere klubbene. Vårt ønske fra starten var å kunne gi en oversikt over klubbenes bonussystem der vi knyttet bonussystemet til en navngitt klubb. Den andre grunnen er at vi valgte å intervju klubbene. Vi anså intervju som en lite hensiktsmessig metode for å innhente regnskapsinformasjon, da dette kunne føre til usikker informasjon og bli uoversiktlig.

Svarene fra intervjuene har gitt føringer for hvordan vi har analysert bonussystemene. Klubbene har ulike formål med sine bonussystemer. De to vanligste formålene klubbene har med sine bonussystemer er å skape motivasjon for spillerne, og å skape sammenheng mellom klubbens inntekter og kostnader. Det er disse to formålene vi vil ha som utgangspunkt når vi skal vurdere hvor hensiktsmessige bonussystemene er.

1.3 Disposisjon

Først vil vi presentere relevant teori. Her presenterer vi prinsipal-agent teori, teori om insentiver, indre motivasjon og teori knyttet til utforming av bonussystemer. Teorien er ment å gi leseren en oversikt over de viktigste teoretiske rammeverkene vi benytter senere i utredningen.

I kapittel tre supplerer vi med relevant bakgrunnskunnskap. Vi presenterer her den økonomiske utviklingen i norsk toppfotball, fotballklubbers inntektskilder, samt tidligere forskning på belønning av idrettsutøvere.

I kapittel fire redegjør vi for forskningsmetoden vi har benyttet i utredningen. Vi viser hvilke fremgangsmåter vi har benyttet, og vurderer validiteten og reliabiliteten til vårt arbeid og våre resultater.

Deretter presenterer vi resultatene fra dybdeintervjuene. For å gjøre denne presentasjonen oversiktlig, har vi valgt å kategorisere svarene. Det fullstendige svaret til hver av intervjuobjektene finnes i vedlegget med intervjutranskripsjoner. Først presenteres bonussystemene, deretter presenterer vi lønnsbudsjett og bonusandeler. Til slutt presenteres argumentasjon for valg av bonussystem, klubbens strategi, respondentenes tanker rundt fotballspilleres motivasjon.

Kapittel seks inneholder analysen av vårt datamateriale. Gjennom presentasjonen i kapittel fem og analysene i kapittel seks har vi kartlagt bruken av bonuslønn i norsk toppfotball. I kapittel 6.2 besvarer vi problemstillingen som tar for seg bonussystemenes evne til å knytte inntekter og kostnader sammen. I kapittel 6.3 og 6.4 vurderer bonussystemenes evne til å motivere spillerne, med utgangspunkt i systemenes utforming og egenskaper ved norsk toppfotball som bransje.

2 Teori

I dette kapitlet presenterer vi relevant teori om bonuslønn og insentiver. Vi vil starte med å presentere ulike styringsmekanismer. Deretter vil vi forklare prinsippal-agent teori og konsekvenser av et slikt kontraktsforhold. Så vil vi presentere teori knyttet til indre og ytre motivasjon. Til slutt vil vi gå gjennom ulike elementer ledelsen må ta stilling til når de skal utforme en insentivmodell.

2.1 Styringsmekanismer

En leder ønsker at de ansatte skal bidra til at bedriften skal lykkes. Det er da viktig at ansatte yter høy innsats og at de tar valg som er til bedriftens beste. Det er i hovedsak tre mekanismer som kan styre ansattes handlinger og innsats. De tre mekanismene er direkte instruksjoner, bedriftskultur og belønning (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Vea, 2016).

2.1.1 Direkte instruksjoner

Ledere kan gi direkte instruksjoner. Det kan være skriftlige regler eller rutiner på hvordan jobben skal utføres. Fordelen med en slik styringsmekanisme er at de ansatte handler som lederen ønsker og bedriften reduserer uproduktiv adferd. En ulempe ved denne styringsformen er at den er svært tidkrevende. Det kreves klare instruksjoner til enhver situasjon ansatte kan støte på. Direkte instruksjoner reduserer den ansattes autonomi. Det vil være lite inspirerende for ansatte og hemmer kreativiteten i bedriften. I tillegg kan ansatte ofte ha bedre informasjonsgrunnlag til å fatte riktig avgjørelse enn lederen (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Vea, 2016).

2.1.2 Bedriftskultur

En sterk bedriftskultur vil kunne styre ansatte til å ta valg som er i tråd med bedriftens ønsker. Tydelige normer og verdier gjør at ansatte selv forstår hva som er ønsket adferd. Fordelen med en sterk bedriftskultur er at ansatte selv kan fatte avgjørelser og dermed føler selvbestemmelse. Samtidig er avgjørelsene basert på normer og verdier som ledelsen kan stå inne for. Utfordringen er at det er vanskelig og tidkrevende å innføre en sterk bedriftskultur. I mange tilfeller kan en bedriftskultur være uforutsigbar. En bedriftskultur kan være lett å

observere, men vanskelig å opprette. Karismatiske ledere vil kunne endre bedriftskulturen, men kulturen kan fort vaskes bort når lederen forsvinner (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Vea, 2016).

2.1.3 Belønning

En leder kan styre ansatte ved hjelp av belønning. Det kan både være monetære og ikke-monetære belønninger. Belønninger kan baseres både på input og output. Som regel er ansattes faktiske input vanskelig å observere. Derfor baseres ofte belønningsmekanismer på output. Belønningsmekanismer gir ansatte klare insentiver til å handle slik lederen ønsker uten å direkte styre ansattes handlinger. Denne styringsformen er også mindre tidkrevende. Belønningssystemer kan i noen tilfeller føre til «crowding-out» og vridningseffekter. Disse begrepene vil vi komme nærmere inn på senere (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Vea, 2016).

For en leder er det viktig å være klar over at disse tre styringsmekanismene henger sammen. I de aller fleste bedrifter vil det være innslag av alle tre. Sammenheng mellom mekanismene er viktig. Det vil være mot sin hensikt å innføre belønningsmekanismer som baserer seg på individuelle resultater, dersom bedriftskulturen vektlegger samarbeid. En kollektiv bonus vil derimot bidra til å styrke bedriften normer og verdier knyttet til samarbeid (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Vea, 2016).

2.2 Prinsipal-agent teori

Prinsipal-agent teori er et verktøy for å identifisere, strukturere og forklare problemer knyttet til økonomiske transaksjoner og kontrakter (Bragelien & Kvaløy, 2014). Utgangspunktet er et kontraktsforhold der en agent skal handle på vegne av en prinsipal. Typisk er prinsipalen arbeidsgiver, og agenten en ansatt.

Agenten er ikke fullt ut ansvarlig for de økonomiske konsekvensene av sine handlinger. Det forutsettes at de to partene har helt eller delvis motstridende preferanser. Prinsipalen ønsker å maksimere sin profitt, mens agenten vil maksimere egen inntekt. Agenten ønsker også å minimere egen arbeidsinnsats, da denne antas å ha en kostnad. Dette kan forstås som kostnaden ved å ofre fritid, men også opplevd kostnad av å måtte anstrenge seg ekstra på arbeidet (Bragelien & Kvaløy, 2014).

I et prinsipal-agent forhold vil det typisk være asymmetrisk informasjon. Agenten kalles gjerne den informerte part, og prinsipalen den uinformerte part. Agenten kan ha et informasjonsfortrinn i forhold til prinsipalen allerede før kontraktsinngåelse. Dette kan være informasjon om egen produktivitet, motivasjon og personlighet. Agenten vil i sin stilling være nærmere beslutningene. Derfor kan agenten ha større kunnskap om beslutningssituasjonen enn prinsipalen, også etter kontraktsinngåelsen. Prinsipalens mulighet til å kontrollere agentens valg og innsats er begrenset. Derfor kan prinsipalen kun observere resultatet av agentens arbeid. I tillegg til å bli påvirket av agentens innsats, avhenger resultatet også av tilfeldige faktorer utenfor agentens kontroll. Dette gjør at gode resultater er mulig, til tross for lav innsats eller fokus på feil arbeidsoppgaver fra agentens side. Konsekvensen av en slik situasjon er at agentens handling blir skjult for prinsipalen.

Begrenset ansvar hos agenten, asymmetrisk informasjon, skjult handling og interessekonflikter er problemer som kan oppstå ved et prinsipal-agent forhold. Konsekvensen av disse problemene kalles agentkostnader. Agentkostnader kan deles i avvikskostnader og systemkostnader. Avvikskostnader er det tapet prinsipalen blir stilt ovenfor, som følge av at agenten handler annerledes enn det prinsipalen selv ville gjort i samme situasjon og med samme informasjonsgrunnlag. Systemkostnader oppstår når prinsipalen forsøker å redusere avvikskostnader. Dette er kostnadene forbundet med å forsøke å styre agenten til å handle i tråd med prinsipalens interesser. Styringsmekanismene forklart ovenfor kan brukes i et forsøk på å oppnå dette. Avvikskostnader og systemkostnader må veies opp mot hverandre, for å få lavest mulig totale agentkostnader.

I prinsipal-agent teori er belønning den styringsmekanismen som er mest omtalt. Videre vil vi se hvordan lønn som belønning kan bidra til å redusere prinsipal-agent problemer i et arbeidsforhold. Målet er å utforme en effektiv kontrakt som forener partenes interesser så langt det lar seg gjøre.

2.2.1 Ugunstig utvalg

Ugunstig utvalg er et prinsipal-agent problem som kan oppstå når det foreligger informasjonsasymmetri mellom partene før kontraktinngåelsen. Agenten har privat informasjon som han ikke deler med prinsipalen. Eksempel på dette kan være informasjon om egen produktivitet, motivasjon og personlighet. Uten denne informasjon kan prinsipalen gjøre en feilaktig ansettelesbeslutning eller gjøre den på mangelfullt grunnlag. Agenten

ønsker å fremstå så attraktiv som mulig, og kan derfor velge å holde tilbake negativ privat informasjon. Prinsipalen kan ikke tvinge agenten til å dele privat informasjon. Sortering kan hjelpe prinsipalen å motvirke problemer knyttet til asymmetrisk informasjon (Hart & Holmström, 1987).

Sortering er en konsekvens av at et variabelt lønssystem. De flinkeste og mest effektive arbeiderne vil tjene mest i et prestasjonsbasert lønssystem. I et slikt system vil flinke og effektive arbeidere maksimere avkastningen på sin humankapital. Ansatte med lav produktivitet, eller redusert motivasjon, vil sorteres bort fordi de får mindre avkastning på sin humankapital. Styrken på denne sorteringseffekten avhenger av lønssystemet i konkurrerende bedrifter. Hvis alle bedriftene i en bransje har variabel lønnsstruktur, vil det ikke være noen fastlønsbedrifter å tiltrekke effektive arbeidere fra. Seleksjonseffekten vil da bli redusert (Barth, 2005).

2.2.2 Moralsk Risiko

Moralsk risiko, eller adferdsrisiko, er et prinsipal-agent problem som oppstår etter kontraktsinngåelsen. Et ansettelsesforhold er et typisk eksempel på en kontraktssituasjon der moralsk risiko kan oppstå. For at moralsk risiko skal oppstå må tre forhold være tilstede. For det første må det være et kontraktsforhold mellom to eller flere parter. Videre må det være asymmetrisk informasjon mellom partene, og partene må ha ulike preferanser. Den asymmetriske informasjonen i dette tilfellet kan være enten ved at agentens handling er skjult, eller at agenten i sin stilling tilegner seg informasjon arbeidsoppgavene eller markedet som prinsipalen ikke har. Problemet går ut på at en eller flere av partene kan opptre i strid med avtalen, for å tjene sin egeninteresse på den annen parts bekostning.

2.2.3 Informativitets-prinsippet

Prinsipalen sjelden observere agentens innsats og valg direkte. Prinsipalen må derfor konstruere et prestasjonsmål som skal estimere agentens innsats og valg. Informativitets-prinsippet går ut på at verdien i en prinsipal-agent relasjon øker dersom informasjon som forbedrer presisjonen i agentens prestasjonsmål inkluderes. På samme måte vil verdiskapingen i prinsipal-agent relasjonen øke dersom informasjon som reduserer presisjonen i prestasjonsmålet ekskluderes. All informasjon som er korrelert med individuell prestasjon bør derfor inkluderes i prestasjonsmålet. Informativitets-prinsippet motbeviser derfor den vanlige oppfatningen om at en ansatt kun bør bli vurdert ut ifra faktorer som er

innenfor hans kontroll. Så lenge en faktor er korrelert med den ansattes individuelle prestasjon, vil den kunne øke verdien i prinsipal-agent forholdet. Dette gjelder uavhengig av om den ansatte kan påvirke den (Kvaløy, 2015) (Milgrom & Roberts, 1992).

2.2.4 Insentiv-intensitetsprinsippet

Insentiv-intensitetsprinsippet viser optimal insentivstyrke (β) i en prinsipal-agent kontrakt som en funksjon av fire faktorer. Den første faktoren er i hvilken grad økt innsats fra agenten fører til økt profitt for prinsipalen (π). Dersom verdien av økt innsats er høy, taler dette isolert sett for høyere insentivintensitet. Den andre faktoren er agentens risikoaversjon (r). Økt risikoaversjon hos agenten taler for lavere insentivintensitet, fordi risikokostnaden ved bruk av insentiver øker. Den tredje faktoren er presisjonen i prestasjonsmålet (σ^2), altså hvor nøye agentens innsats kan måles. Økt presisjon i prestasjonsmålet taler for økt insentivintensitet, fordi risikokostnaden ved bruk av insentiver reduseres. Den siste faktoren som påvirker optimal bonusstyrke er i hvilken grad agenten responderer på insentiver ($c''(e)$). Dette kalles agentens innsatselastisitet. Isolert sett fører økt respons på insentiver fra agenten, til høyere optimal insentivstyrke (Kvaløy, 2015) (Milgrom & Roberts, 1992). Hvordan de nevnte faktorene påvirker optimal insentivintensitet illustreres i formelen nedenfor.

$$\beta = \frac{\pi}{1 + r\sigma^2 c''(e)}$$

2.2.5 Måleintensitetsprinsippet

Prinsipalen kan investere tid og ressurser på å redusere variansen i agentens prestasjonsmål. Ved sammenligning av en situasjon der insentivstyrken er høy og en situasjon der den er lav, finner vi at variansen i prestasjonsmålet er lavere når insentivstyrken er høy. Prinsipalens betalingsvillighet for å redusere variansen i prestasjonsmålet øker altså ved økende insentivstyrke. Dersom prinsipalen ønsker å gjøre agentens lønn svært avhengig av prestasjon, vil det også lønne seg å kunne måle prestasjon presist. Dette kalles måleintensitetsprinsippet (Kvaløy, 2015) (Milgrom & Roberts, 1992).

2.2.6 Prinsippet om lik kompensasjon

Dersom prinsipalen ønsker at agenten skal yte arbeidsinnsats på flere ulike aktiviteter, og prinsipalen ikke kan kontrollere disse, må agentens marginalinntekt fra disse aktivitetene

være lik. Dette kalles prinsippet om lik kompensasjon. I et tilfelle der agentens oppgaver er substitutter, vil bonuslønn på en oppgave, føre til at all innsats tilfaller denne oppgaven. Ved komplimentere aktiviteter kan man få innsats på flere aktiviteter, selv om det kun er knyttet bonuslønn til en av dem. Oppgaver uten bonuslønn vil i slike tilfeller kun tildeles innsats i den grad de bedrer effektiviteten på den bonusbelønnede oppgaven. Prinsippet om lik kompensasjon begrenser derfor hvilke bonusordninger som prinsipalen kan innføre, særlig dersom oppgavene er substitutter for hverandre. Dersom prinsipalen er avhengig av agentens innsats på en arbeidsoppgave som ikke kan kontrolleres eller knyttes til et prestasjonsmål, kan det ikke innføres prestasjonsbasert lønn på andre arbeidsoppgaver. Resultatet av en slik situasjon er at prinsipalen må tilby fastlønn i stedet (Kvaløy, 2015) (Milgrom & Roberts, 1992).

2.3 Utforming av en insentivmodell

Vi vil nå presentere ulike elementer som ledelsen må vurdere når de skal utforme en insentivmodell. Det er totalt fem elementer ledelsen må ta stilling til. Disse er om prestasjonsmålene skal være individuelle eller kollektive, subjektive eller objektive og om de skal være relative eller absolutte. I tillegg må ledelsen ta stilling til hvordan forholdet mellom prestasjonsmål og bonus skal være. Det kan enten være et kontinuerlig eller stegvist forhold. Samtidig må ledelsen ta stilling til om forholdet skal endres når prestasjonene øker.

2.3.1 Individuelle eller kollektive prestasjonsmål

En insentivmodell kan enten måle prestasjoner basert på kollektive eller individuelle mål. Ved individuelle prestasjonsmål er det den enkelte ansattes prestasjoner som bestemmer hva han får i bonus. Kollektive prestasjonsmål baserer seg på resultatet av en gruppes arbeid, og bonusen deles utover gruppens medlemmer (Colbjørnsen, et al., 2000).

I utgangspunktet er den økonomiske teorien knyttet til gruppestørrelse forholdsvis enkel. I en bedrift med n identiske ansatte, vil hver ansatt ha insentiv tilsvarende $1/n$ av den totale insentivstyrken. Når n blir stor, blir insentiveffekten liten. Med mange ansatte, stor n , vil også den enkeltes innsats ha liten betydning for bonusen til vedkommende (Bragelien, 2012). Innsatsen til en ansatt har $1/n$ betydning for resultatet, mens den ansatte mottar $1/n$ av den totale bonusen. Hvis den ansatte ikke yter innsats, er effekten på resultatet liten, og dermed

påvirkes bonusen lite. Den ansatte kan da motta nesten like stor bonus uten å yte innsats. Dette kalles gratispassasjerproblemet (Colbjørnsen, et al., 2000).

Det er tre måter å redusere gratispassasjerproblemet på. En måte er at en leder overvåker og instruerer gruppen. Dette kan være nødvendig i situasjoner der lav innsats fra enkeltpersoners kan få dramatiske konsekvenser. Et eksempel på dette kan være et operasjonsteam. Dette er lite brukt i normale arbeidssituasjoner, fordi ansatte ofte responderer dårlig på så autoritært lederskap. I tillegg kan stor grad av overvåkning og dirigering hemme ansattes kreativitet og initiativ. En annen løsning kan være å skape felles tilhørighet og identitet. Sterk gruppejustis og negative sanksjoner kan gjøre at enkeltpersoner vil føle det ubehagelig å ikke bidra. For sterk gruppejustis kan derimot føre til konformitetspress og at medlemmer som bidrar på en atypisk måte blir ekskludert. Det er også mulig for ledere å drive coachingbasert ledelse. Dette innebærer at lederen har en fortløpende dialog med ansatte for å synliggjøre innsatsen deres. På denne måten kan lederen stille forventninger til den enkeltes innsats. Coachingbasert ledelse forutsetter at lederen har tid og anledning til å følge opp sine ansatte (Colbjørnsen, et al., 2000).

Gruppebasert bonus er hensiktsmessig å bruke hvis det er vanskelig å måle den enkelte ansattes bidrag (Colbjørnsen, et al., 2000). Det kan i mange tilfeller være hensiktsmessig å la flere ansatte samarbeide om en oppgave og deretter gi dem bonus basert på kollektiv prestasjon. Det vil også være hensiktsmessig å la to ansatte ha kollektiv vurdering og felles ansvar for to arbeidsoppgaver hvis det kan oppstå synergier mellom oppgavene (Hemmer, 1995). Dette er spesielt gjeldende hvis kostnadsfunksjonen til den enkelte ansatte er konveks (Itoh, 1992). En annen fordel med kollektive bonuser, selv om oppgavene er uavhengige av hverandre, er at det kan oppstå gruppepress ved at de ansatte motiveres til å følge opp hverandres prestasjoner og hjelpe hverandre til høyere innsats (Bragelien, 2012). Hvis de ansatte jobber sammen over lengre tid, vil denne effekten bli sterkere fordi negative avvik kan straffes i senere perioder (Che & Yoo, 2001). På en annen side, hvis de ansatte egentlig ikke jobber sammen kan gruppepress føre til et dårlig arbeidsmiljø fordi flinke arbeidere ønsker å kvitte seg med uproduktive kollegaer (Bragelien, 2012). Gruppebonuser har best effekt hvis de kombineres med andre organisatoriske grep som skal styrke samarbeidet mellom gruppemedlemmene (Román, 2009).

Ved bruk av individuelle bonuser blir n lik én og insentivene blir derfor lik optimal insentivstyrke. Individuelle bonuser har større økonomisk betydning for ansatte enn

overskuddsdeling eller gruppebonuser (Blasi, Freeman, Mackin, & Kruse, 2008). En annen fordel ved individuell bonus er at den har sterkere sorteringseffekter ved å tiltrekke å beholde produktive og effektive arbeidere (Kvaløy & Olsen, 2012). Individuelle bonuser er også effektive til å endre adferd. Dette gjelder spesielt for ansatte med enkle og rutinepregede oppgaver (Kuvaas, 2008). Ulempen med individuelle bonuser er at det i mange tilfeller kan oppstå måleproblemer. Hvis det kun er mulig å observere resultatet av et samarbeid, vil det være svært vanskelig å beregne individuelle bonuser (Bragelien, 2012).

Når ledelsen skal velge hvorvidt de skal benytte individuelle eller kollektive prestasjonsmål, må de vurdere ønsket om sorteringseffekter opp mot behovet for samarbeid. De må også vurdere hvorvidt det er størst måleproblemer på individnivå eller gruppenivå. På grunn av gratispassasjerproblemet bør uansett gruppene være minst mulig. Store grupper fører til økte risikokostnader fordi ansatte får mye usikkerhet knyttet til lønnen.

2.3.2 Subjektive eller objektive prestasjonsmål

Prestasjonsmål kan være subjektive eller objektive. Et prestasjonsmål er subjektivt om det ikke presist kan telles og dermed må fastsettes på bakgrunn av skjønn. Objektive prestasjonsmål er mål som er kvantifiserbare og baserer seg på gitte standarder (Colbjørnsen, et al., 2000) (Bragelien, 2011).

Subjektive prestasjonsmål gir ledelsen mulighet til å ta hensyn til dimensjoner som er viktige på lang sikt (Bragelien, 2011). I tillegg kan ledelsen bruke egne observasjoner og tilbakemeldinger for å redusere problemer på grunn av vridningseffekter (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Veaa, 2016). Med bruk av subjektive prestasjonsmål kan ledelsen også ta hensyn til ytre faktorer som etterspørsel eller konkurranseforhold, interne faktorer som uhell eller organisasjonsendringer og annen støy som ikke var kjent da prestasjonsmålene ble satt. Dette kan gjøre at subjektive prestasjonsmål oppfattes som mer rettferdige siden vurderingsgrunnlaget blir bredere (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Det er fire utfordringer knyttet til subjektive prestasjonsmål. En mulig utfordring kan være favorisering. Når ledelsen skal skjønnsmessig vurdere de ansattes innsats, er det lett at andre mellommenneskelige og ikke bedriftsrelaterte faktorer spiller inn på vurderingen (Bragelien & Kvaløy, 2014). Ansatte kan forsøke å stille seg selv i bedre lys ved å utføre aktiviteter som ikke er verdiskapende (Milgrom & Roberts, 1988). Dette kan være små ting som et ekstra møte med sjefen for å bli bedre lagt merke til eller å unngå konstruktiv kritikk for å ikke bli

satt i dårlig lys. Subjektive prestasjonsmål gir også ledere mulighet for vilkårlig maktutøvelse overfor sine ansatte (Colbjørnsen, et al., 2000). For ansatte kan det da være vanskelig å forstå hva man egentlig blir vurdert etter. En tredje utfordring er at subjektive prestasjonsmål setter store krav til informasjon, kunnskap og kompetanse hos den som vurderer. Dette kan bety at toppledelsen i et selskap må desentralisere vurderingene til ledere lenger ned i organisasjonen for at vurderingene skal bli riktige. En siste utfordring er at mennesker ofte vurderer seg selv bedre enn det man objektivt er (Bragelien, 2011). I jobbsammenheng gjør dette at majoriteten av ansatte vurderer seg selv bedre enn sine kollegaer (French, 1968) (Headey & Wearing, 1987) (Pfeffer, Cialdini, Hanna, & Knopoff, 1998) og dette kan igjen føre til at ansatte føler seg urettferdig behandlet siden subjektive vurderinger er vanskelig å etterprøve. Ledere kan videre føle det vanskelig å gi ansatte dårlig karakter i sin vurdering av ansatte siden dette kan føre til dårligere forhold lederen og den ansatte.

Objektive prestasjonsmål har fordelen at de er lette å vurdere og etterprøve. Det kan også være lettere for ansatte å forstå prestasjonsmålene siden det ikke er noen subjektive vurderinger. Objektive prestasjonsmål kan redusere uproduktiv påvirkning siden mellommenneskelige relasjoner ikke har noen innvirkning på bonusutmålingen. Objektive prestasjonsmål kan også virke mer rettferdige siden det ikke er enkeltpersoner som vurderer resultatene (Colbjørnsen, et al., 2000).

Det er tre utfordringer knyttet til objektive prestasjonsmål. En utfordring er at det er vanskelig å unngå vridningseffekter fordi ansatte vil bruke mer tid på aktiviteter som kan utløse bonus og fortrenge andre aktiviteter (Bragelien, 2005). Ledelsen kan forsøke å redusere vridningseffektene ved å inkludere flere prestasjonsmål i vurderingen. Dette kan gjøre insentivsystemet for omfattende og dermed redusere insentiveffekten (Bragelien, 2005). En annen utfordring er at målene normalt bestemmes før måleperioden. Derfor kan uforutsette hendelser og støy i løpet av perioden gi store utslag (Colbjørnsen, et al., 2000). Det er også en utfordring at en del prestasjonsmål ikke lar seg telle og objektive vurderinger er da ikke mulig. En kombinasjon av subjektive og objektive prestasjonsmål vil dette normalt virke bedre enn å bruke hver av dem for seg (Baker, Gibbons, & Murphy, 1994).

2.3.3 Relative eller absolutte prestasjonsmål

Den ansatte kan enten måles med relative eller absolutte prestasjonsmål. I en relativ prestasjonsmåling vurderes ansatte opp mot hverandre, eller for toppledere antagelig mot

andre selskaper. Absolutte vurderinger tar ikke hensyn til andres prestasjoner og ansattes bonus baserer seg kun på egne prestasjoner.

Ved en relativ prestasjonsmåling vil både den enkelte ansattes prestasjoner og hvordan kollegaene presterer påvirke størrelsen på bonusen. Fordelen med dette er at det skapes en konkurransesituasjon. Konkurransen vil i mange tilfeller bidra til økt innsats og prestasjon. Relativ prestasjonsmåling vil også redusere risikoen for både ansatte og selskapet.

Utenforstående hendelser som fører til generelt lavere prestasjoner blant alle ansatte vil ikke føre til at ansatte får lavere bonus. Dette er fordi det er prestasjoner relativt til kollegaene som vurderes. Motsatt, dersom utenforstående hendelser fører til generelt høyere prestasjonsnivå, vil dette ikke øke de totale bonusutbetalingene. I mange tilfeller vil det være lettere å måle ansattes relative prestasjon enn den absolutte (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Relative prestasjonsmål kan føre til dårligere arbeidsmiljø. En kollegas suksess har direkte negativ påvirkning på egen bonus. Dette gjør at samarbeid blir lite attraktivt og systemet gir insentiver til å sabotere kollegaer. Hvis bonuspotten er fast, vil ansattes risiko reduseres ettersom antall deltakere i systemet går opp (Rajan & Reichelstein, 2006). Om bonuspotten derimot er varierende, ofte korrelert med bedriftens prestasjoner, vil en ansatt som har gjort en strålende jobb bli sittende uten bonus fordi andre ansatte presterte bedre. Relativ prestasjonsmåling kan oppfattes som urettferdig siden det kan bli store lønnsforskjeller til tross for nesten like prestasjoner (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Når ansatte vurderes basert på absolutte prestasjonsmål, vil kollegaenes prestasjoner være irrelevant for egne bonusutbetalinger. I motsetning til relative prestasjonsmål vil dette ikke hemme samarbeid. Det vil være større risiko for både ansatte og selskapet ved absolutte prestasjonsmål fordi utenforstående hendelser kan enten føre til generelt gode, eller generelt dårlige prestasjoner.

2.3.4 Kontinuerlige eller stegvise modeller

I en insentivmodell er det normalt at det både er et gulv og et tak for hvilken lønn den ansatte kan ende opp med. Grunnen til at bonussystemer har et gulv er for å redusere den ansattes risikoeksponering. I de fleste tilfeller er gulvet fastlønnen til den ansatte. Alle ansatte har behov for en gitt sum for å dekke sine private faste kostnader. En negativ bonus der den ansatte må betale arbeidsgiveren i stedet for å motta lønn virker derfor urealistisk. Mange bonussystemer har også et tak på hvor mye bonus man kan få. Dersom en ansatt blir for aktiv

i sin oppgave, kan det oppstå flaskehalsar andre steder i bedriften. Dette er en grunn til at bonussystemene ofte har et tak. En øvre grense for bonusen vil også kunne redusere omfanget av eventuelle vridningseffekter, og forsikre selskapet mot å utbetale urimelig høy lønn. En bonusordning kan enten ha kontinuerlige eller stegvise incentiver. Ved en kontinuerlig modell stiger bonusen ettersom resultatmålet bedres. I en stegvis modell må den ansatte nå gitte terskelnivåer for at bonusen skal øke.

Ved en kontinuerlig modell vil incentiveeffekten være konstant så lenge forholdet mellom resultatmål og bonus holdes konstant. En fordel med kontinuerlig insentivmodell er at det alltid er insentiv for den ansatte til å prestere bedre. I henhold til økonomisk teori er kontinuerlige modeller å foretrekke (Holmström & Milgrom, 1987). På en annen side får den ansatte ingen motivasjon til å ta ut den siste lille innsatsen mot slutten av bonusperioden.

I en stegvis modell må resultatmålene til de ansatte nå gitte terskelnivåer for at bonusen skal øke. Fordelen med stegvise modeller er at incentiveeffekten blir sterkere rett før en terskel. Dersom et terskelnivå nesten er nådd når bonusperioden går mot slutten, vil den ansatte ha ekstra insentiv til å øke innsatsen. En stegvis modell er derfor hensiktsmessig i situasjoner der det har stor konsekvens hvis et terskelnivå ikke innfris (Burgess & Ratto, 2003).

Hvis neste terskelnivå vurderes som uopnåelig, vil modellen miste incentiveeffekten. Modellen kan derfor føre til strategisk tilpasning fra den ansatte ved at han reduserer innsatsen når terskelen er nådd. Ansattes prestasjoner vil trekkes mot terskelverdiene fordi ansatte har sterke insentiver for å nå terskelen, men deretter forsvinner incentiveeffekten.

Det er også mulig å kombinere kontinuerlige og stegvise modeller. Denne typen modell kalles gjerne trafikklysmoell. Prestasjoner under bonusgulvet blir rødt sone, og det betales da ikke bonus. Når prestasjonen overstiger terskelnivået, belønnes ansatte med et gitt forhold mellom bonus og prestasjoner. På trafikklyset blir dette det gule nivået. Hvis prestasjonene overstiger neste terskel, og lyset blir grønt, vil forholdet mellom bonus og prestasjonsmålet stige. Ansatte vil da få mer bonus for hver økning i prestasjon (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Vea, 2016).

2.3.5 Fast eller variabel insentivstyrke

En insentivmodell kan enten ha fast, avtakende eller tiltakende insentivstyrke. Dette avhenger av hvordan forholdet mellom prestasjonsmål og bonus endres når prestasjonene forbedres.

Ved fast insentivstyrke holdes forholdet mellom prestasjonsmål og bonus konstant uansett hvor godt den ansatte presterer. En selger kan for eksempel få en fast andel av omsetningen som bonus. Fordelen med denne typen insentivsystem er at effekten er konstant og den ansatte vil alltid ha samme insentiv til å prestere. I tillegg er fast insentivstyrke lett å utforme og forstå, og den gir tydelige signaler til ansatte. Ulempen kan være at når ansatte i en avdeling presterer bedre enn forventet kan dette skape flaskehalsen andre steder i bedriften (Colbjørnsen, et al., 2000).

Avtakende insentivstyrke går ut på at forholdet mellom bonus og prestasjonsmål avtar, eller bortfaller, ved forbedrede prestasjoner. Dette betyr at ansatte har mindre insentiv til å nå høye prestasjonsmål. Denne typen insentivsystem kan være hensiktsmessig hvis man forventer at de ansatte bør nå et gitt nivå, men at prestasjoner utover dette nivået ikke gir bedriften betydelig merverdi. Ansatte vil på grunn av dette handle og treffe beslutninger som reduserer risikoen for feil, men som samtidig gjør at særs gode prestasjoner uteblir. Avtakende insentivstyrke kan fremme middelmådighet (Colbjørnsen, et al., 2000).

Tiltakende insentivstyrke gjør at bonusen relativ til prestasjoner blir større ettersom ansatte presterer bedre. Et eksempel på dette er aksjeopsjoner. Aksjeopsjoner vil ikke ha noen verdi for de ansatte før aksjekursen når over et gitt nivå. I et slikt system vil ansatte ha mer å vinne på å gjøre det bra, enn de har å tape på å feile. Ansatte får dermed insentiver til å være kreative og til å ta risiko. De vil også ha insentiver til å yte ekstraordinær innsats. Ulempen er likevel at ansatte kan ta for mye risiko og dette kan føre til dramatiske feil (Colbjørnsen, et al., 2000). Ledere må derfor vekte ønsket om kreativitet og ekstra innsats mot behovet for å redusere risiko og muligheten for feil.

2.4 Indre og ytre motivasjon

Fra et psykologisk perspektiv er det vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er handlinger man gjør fordi man får en indre belønning av å gjøre handlingene. Det er i mindre grad resultatet som er i fokus, men gleden, interessen eller tilfredsheten av handlingen som er motivasjonen. Eksempler på dette kan være når man driver med en hobby eller leser en bok. Ytre motivasjon er de handlingene mennesker gjør for å oppnå en ytre anerkjennelse eller belønning. Dette kan være at man som ung tar ut søpla for å få skryt eller at man som voksen kun gjør jobben sin for å tjene penger. Motivasjonen bak handlingene

kommer dermed av resultatet av en gjennomført handling og ikke fra handlingen i seg selv (Kuvaas, 2005).

I de fleste tilfeller er menneskers motivasjon basert på en kombinasjon av disse to motivasjonskreftene. De fleste blir både motivert av handlingen i seg selv fordi den til en viss grad er interessant, men finner også motivasjon i det endelige produktet. Det er i mange tilfeller likevel interessant å identifisere hvilken av de to motivasjonskreftene som er hovedkilden til motivasjonen. De to kreftene vil på generell basis være passende til forskjellige oppgaver. Indre motivasjon vil være mer effektiv i situasjoner hvor oppgavene er mer komplekse som krever kreativitet og kvalitet. Ytre motivasjon vil på en annen side være mer hensiktsmessig dersom oppgavene er trivielle og relativt standardiserte (Kuvaas, 2005).

2.4.1 Sammenheng mellom indre og ytre motivasjon

Deci, Ryan og Koestner hevder at det er en negativ korrelasjon mellom ytre belønning og indre motivasjon (Deci, Ryan, & Koestner, 1999). Dette kan føre til fortregningseffekter som ofte blir kalt «crowding-out» effekter. Dette oppstår når reduksjonen i indre motivasjon dominerer økningen i ytre slik at totaleffekten blir negativ. Belønningen vil da virke mot sin hensikt. Et klassisk eksempel på dette handler om mennesker motivasjon til å gi blod. Da det ble innført betaling for å gi blod, falt antallet blodgivere. Det er viktig å vurdere hvilken av kreftene som er viktigst eller om den ene har mer å si for totalmotivasjonen (Kuvaas, 2005).

Personer som mottar ytre belønning i form av materielle goder får redusert sin indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende (Kuvaas, 2005). Ytre belønninger i form av materielle goder har derimot ikke en negativ effekt på den indre motivasjonen hvis belønningen kommer overraskende eller at den ikke er relatert til adferden. Dersom de ansatte synes bonusordningen støtter opp under egne verdier, vil økonomiske belønninger ha positiv effekt på indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001). Ytre belønninger i form av ros eller skryt har en positiv effekt på den indre motivasjonen (Deci, Ryan, & Koestner, 1999). Annen forskning viser derimot at «crowding-out» effekter har liten praktisk relevans (Bartol & Locke, 2000).

2.4.2 Årsaker til at ytre belønning reduserer indre motivasjon

Grunnen til at ytre belønninger reduserer indre motivasjon er at oppmerksomheten blir flyttet fra den interessante eller spennende oppgaven og over til hva man får i resultat.

Sannsynligheten for at indre motivasjon reduseres øker jo tydeligere koblingen mellom belønningen og den ytre aktiviteten er. Den tradisjonelle forklaringen på dette er at belønningsmottakeren føler seg kontrollert utenfra som et resultat av ytre belønning. Mottakeren av belønning kan derfor oppleve redusert selvbestemmelse. En annen forklaring fokuserer på hvordan mottakeren oppfatter innføringen av belønning. Noen kan oppfatte en ytre belønning som en undervurdering av mottakerens holdninger eller arbeidsmoral. Mottakeren kan begynne å spørre seg selv om hvorfor ledelsen plutselig innfører ekstra belønning. Den tredje forklaringen dreier seg om hvordan mottakeren oppfatter jobben sin når ytre belønning i form av materielle goder innføres. Mottakeren kan oppfatte jobben sin som kjedeligere fordi ledelsen føler at det er behov for ytre belønning for å gjennomføre jobben (Kuvaas, 2005).

2.4.3 Muligheten for permanent reduksjon av indre motivasjon

En langsiktig reaksjon på ytre belønning kan være at mottakeren begynner å forvente ytre belønninger. Hvis mottakeren fortrenger sin indre motivasjon på grunn av ytre belønninger og deretter blir drevet av ytre motivasjon, kan dette føre til at mottakeren i fremtiden vil kreve ytre belønninger for å fortsette med oppgavene. Et eksempel på dette er da israelske barnehager innførte bøter når foreldre hentet barna for sent. Etter en periode økte antall foreldre som hentet barna for sent. Forskerne argumenterer at dette er fordi forholdet mellom foreldre og barnehageansatte hadde beveget seg fra en sosial, ikke-økonomisk relasjon til en økonomisk relasjon. Foreldrene mistet sin indre motivasjon til å holde tidsfristene fordi de nå oppfattet at de barnehageansatte fikk betalt for å jobbe overtid. Da barnehagen fjernet systemet med bøter ble ikke problemet redusert (Gneezy & Rustichini, 2000). Dette viser at den indre motivasjonen til foreldrene ble permanent redusert (Kuvaas, 2005).

2.4.4 Skape og opprettholde indre motivasjon

Indre motivasjon vil i de fleste sammenhenger gi bedre prestasjoner og kreve mindre bruk av styring og kontroll (Kuvaas, 2005). Jobbdesign og variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og tilbakemelding er viktige for den indre motivasjonen (Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975). Nyere modeller inkluderer aspekter som påvirker den ansattes inntrykk av egen jobbsituasjon og organisasjonen (Thomas, 2002). Ledelsens oppgave blir derfor å legge til rette for indre belønninger i jobben ved at organisasjonen preges av et ikke-kynisk klima. Det er tre forhold som er særdeles viktige for å skape indre motivasjon. Det første er at arbeideren

opplever at han har selvbestemmelse. Videre er det viktig at aktiviteten gir personen en følelse av selvrealisering. Det siste forholdet er at personen må oppfatte at det er en balanse mellom de utfordringene han støter på og de ferdighetene han har (Waterman, et al., 2003).

2.4.5 Rettferdighet, resiprositet og respekt

Økonomisk teori, og da spesielt prinsipal-agent teori, har hatt fokus på materielle insentiver (Ellingsen & Johannesson, 2007). Utgangspunktet for denne typen teori er at menneskelige handlinger utelukkende er drevet av å maksimere egne materielle verdier. Det er imidlertid mye av menneskers adferd, også på arbeidsplassen, som ikke kan forklares av materiell egeninteresse. Dette er hva atferdsmessig agentteori forsøker å forklare.

I tillegg til materielle verdier, vil ansatte også verdsette respekt og oppmerksomhet fra arbeidsgiver, samt omdømme i bransjen (Ellingsen & Johannesson, 2007). På den ene siden kan man si at en arbeidstaker verdsetter dette fordi det vil være en indikator på fremtidige materielle belønninger (Holmstöm, 1982). I deres artikkel «Paying Respect» fra 2007 argumenterer Ellingsen og Johannesson for at respekt fra arbeidsgiver har verdi utover forventningen om fremtidige materialistiske belønninger. Denne delen av atferdsmessig agentteori kjennetegnes av at agenten forsøker å oppnå en form for annerkjennelse fordi agenten selv tilskriver dette en verdi (Ellingsen & Johannesson, 2007).

Resiprositet eller gjengjeldelse er et fenomen innen atferdsmessig agentteori som kan forklare noen av tilfellene der mennesker handler annerledes enn hva de ville gjort dersom de handlet kun ut ifra materiell egeninteresse. Her er det ikke agentens eget ønske om å få en ikke-materiell belønning som er drivkraften. I stedet ønsker agenten å gjengjelde den atferden han blir møtt med. I møte med vennlige handlinger vil man typisk være snillere og mer samarbeidsvillig enn hva som kan forklares ut ifra egeninteresse. På den andre siden vil man ofte være villig til å gå ut av sin vei for å hevne fiendtlige handlinger (Fehr & Gächter, 2000). Dette skiller seg også fra indre motivasjon, i stedet for et personlig ønske om å gjøre en god jobb, er det et ønske om at man skal få som fortjent som driver denne typen motivasjon (Fehr & Gächter, 2000). Arbeidstakeren kan for eksempel oppfatte en høy fastlønn som en gave fra arbeidsgiver, og derfor ønske å gjengjelde gaven gjennom økt innsats (Brandes & Franck, 2012). Økt forekomst av tyverier blant ansatte etter et lønnskutt kan være et eksempel på det motsatte (Giacalone & Greenberg, 1997). Hvordan arbeidstakeren oppfatter at han blir behandlet av arbeidsgiver vil derfor ha betydning for innsatsen.

I tillegg til å ha direkte innvirkning på ansattes motivasjon, kan prinsippet om resiprositet også ha betydning for materielle bonussystemer. Hvordan bonussystemet oppfattes vil være av betydning. Resiprositet kan styrke virkningen av materielle insentiver dersom bonusen blir oppfattet som en gave (Carmerer, Loewenstein, & Rabin, 2004). Et bonussystem vil alltid være en betinget gave, og en fastlønn med samme forventede nivå vil derfor kunne virke mer generøst og føre til sterkere motivasjon dersom arbeidstakeren er opptatt av resiprositet (Bragelien & Kvaløy, 2014). Ansatte kan tolke materielle insentivsystemer som et tegn på mistillit fra arbeidsgiver (Bragelien & Kvaløy, 2014). I dette tilfellet vil resiprositet kunne motvirke en potensiell insentiveffekt fra bonussystemet. Vanligvis er negativ resiprositet sterkere enn positiv, men dette har vist seg å ikke være tilfellet i fotball. Egenskaper ved bransjen kan være en forklaring på dette. Bransjer der omdømme er viktig og lett observerbart, som i fotball, kan agentens mulighet til å gjengjelde negativt bli begrenset (Al-Ubayadli, Gneezy, Lee, & List, 2010).

2.5 Oppsummering

Teorien vi har presentert er ment å gi et grunnlag for å vurdere bonussystemene til klubbene vi har intervjuet. Vi har vist hvordan kontraktsforholdet mellom klubb og spiller kan analyseres som et prinsipal-agent forhold. Vi har også presentert teori om ugunstig utvalg og moralsk risiko, som er følger av et slikt kontraktsforhold. For å stimulere til økt innsats i et prinsipal-agent forhold må prinsipalen utforme et insentivsystem som motiverer agenten. Vi har derfor presentert teori om ulike valg klubbene står overfor i utformingen av sine bonussystemer. Denne teorien forklarer fordeler og utfordringer ved de ulike utformingene, og peker på at hva som er et hensiktsmessig bonussystem er situasjonsavhengig. Vi vil i analysen vurdere klubbenes bonussystemer ved å benytte denne teorien, samt informasjonen intervjuene gir oss om klubbenes situasjon. Teorien om utforming av bonussystemer har som utgangspunkt at bonussystemene skal stimulere til økt innsats, eller styre spillerne innsats. Det er mulig at fotballspillere ikke motiveres av økonomiske insentiver. Derfor har vi inkludert teori som tar for seg skillet mellom indre og ytre motivasjon. I tillegg til denne generelle teorien om lønn og belønning, vil vi i neste kapittel gjennomgå hvordan norsk fotballøkonomi har utviklet seg i nyere tid, samt presentere tidligere forskning knyttet til belønning av idrettsutøvere. Kombinert med teorien presentert i dette kapittelet anser vi dette som nødvendig bakgrunnsinformasjon, både for vårt arbeid med utredningen og for leseren.

3 Norsk fotballøkonomi og empiri om belønning av idrettsutøvere

Dette kapittelet begynner med en presentasjon av den økonomiske utviklingen i norsk toppfotball de siste årene. Informasjonsgrunnlaget til denne delen er hovedsakelig artikler fra den norske dagspressen, funnet gjennom søk i A-tekst. I tillegg har vi benyttet statistikk og annen tilgjengelig informasjon fra Norges Fotballforbund. Dette har gitt nødvendig bakgrunnskunnskap i vårt arbeid med utredningen. En kort presentasjon av den økonomiske situasjonen i norsk toppfotball vil også være nyttig for leserens videre forståelse av utredningen. Vi presenterer også tilgjengelig informasjon om fotballklubbenes inntekter. Dette er nødvendig informasjon for vår analyse av bonussystemenes evne til å knytte inntekter og kostnader sammen.

Videre presenterer vi empiri fra forskning om prestasjonslønn for idrettsutøvere. Her ser vi på forskning som tar for seg europeisk fotball, men også studier av amerikanske idretter. Områder som forskningen ikke dekker tilstrekkelig har vi supplert med informasjon hentet fra internasjonal presse. I arbeidet med utredningen har det vært viktig å danne seg et bilde av tidligere forskning om temaene utredningen berører. For eksempel har tidligere forskning betydning for hvilke primærdata vi ønsket å samle inn. Gjennom utredningen vil vi se våre funn i sammenheng med den tidligere forskningen som presenteres her.

3.1 Tippeligaens økonomiske situasjon

Økonomien til klubbene i norsk toppfotball har vært turbulent i flere tiår. Flere peker på den kraftige veksten i lønnsnivået som en viktig årsak (Aakvik & Øgar, 2009). Dette problemet kan spores tilbake til Bosman-dommen fra 1995 (Hasås, 2001). I dommen slo EU-domstolen fast at profesjonelle fotballspillere kan bytte klubb når en kontrakt utløper, uten at den tidligere klubben har krav på kompensasjon. Før Bosman-dommen kunne klubbene kreve kompensasjon for alle overganger, uavhengig av om spilleren hadde kontrakt med klubben eller ikke. Dommen opphevet også kvotesystemet til de nasjonale ligaene, som begrenset antall utenlandske spillere som var tillatt på et lag (Aas, 2013). Dette styrket spillernes makt i kontraktsforhandlinger, og markedskreftene fikk friere spillerom i overgangsmarkedet.

For å sikre seg kompensasjon ved spilleroverganger etter Bosman-dommen ønsket klubbene å inngå lengre kontrakter, og å reforhandle avtalene før utløpsdatoen (Vestbø & Sægrov, 2006). I kombinasjon med den endrede dynamikken i kontraktsforhandlingene bidro dette til kraftig lønnsvekst for spillere på siste halvdel av 90 tallet. Fra 1995 til 2001 økte Rosenborgs gjennomsnittlige lønnskostnad per spiller fra 458 000 til 2 250 000 kroner. I 1995 hadde Brann nest høyest lønnskostnader, med et gjennomsnitt på 292 000 kroner per spiller. I 2001 hadde Molde tatt over denne plasseringen, med en gjennomsnittlig lønnskostnad på 917 000 (Lund, 2002).

I 2001 gikk samtlige av klubbene i Tippeligaen med driftsunderskudd, blant annet på grunn av høye spillerlønninger og sviktende spillersalg (Vestbø & Sægrov, 2006). Før årtusenskiftet var lønnsutgiftene opp mot 90 % av det totale budsjettet i enkelte klubber, og klubbens egenkapital ble stadig mindre. Klubbene var derfor nødt til å redusere lønnskostnadene. I 2001 fortalte daværende NISO-leder Morgan Andersen at den totale nedgangen i lønnsutbetalinger i norsk fotball var på 30-40 % (Fredagsvik & Olsen, 2004).

Spillerlønningene kan ikke få hele ansvaret for klubbens økonomiske problemer. Selv om spillerlønningene hadde økt raskt i perioden frem mot årtusenskiftet, økte klubbens inntekter minst like fort (Aakvik & Øgar, 2009). Sviktende spillersalg og høye administrasjonskostnader var også en del av forklaringen til de store underskuddene (Aakvik & Øgar, 2009). I 2001 var det samlede underskuddet til tippeligaklubbene på 170 millioner. Flere klubber varslet på denne tiden at spillerlønninger i større grad skulle bli prestasjonsrettede. De neste årene ble det gjennomført betydelige lønnskutt i Tippeligaen. Tippeligaklubbens samlede lønnskostnader faller fra 250 millioner i 2002, til i underkant av 200 millioner i 2004 (Vestbø & Sægrov, 2006).

I 2005 begynte klubbene igjen å øke spillerlønningene, og i 2006 tjente norske fotballspillere 660 000 kr i gjennomsnitt. Dette er en økning på 100 000 kroner sammenlignet med 2004. Lønnsforskjellene øker også i denne perioden, og de best betalte spillerne trekker opp gjennomsnittslønnen betydelig. Lønnsøkningene skyldes klubbens inntekter fra den nye medieavtalen og økende interesse fra tilskuere og sponsorer (Wahlstrøm, 2006). Den økonomiske situasjonen til norske fotballklubber synes å være forbedret, og er preget av optimisme for fremtiden (Vestbø & Sægrov, 2006). Den opprinnelige medieavtalen tilførte klubbene i Tippeligaen og 1.divisjon omtrent 200 millioner i året i tre år (Vestbø & Sægrov, 2006). Fra 2005 til 2010 ble personalkostnadene til tippeligaklubbene doblet, fra 400 til 800 millioner kroner. Mesteparten av økningen var lønn til spillere og støtteapparat.

Klubbene økonomi tålte ikke disse lønnsøkningene, og igjen oppsto økonomiske problemer. I 2008 hadde klubbene i de to øverste divisjonene et samlet underskudd på 223 millioner kroner (Winsnes, 2014). Stig Ove Sandnes i Vålerenga utalte at man hadde vært naive og trodd at fotballen skulle vokse enda mer. Styreleder i Rosenborg, Ivar Koteng uttalte til Aftenposten i 2014: «I de øverste divisjonene i norsk fotball har ledelse vært fraværende, det har vært en total mangel på realisme» (Winsnes, 2014). Harry Arne Solberg, professor ved handelshøyskolen Trondheim og ekspert på fotballøkonomi, peker på at fotballklubbene har lagt større vekt på sportslige enn økonomiske målsetninger. Han forteller at summen av klubbene målsetninger ikke går ikke opp, kun tre klubber kan bli blant de tre beste, derfor må noen feile. Klubbene budsjetterer med å gå i null for å kunne yte best mulig sportslig. Ved at investorer gjentatte ganger har gått inn og reddet klubbene økonomisk, kan deres risikovillighet ha økt (Winsnes, 2014). For eksempel garanterte Kjell Inge Røkke i 2002 for Moldes underskudd på 30 millioner kroner. Tor Olav Trøim har tapt 74 millioner kroner på sine investeringer i Vålerenga, og reddet klubben fra konkurs i 2013 (Dagbladet, 2014).

De siste årene har klubbene blitt mer bevisst på å drive økonomisk forsvarlig, og de fleste klubbene har et mer bærekraftig resultat enn tidligere, sier klubbisensansvarlig i NFF Rune Nordhaug (Winsnes, 2014). Fokuset på forsvarlig økonomisk drift har fortsatt, og i 2015 hadde norske toppklubber et overskudd på 90,3 millioner kroner. Leder i Norsk Toppfotball Leif Øverland mener klubbene har fått sunnere holdninger og bedre ledelse, og at dette har begynt å gi resultater i form av bedret omdømme og økt interesse (Torjusen, 2016). Likevel er det enkeltklubber som fortsatt har alvorlige økonomiske problemer. Eksempelvis må Viking få tilført mellom 15 og 20 millioner for å unngå konkurs, og vil selv med dette ikke være i stand til å kjøpe spillere før i 2018 (Nettavisen, 2016).

3.2 Fotballklubbers inntekter

Vi vil i denne delen presentere fotballklubbers inntektskilder. Vi gjør dette for å senere kunne analysere hvorvidt klubbene bonussystemer er hensiktsmessig utformet med tanke på å knytte inntekter og kostnader tettere sammen.

Internasjonale klubber har i hovedsak tre inntektskilder (Deloitte, 2016). Det er medieinntekter, kommersielle inntekter og kampdagsinntekter. Vi antar at norske klubber har de samme inntektskildene, men at andelen som kommer fra hver av kildene kan være

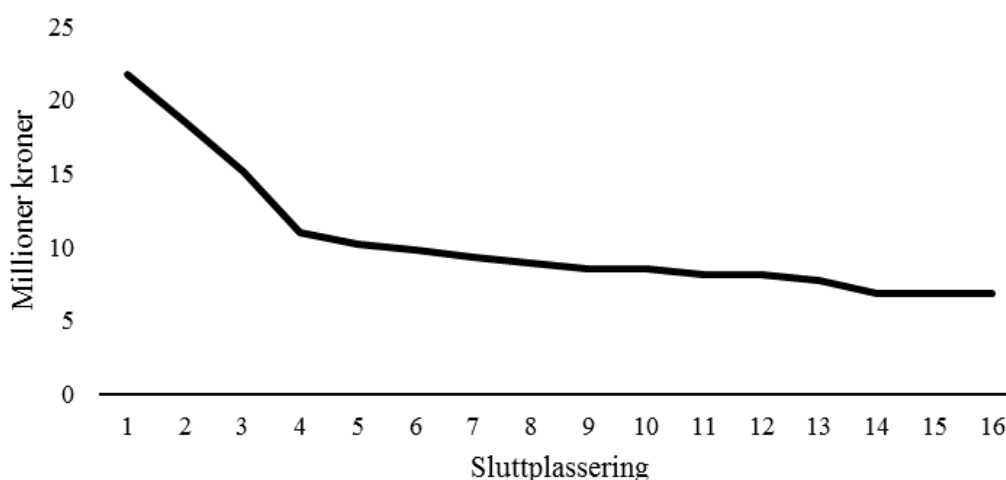
forskjellig. Vi vil nå gå gjennom de tre inntektskildene og presentere hvordan disse er i norsk fotball.

3.2.1 Medieavtalen

Medieavtalen er en avtale mellom Norges Fotballforbund (NFF) og Norges Toppfotball (NTF), og en TV-distributør. Gjennom denne avtalen betaler TV-distributøren for å få rettighetene til å vise norsk fotball på TV. Fra 2011 til 2016 har TV2 hatt rettighetene til Tippeligaen og 1.divisjon, men fra 2017 til 2022 har Discovery Networks rettighetene (Lønning, 2015). Deler av inntektene NFF og NTF mottar fra TV-distributøren fordeles ut til klubbene i Tippeligaen og 1.divisjon. Fordelingen skjer basert på tre kategorier, sportslig, kommersiell og utviklingsmidler. Av den sportslige potten fordeles halvparten flatt og halvparten etter slutt plassering på tabellen. Den kommersielle potten fordeles basert på tilskuertall, antall ganger klubben er flyttet ut av hovedrunden og totalomtale på web og i papir. Utviklingsmidlene fordeles basert på antall årsverk som jobber med spillerutvikling i hver klubb (Norges Toppfotball, 2016).

I 2016 er den totale potten som fordeles ut på klubbene i Tippeligaen 218 millioner kroner. 166 millioner fordeles basert på sportslige resultater. Den kommersielle potten og utviklingsmidlene er henholdsvis 28 og 24 millioner (Norges Toppfotball, 2016). Figur 1 under viser klubbenes totale inntekter fra den sportslige delen av medieavtalen for hver plassering i Tippeligaen. Dette inkluderer både den delen som fordeles flatt mellom alle klubbene og den delen som fordeles ulikt basert på plassering. Den flate summen alle klubbene mottar er 5,2 millioner i 2016. Klubben som vinner Tippeligaen mottar totalt 21,8 millioner fra den sportslige delen av medieavtalen. Lagene på de tre laveste plassene mottar totalt 6,8 millioner hver. Fordelingen er slik at lagene som tar medalje får betraktelig mer enn de andre lagene. Skillet mellom tredje- og fjerdeplass er på 4,1 millioner, mens skille mellom fjerde- og femteplass bare er 800.000. Verdien av en bedre plassering mellom fjerde og trettende er ikke mer enn 800.000 for hver plassering. Fordelingen av mediepengene for hver plassering er vist i figur 1 under.

Fordeling av mediepengene for hver plassering i Tippeligaen 2016



Figur 1: Fordeling av mediepengene for hver plassering i Tippeligaen 2016 (Egne beregninger basert på fordelingsnøkkel og total pott hentet fra Norsk Toppfotball (2016))

Tallene i figur 1 er beregnet ut fra fordelingsnøkkelens Norges Toppfotball bruker. Laget som vinner Tippeligaen får 20 % av den variable delen av den sportslige potten. Utrekning for første plass blir:

$$\text{Inntekt for 1. plass} = 166 * \left(\frac{1}{2} * \frac{1}{16} + \frac{1}{2} * \frac{1}{5} \right) = 21,8$$

Medieavtalen er den inntektskilden klubbene bruker når de argumenterer for hvordan bonussystemet skal knytte kostnader og inntekter tettere sammen. Et eksempel på dette er Per Ketil Berg i Sandefjord som uttalte «Jo bedre du gjør det sportslig jo mer inntekter får du fra medieavtalen.» Henrik Hoff i Aalesund sa at «Er du på sjetteplass i stedet for åttende plass så betyr det en god del i forhold til medieavtalen.» En endring fra åttende plass til sjetteplass vil i 2016 gi en inntektsøkning for klubben på omtrent 800.000.

3.2.2 Kommersielle inntekter

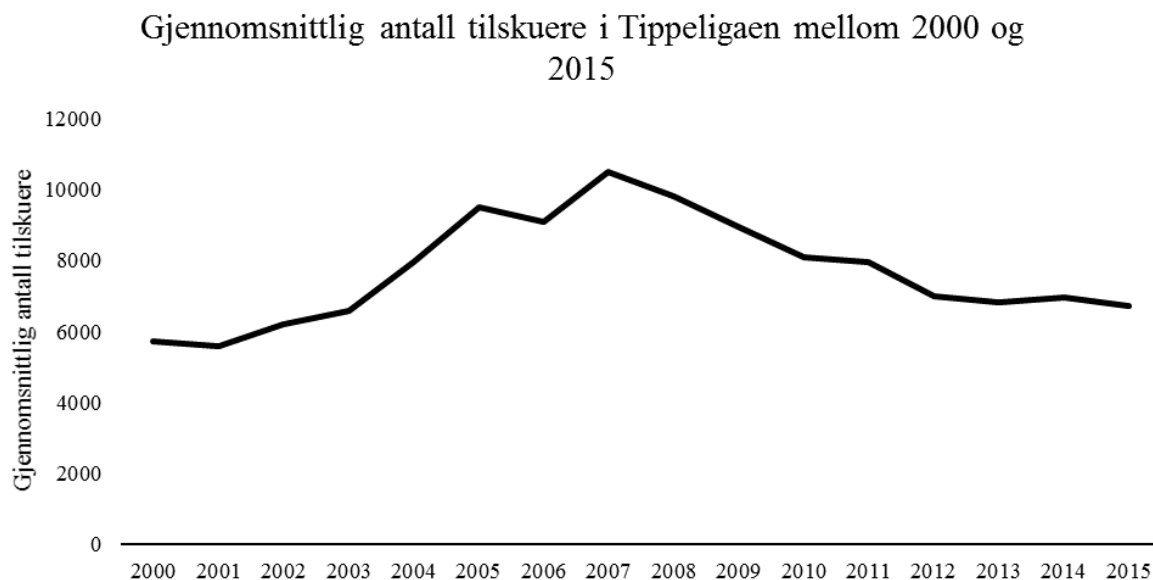
Totalt mottok klubbene i Tippeligaen og 1. divisjon 703 millioner i sponsorinntekter i 2015 (Sponsor Insight, 2016). 12 Tippeliga- og 1. divisjonsklubber er blant de 20 største sponsorobjektene i Norge. Det er vanlig at deler av sponsorinntektene er knyttet opp mot prestasjoner. Et eksempel på dette er Manchester United som vil miste deler av sponsorinntektene fra Adidas dersom de ikke kvalifiserer seg til Champions League (Ogden,

2014). Et eksempel fra Tippeligaen er Viking som har en egen medaljebonus fra sine sponsorer.

3.2.3 Kampdagsinntekter

Fra 2006 til 2010 sto kampdagsinntekter for omtrent 23 % av tippeligaklubbene inntekter (Skardal & Sommerstad, 2012). For de ti største klubbene i verden sto kampdagsinntekter i gjennomsnitt for 20 % av deres totale inntekter i 2016 (Deloitte, 2016).

Antall tilskuere i Tippeligaen har vært fallende siden 2007, med unntak av 2014 (Torjusen, 2014). Figur 2 under viser utviklingen i gjennomsnittlig antall tilskuere siden 2000 og frem til 2014. Gjennomsnittlig antall tilskuere økte kraftig på begynnelsen av 2000-tallet fra 5 725 i år 2000 til 10 516 i 2007. I 2015 var gjennomsnittet 6 711.



Figur 2: Gjennomsnittlig antall tilskuere i Tippeligaen mellom 2000 og 2015 (Torjusen, 2014) (Alt om fotball, 2016)

Vi antar at det er en sterk sammenheng mellom antall tilskuere og kampdagsinntekter. Det er likevel en forskjell mellom klubbene i hvor høye billettpriser de har (Sivertsen, 2015). Vi har ikke informasjon om hva en gjennomsnittsbillett koster hos de ulike klubbene. Vi velger derfor i senere analyser å ikke tallmessig differensiere mellom klubbene på hvor mye de tjener per tilskuer.

3.3 Forskning på bruk av prestasjonslønn for idrettsutøvere

Tidligere forskning som knytter seg til sportsøkonomi og fotballspilleres prestasjoner kan deles i to grupper. Den ene gruppen omfatter studier som knytter seg til hvordan klubber verdsetter spillere. Disse artiklene undersøker om spilleres overgangssummer og lønninger påvirker spiller- og klubbspesifikke egenskaper. Klubbspesifikke egenskaper er blant annet inntekter fra draktsponsing og kvalifisering til europeiske cuper. Spillerspesifikke egenskaper er alder, posisjon, antall kamper og hvorvidt spilleren spiller på landslaget. Resultatene viser at det er en signifikant sammenheng mellom klubbens verdsettelse av spillere og spiller- og klubbspesifikke egenskaper (Torgler & Schmidt, 2007).

Den andre gruppen omhandler forskning som benytter sportslige prestasjoner som avhengig variabel. Artiklene benytter lønnsulikheter, størrelsen på lønnsbudsjett og mangelen på insentiver som forklaringsvariabler. Forskningen vi nå vil presentere benytter sportslige prestasjoner som avhengig variabel.

Det er to motstridende hypoteser om konsekvensene av lønnsulikheter (Franck & Nüesch, 2010). Talenter kan motiveres av muligheten for høye lønninger i fremtiden (Milgrom & Roberts, 1992). På en annen side kan store lønnsulikheter svekke samholdet (Levine, 1991) og lavtlønnede spillere kan føle seg mindre verdsatt. Dette kan føre til dårligere prestasjoner (Akerlof & Yellen, 1990). Depken (2000) finner at større ulikhet i lønninger påvirker lagprestasjonene negativt. Dette stemmer med Annala og Winfree (2011), som finner at i den vanlige sesongen, før sluttspillet, er lønnsulikheter negativt korrelert med seiersprosenten i MLB (Major League Baseball). En nyere studie fra Tao, Chuang og Lin (2016) konkluderer med at i MLB fungerer ikke lønnsulikheter som insentiv for spillerne. De finner også en negativ korrelasjon mellom lønnsulikhet og lagprestasjoner. I Mondello og Maxcy (2009) sin studie av NFL (National Football League) finner de at mindre lønnsforskjeller er positivt korrelert med lagets sportslige prestasjoner. Avrutin og Sommers (2007) finner at i MLS (Major League Soccer), gitt en konstant gjennomsnittslønn, vil lagets prestasjoner være negativt korrelert med ulikheter i lønn.

Det er gjort studier på konsekvensene av lønnsulikheter i europeiske idretter. I en artikkel basert på data både fra tysk fotball og basketball finner Frey et al. (2013) at spillere som kommer relativt dårlig ut lønnsmessig presterer dårligere. De konkluderer med at spillere ikke motiveres av at de selv en gang vil kunne tjene mer i fremtiden. Disse funnene støttes av

Torgler og Schmidt (2007). Franck og Nüesch (2011) finner at enten høy eller lav grad av lønnsulikheter fører til best prestasjoner. Middels grad av lønnsulikheter fører til dårligst resultater. Riberio og Lima (2012) argumenterer med at en konveks lønnsstruktur med større ulikheter gir mer effektiv bruk av klubbens ressurser. Videre hevder Riberio og Lima at denne strategiske avlønningen fører til mer innsats og mulighet til å hente bedre spillere. Dette mener forfatterne er en årsak til portugisiske klubbers suksess i europeiske cuper. Dersom en klubbs prestasjoner måles basert på inntekter, vil et lønnsystem med betydelige individuelle forskjeller innad i laget være mest effektivt (Mondello & Maxcy, 2009). Dette gjelder også hvis man antar en positiv korrelasjon mellom det å vinne og økte inntekter.

Engelske lag med høye lønnsbudsjetter har mer sportslig suksess (Szymanski & Kuypers, 1999). I MLS er det en tilsvarende positiv sammenheng (Avrutin & Sommers, 2007). Hall, Szymanski og Zimbalist (2002) finner en høyere korrelasjon mellom spillerlønninger og prestasjoner i engelsk fotball enn i amerikansk baseball. De argumenterer med at dette er fordi det er færre restriksjoner om spilleroverganger og lønninger i europeisk idrett. I Spania er det en ikke-lineær sammenheng mellom budsjett og sportslige prestasjoner (Barajas, Jardon, & Crolley, 2005). Basert på data fra Bundesliga finnes en tilsvarende ikke-lineær sammenheng i tysk fotball (Torgler & Schmidt, 2007).

Plassering i ligaen bestemmer i stor grad klubbens inntekter (Szymanski & Kuypers, 1999). Et eventuelt overskudd vil bli brukt til å reinvestere i spillere. Szymanski og Kuypers hevder derfor at engelske klubber ønsker å maksimere sportslig resultat framfor økonomisk resultat. I spansk fotball finnes det ingen sammenheng mellom sportslige resultater og økonomisk resultat (Barajas, Jardon, & Crolley, 2005).

Lag som ikke har insentiver til å vinne, men heller insentiver til å tape, vil ha større sjans for å tape (Taylor & Trogdon, 2002). I NBA (National Basketball Association) får lagene som presterer dårligst i en sesong høyere sannsynlighet for å velge først blant nye spillere året etter. Taylor og Trogdon finner at lag som ikke har mulighet til å nå sluttspillet vil ha over dobbelt så stor sjans for å tape. Han argumenterer at lag som ikke lenger har muligheten til å vinne får insentiver til å tape. Basert på datasettet fra 1980- og 1990-tallet finner Stiroh (2007) at NBA-spillere tilpasser innsatsen sin, basert på når det er kontraktsforhandlinger. De finner at spillernes prestasjoner øker i forkant av nye kontraktsigneringer og at prestasjonene faller etter at kontrakten er inngått. Coffey og Maloney (2010) hevder at monetære belønninger har større betydning enn både «følelsen av å vinne» og selekteringseffekt. Basert

på sitt studium av hunde- og hesteløp finner Coffey og Maloney at jockeyer tilpasser innsatsen sin basert på en kost/nytte funksjon. I MLB fører overbetaling til bedre prestasjoner, mens underbetaling fører til reduserte prestasjoner (Werner & Mero, 1999).

Vi finner lite forskning som knytter seg direkte til fotballklubbers bonussystemer. Forskningen vi her har presentert analyserer størrelsen på lønnsbudsjetter, og lønnsulikheter innad i en klubb, opp mot sportslige prestasjoner. Klubber er restriktive med å oppgi informasjon om sine bonussystemer, og dette kan være med å begrense omfanget av forskning på området (At The Match, 2016). En annen årsak kan være at internasjonale klubber i mindre grad har standardiserte bonussystemer. Vi vil derfor presentere informasjon om internasjonale bonussystemer hentet fra internasjonal presse.

Manchester United sin kontrakt med spilleren Memphis Depay ble i 2016 lekket til pressen via Football Leaks. I denne kontrakten kommer det frem at fastlønnen til Depay ville bli redusert dersom Manchester United ikke kvalifiserer seg til Champions League. Kontrakten inneholder en lojalitetsbonus som slår inn dersom Depay fortsatt spiller for Manchester United i September 2018. Depay får betalt 20.000 pund dersom han starter en kamp, og 10.000 pund dersom han blir byttet inn. I tillegg mottar Depay 250.000 pund dersom han starter 20 kamper i løpet av en sesong. For 40 kamper er det dobbel bonus. Dersom Depay skulle vinne, eller komme med på listen over aktuelle spillere for Gullballen (Årets spiller i verden), er det kontraktsfestede bonuser knyttet til dette (Miller, 2016).

Manchester United har en plasseringsbonus som deles mellom spillerne dersom de vinner ulike turneringer. Spillerne får blant annet 2,5 millioner pund å dele dersom de vinner Premier League og 5,25 millioner pund dersom de vinner Champions League (Miller, 2016). Tilsvarende bonus finner man i den lekkede kontrakten mellom Manchester United og spilleren Bebé (Flanagan, 2016). Kontrakten viser at bonuspotten fordeles mellom spillerne basert på om spilleren startet, ble byttet inn eller bare var i troppen (Parker, 2016).

Neymar sin kontrakt med Barcelona gir han en bonus på en million euro dersom han spiller minst 45 minutter i 60 % av kampene. I tillegg får Neymar 100.000 euro for å være med i kamptroppen. Neymar har i likhet med Depay bonuser knyttet opp til om han vinner Gullballen. Dersom Barcelona skulle vinne den spanske serien eller Champions League, vil Neymar få en egen bonus for dette (Whaling, 2016). Da Neymar skrev under for Barcelona i 2013 mottok han en sign-on fee på 6,8 millioner pund (Brown, 2016).

Spillerne i Leicester City mottok i 2015 en bonus på 5 millioner pund for å unngå nedrykk fra Premier League. Dersom Leicester City skulle endt høyere enn 15. plass, ville summen vært 6 millioner pund. Denne bonusen var forhåndsbestemt (Percy, 2015).

Basert på informasjonen over er både individuelle og kollektive bonuser vanlig i internasjonale kontrakter. Kontrakten til Memphis Depay viser eksempler på individuelle bonuser basert på startede kamper. I tillegg er bonusen knyttet til Gullballen basert på individuelle prestasjoner. Samtlige av lagene over har en plasseringsbonus. I Manchester United og Leicester City er det en felles pott som fordeles ut, mens i Barcelona har Neymar en egen bonus knyttet til lagets prestasjoner. Basert på Depay og Bebé sine kontrakter i Manchester United virker det som det er et fast bonussystem knyttet til lagets plassering.

3.4 Oppsummering

Vi har sett at klubbene i norsk toppfotball har hatt flere perioder med økonomiske problemer. Spillerlønninger og spillersalg har vært en viktig grunn til disse problemene. I tillegg har klubbenes fokus på sportslige målsetninger gjort at økonomiske forhold har blitt nedprioritert. Utviklingen de siste årene kan tyde på at klubbene har tatt disse problemene inn over seg. Videre i utredningen er vi derfor interessert i å undersøke om klubbenes valg av bonussystemer er egnet til å takle den typen problemer klubbene har vært utsatt for tidligere.

Konklusjonene fra tidligere forskning om belønning av idrettsutøvere har vært motstridende. Likevel finner majoriteten av de artiklene vi har presentert at både ulikheter i lønn og generelt lønnsnivå påvirker sportslige prestasjoner. Utenlandske klubber, som Barcelona, Manchester United og Leicester City, ser ut til å ha et fast bonussystem som baserer seg på plassering. I tillegg har store stjerner som Memphis Depay og Neymar egne bonuser knyttet til individuelle prestasjoner som å vinne Gullballen. Vi er derfor interessert i å undersøke hvilke valg lederne i norsk toppfotball har gjort på disse områdene.

4 Metode

4.1 Forskningsdesign

Utredningen er i hovedsak basert på et eksplorativt forskningsdesign. Denne tilnærmingen passer godt overens med vårt mål om å kartlegge bruken av bonuslønn i norsk toppfotball. Den eksplorative tilnærmingen gir mulighet til å tilegne seg kunnskap om temaet og bransjen underveis. Derfor har vi kunnet justere hvilke områder vi ønsker å vie videre oppmerksomhet, etter hvert som vi får innsikt i temaet. Den eksplorative tilnærmingen har vært særlig nyttig i forbindelse med den første innhenting av sekundærdata. Tilnærmingen vi har benyttet i utredningen har også elementer fra deskriptive forskningsdesign. Et eksempel er de kvantifiserbare dataene vi innhenter gjennom intervjuer. Både primær og sekundærdataene har kvantitative elementer som er med på å beskrive bransjen så representativt som mulig.

4.2 Forskningstilnærming

Gjennom dybdeintervjuene ønsker vi å kartlegge praksis for bruk av bonuslønn i hver enkelt klubb. Dette vil videre danne et bilde av bruken av bonuslønn i norsk toppfotball generelt. På denne måten kan vi se sammenhenger som er beskrivende for bransjens bruk av bonuslønn. Disse aspektene av utredningen følger av en induktiv forskningstilnærming.

Det samlede datagrunnlaget gir en detaljert beskrivelse av situasjonen i hver enkelt klubb. Vi tar for oss ulike teorier om motivasjon og belønning, og ser hvordan implikasjonene fra disse stemmer overens med den praksis vi finner i norske toppklubber i fotball. Utredningen benytter derfor også en deduktiv forskningstilnærming.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Sekundærdata

Datainnsamlingen startet med en eksplorerende fase der vi innhentet sekundærdata gjennom skrivebordundersøkelser. Vi skiller mellom tre ulike former for sekundærdata. Disse er prosessdata, forskningsdata og bokholderidata. Prosessdata er et resultat av samfunnets

løpende aktivitet, eksempelvis avisartikler. Forskningsdata er data innhentet og produsert av andre forskere. Bokholderidata er data som er lagret på grunn av sin økonomiske eller administrative verdi (Høivik, 1974).

Vi har samlet prosessdata ved å gjennomføre omfattende søk i avisartikler gjennom databasen A-tekst. Dette ble gjort for å få et inntrykk av aktualiteten til bruk av bonuslønn i Norge generelt, og i toppfotball spesielt. Vi har også brukt dette for å kartlegge trender i bruken av bonuslønn og økonomien i fotballklubbene de siste årene. Videre har vi innhentet forskningsdata ved å gjennomgå relevant akademisk faglitteratur. Vi har blant annet benyttet kvalitative data fra tidligere masterutredninger som omhandler norsk toppfotball. Disse dataene har sammen med forskningen i teoridelen bidratt til å gi oversikt over forskningsfronten på de fagområdene utredningen berører. I tillegg har vi innhentet bokholderidata fra ulike kilder. Vi har blant annet benyttet oss av dokumentene til Norges Fotballforbund som beskriver fordeling av medieavtalen, og statistikk om resultater fra Tippeligaen. Dette var nødvendig kunnskap for å kunne samle inn våre primærdata, og er også benyttet i vår analyse.

4.3.2 Primærdata

Hovedtyngden av datagrunnlaget i denne utredningen er et resultat av strukturerte dybdeintervjuer. Vi utformet en sjekklister for dybdeintervjuene som skulle gi retning til samtalen og sørge for at alle aktuelle områder ble besvart. De av intervjuobjektene som har ønsket å få tilsendt en agenda i forkant av intervjuene har fått tilsendt en utgave av sjekklister på mail. Spørsmålene fra sjekklister er i utgangspunktet åpent formulert, for å unngå ledende spørsmål. Etter å ha startet med et relativt åpent spørsmål har vi stilt oppfølgingsspørsmål der vi mener det har vært nødvendig. I noen tilfeller har vi også hatt oppfølgingssamtaler med klubbene. Vi ønsket å kartlegge bruken av bonuslønn i norsk toppfotball, intervjuobjektene er derfor nøkkelpersoner i ulike norske toppklubber. Intervjuobjektene har stillinger i sine respektive klubber som gir dem innsikt i både klubbens sportslige og økonomiske situasjon. Følgende intervjuobjekter er intervjuet i forbindelse med utredningen:

- Rune Soltvedt, regnskapssjef, Sportsklubben Brann
- Eirik Opedal, daglig leder, Haugesund FK.
- Simon Mesfin, sportskoordinator, Lillestrøm sportsklubb
- Ole Jakob Strandhagen, Finance Manager, Molde FK

-
- Tore Andersen, Daglig Leder, Odd
 - Trond Alstad, Leder kommunikasjon, Rosenberg
 - Thomas Berntsen, sportssjef, Sarpsborg 08
 - Inge Andre Olsen, Sportslig sjef, Stabæk
 - Even Brandsdal, Administrerende direktør, Start
 - Svein Morten Johansen, sportssjef, Tromsø.
 - Henning Johannessen, Økonomisjef, Viking
 - Stig Ove Sandnes, daglig leder, Vålerenga.
 - Henrik Hoff, klubbdirektør, Aalesund
 - Per Ketil Berg, daglig leder, Sandefjord (1.divisjon)
 - Kenneth W. Karlsen, sports- og administrerende sjef, Mjøndalen (1.divisjon)
 - Kjetil Thorsen, administrerende direktør, Kristiansund (1.divisjon)

4.4 Evaluering av datamaterialet

4.4.1 Sekundærdata

Under dette punktet vil vi vurdere reliabiliteten, samt intern og ekstern validitet av det innsamlede datagrunnlaget. Det er i utgangspunktet vanskelig å forsikre seg om reliabiliteten og validiteten til prosessdataene. Vår mulighet til å kontrollere kildene til journalistene bak avisartiklene fra de siste årene er begrenset. Til en viss grad har vi kunnet motvirke dette, ved å finne flere kilder som beskriver det samme. Dette har vært særlig viktig der informasjonen fra en kilde er en subjektiv mening, eksempelvis om den økonomiske utviklingen i norsk fotball. Flere av disse kildene beskriver hendelser som er uproblematisk å bekrefte at faktisk har funnet sted. Disse kildene vil derfor ha høyere reliabilitet. Formålet ved prosessdataene har hovedsakelig vært å gi et bilde av situasjonen med tanke på de temaene og bransjen som utredningen tar opp. Disse dataene er ikke brukt direkte i utredningen. Formålet tatt i betraktning, vil vi si at reliabiliteten til disse dataene er tilfredsstillende.

Forskningsdataene kommer i utgangspunktet fra kilder som er mer troverdige enn prosessdataene. Datainnsamlingen som er gjort i forskningslitteraturen følger strengere krav dokumentasjon og innsamlingsmetode. Hovedsakelig er forskningsdataene vi har benyttet kvalitative data fra spørreundersøkelser og dybdeintervjuer. Dataene er omtrent ti år gamle, men er samlet inn i samme bransje, og med tilsvarende eller delvis overlappende formål.

Artiklene vi har benyttet har en god redegjørelse for hvordan dataene er innhentet. Etter å ha undersøkt dette, vurderer vi i utgangspunktet reliabiliteten til disse kildene som god. Det er likevel mulige feilkilder. Det er ikke mulig å gjenta datainnsamlingen for å kontrollere om man kommer frem til samme resultat. De fleste av disse intervjuene er gjennomført for omtrent ti år siden. I tillegg kan svarene i en intervjusituasjon være påvirket av spørsmålenes formulering, tonefall og situasjonen for øvrig. Intervjuet vil også i de fleste tilfeller kun gjengi intervjuobjektets subjektive mening. Samtidig er ofte intervjuobjektets mening av interesse, i tillegg til at problemet delvis kan motvirkes av å intervju flere personer. Samlet sett virker måten disse dataene er innsamlet på å være robust nok til at reliabiliteten og intern validitet er god. Dataenes alder gjør at situasjonen trolig har endret seg betydelig, og at overførbarheten til dagens situasjon derfor kan være begrenset. Likevel er dataene samlet inn i samme bransje, fra mange av de samme klubbene, til lignende formål som våre intervjuer. Vi vurderer derfor den eksterne validiteten som god, så lenge dataene blir benyttet for å gi et bilde av situasjonen i den perioden de ble innhentet.

Bokholderidataene vi har benyttet er statistikk fra historiske kamper og reglementet for fordeling av mediepenger som klubbene forholder seg til. Disse dataene er lette å innhente og dokumentere. Medieavtalen er godt kjent, og alle klubber kjenner trolig til detaljene i denne. Historiske tippeligaresultater er trolig også presist arkivert. Vi ser derfor disse dataene som reliable. Hvilke applikasjoner dataene har med tanke på statistiske analyser og lignende kan være begrenset, men i seg selv måler dataene det de er forventet å gjøre. Vi vurderer derfor begge former for validitet som god for bokholderidataene.

4.4.2 Primærdata

Dybdeintervjuer er den mest omfattende datakilden i denne utredningen. Vi har gjort flere grep for å styrke reliabiliteten og validiteten av disse intervjuene. Vi har benyttet båndopptaker, og transkribert intervjuene så ordrett som mulig. Deretter har vi sendt transkripsjonene tilbake for gjennomlesing og godkjenning. Dette minimerer risikoen for at vi har tillagt intervjuene subjektive tolkninger, og forhindrer misforståelser og feilsitater. Vi har gitt intervjuobjektene en sjanse til å forberede seg ved å avtale intervjuene i forkant, og å sende en agenda til de intervjuobjektene som ønsket det. Dette kan redusere risikoen for at respondenten kommer med antagelser eller er usikker i svarene sine. Det gir også respondenten større mulighet til å gjøre seg opp en egen mening om spørsmål der dette er påkrevd. Dette reduserer risikoen for at intervjueren styrer svarene i en bestemt retning, og

kan derfor styrke reliabilitet og validitet. Vi har intervjuet 13 av 16 tippeligaklubber, samt 3 av de største klubbene i 1. divisjon. Med utgangspunkt i dette burde datagrunnlaget ha god mulighet til å kartlegge bruken av bonuslønn i norsk toppfotball. Uavhengig av retningen intervjuene har tatt, har vi avsluttet med å stille noen raske spørsmål som har vært identiske for alle klubber. Dette gir informasjon som i større grad kan sammenlignes mellom de ulike klubbene. Tatt i betraktning andelen klubber som har latt seg intervju, hvor omfattende intervjuene er, samt måten de er utført på, mener vi dette taler for at våre primærdata danner et solid datagrunnlag.

Samtidig er det flere forhold som kan påvirke reliabiliteten, og den interne og eksterne validiteten av våre dybdeintervjuer. Det er et kjent reliabilitetsproblem ved intervjuer at det er vanskelig eller umulig å etterprøve dataene ved å gjennomføre intervjuene på nytt. Et intervju kan være påvirket av blant annet konteksten det er gjort i og respondentens rolle i klubben. Det finnes en mulighet for at svarene er farget av at respondentene ønsker å unngå negativ publisitet for klubben sin, eller at svarene er motivert av respondentens egeninteresse. Vårt inntrykk er at vi har fått ærlige svar, og at klubbene i stedet for å justere på sannheten har lagt noen føringer på hvilke data som kan brukes i utredningen. Vi har likevel fått tillatelse til å benytte oss av det aller meste av materialet fra intervjuene.

Intervjuene med klubbene Vålerenga, Lillestrøm og Stabæk er foretatt ansikt til ansikt. Resterende intervjuer er gjort over telefon, hovedsakelig på grunn av avstanden. Intervjuer foretatt over telefon kan ha økt risiko for feiltolkninger. I tillegg vil ikke tonefall og respondentens fremtoning kunne gjengis like presist i skriftlig form. Det at respondentene har hatt mulighet til å lese gjennom og godkjenne transkripsjonen avhjelper disse problemene.

Vi har pekt på noen av de iboende svakhetene ved å innhente data gjennom dybdeintervjuer. Vi har vært bevisst på disse svakhetene, og gjennomført tiltak for å begrense omfanget av dem. Samlet sett anser vi reliabiliteten og intern validitet som god. På grunn av at vi har vært i kontakt med så mange av klubbene i Tippeligaen, i tillegg til tre av de største klubbene i 1.divisjon, mener vi at datagrunnlaget vårt vil gi et godt bilde av situasjonen i norsk toppfotball generelt. Deler av funnene vil kanskje også være gjeldene i andre bransjer med lignende egenskaper, for eksempel innen andre lagidretter. Samlet sett består vårt datasett altså av både primær og sekundærdata. Hovedsakelig er dataene kvalitative, men vi har også innhentet kvantitative data både i dybdeintervjuene og gjennom skrivebordsundersøkelser. Dette bidrar til å styrke datasettets samlede reliabilitet.

5 Resultater

I denne delen av utredningen presenterer vi relevante data fra intervjuene. Intervjuene finnes i sin helhet som vedlegg til oppgaven. Først vil vi presentere klubbens bonussystemer og formålet med disse. Deretter vil vi presentere andre data vi mener er interessante for videre analyse. Dette inkluderer blant annet klubbens lønnsbudsjett for 2016, hvor stor andelen av klubbens lønnsbudsjett som er satt av til bonus og klubbens gjennomsnittlige tabellplassering de siste sesongene. Etter dette vil vi presentere en oversikt over klubbens langsiktige strategier. For å gi en bedre oversikt har vi valgt å gruppere klubbene etter sportslige prestasjoner.

5.1 Bonussystemene

Tabell 1 nedenfor viser en oversikt over klubbens bonussystemer. Vi har valgt å presentere to typer bonussystemer. I den øverste linjen på hver klubb er klubbens kampbonus. Disse systemene har et krav til enkeltkamper. På den andre linjen er bonussystemer som bare knytter seg opp til sluttplassering i enten Tippeligaen, NM eller europeiske cuper. Det finnes andre bonuser som vi ikke har valgt å presentere i denne oversikten. Eksempler på dette er bonus når en spiller har spilt et gitt antall kamper for klubben, bonus ved scorede mål eller bonus ved kontraktsignering. Grunnen til at vi har valgt å holde disse bonusene utenfor er fordi de er mindre utbredt. Et fåtall av klubbene sier at de benytter målbonus en sjelden gang. De resterende klubbene benytter ikke dette. Bonus ved kontraktsignering, eller sign-on fee, er langt mindre brukt de siste årene. Henning Johannesen i Viking forklarer dette med en endring i skattereglene som gjør sign-on fee mindre attraktivt skattemessig.

| Navn | Type | Resultatkrav krav i enkeltkamp | Resultatkrav krav for hele sesongen | Innbytter | Individuelle forskjeller | Progressiv bonus | Utbetaling |
|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|------------------------------------------|
| Aalesund | Kampbonus | Seier | 50% uansett - 50% etter 45 poeng | Halv for innbytter | Ja | Nei | Løpende - etter 45 poeng |
| | <i>Plasseringsbonus</i> | | <i>Avhengig av plassering</i> | | <i>Spillerbestemt</i> | | <i>Etter sesongen</i> |
| Brann | Kampbonus | Starte | 1. plass - 150%, 2.plass - 130%, 6.-9. plass - 100%, 10.-14. plass -75%, nedrykk 0% | Mer enn 45 min | Ja, fire kategorier | Ja | 75% løpende, tilbakebetaling ved nedrykk |
| | <i>Plasseringsbonus, NM og E-cup</i> | | <i>Avhengig av plassering - ikke forhåndsbestemt</i> | | | | |
| Haugesund | Kampbonus | Antall poeng | 0-32 poeng én sum, 33-44 poeng en høyere sum, 45- poeng en enda høyere sum | Benk får redusert sum | Nei | Ja | Løpende |
| | <i>Plassering, NM</i> | | <i>Toppl plasseringer</i> | | <i>Usikker</i> | | |
| Kristiansund | Kampbonus | | | | Ja | Nei | Løpende |
| Lillestrøm | Kampbonus | Antall poeng | | Halv for innbytter | Ja, fra 1-5 tusen | Nei | Løpende |
| | <i>Plassering, NM</i> | | <i>Toppl plasseringer</i> | | <i>Usikker</i> | | |
| Mjøndalen | Kampbonus | Starte | | Halv for innbytter | | Nei | Løpende |
| | <i>Plassering, liga og NM</i> | | <i>Plasseringsavhengig - ekstra inntekter</i> | | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------|--------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|-----|---------------------------------------------|
| Molde | Kampbonus <i>Plassering, liga, NM og E-cup</i> | Seier | 1. - 3. plass gir fast sum per seier. 4.-16 gir ingen bonus <i>Plasseringsavhengig - andel av netto overskudd</i> | Redusert for innbytter | Lite | Nei | Etter sesongen |
| Odd | Kampbonus <i>Plassering, liga, NM og E-cup</i> | Seier/uavgjort | <i>Plasseringsavhengig</i> | Mer enn 30 min | Ja <i>50% flatt, 50% spilletid</i> | Nei | Løpende <i>Etter sesongen</i> |
| Rosenborg | Kampebonus <i>Plassering, liga, NM og E-cup</i> | Seier/uavgjort | 1. - 3. plass gir varierende summer per seier. 4.-16 gir ingen bonus <i>Plasseringsavhengig, 1. plass Tippeligaen</i> | Redusert for innbytter | Nei | Ja | Etter sesongen |
| Sandefjord | Kampbonus | Seier | | Ingen | Ja | Nei | Løpende |
| Sarpsborg 08 | Kampbonus <i>Plassering, NM</i> | Seier | 1. - 8. plass gir økende summer, 9.- 16. plass gir ingenting <i>Plasseringsavhengig, seier i fjerde runde og bedre</i> | Halv for innbytter | Nei <i>Nei</i> | Ja | Etter sesongen <i>Etter sesongen</i> |
| Stabæk | <i>Plassering, liga og NM</i> | | <i>Plasseringsavhengig - bedre enn forventet</i> | | <i>Flatt og etter spilletid</i> | | <i>Etter sesongen</i> |
| Start | <i>Plassering, liga og NM</i> | | <i>Plasseringsavhengig - inntekter over budsjett</i> | | <i>Flatt og etter spilletid</i> | | <i>Etter sesongen</i> |

| | | | | | | |
|------------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|----------------|
| Tromsø | <i>Plassering, liga, NM og E-cup</i> | | <i>Plasseringsavhengig - ekstraordinære resultater og inntekter</i> | <i>Flatt og etter spilletid</i> | <i>Etter sesongen</i> | |
| Viking | Kampbonus | Seier/uavgjort borte | Ingen | Nei | Nei | Etter sesongen |
| | <i>Plassering, liga og NM</i> | | <i>Plasseringsavhengig - selskapet må gå i pluss</i> | <i>Nei</i> | <i>Etter sesongen</i> | |
| Vålerenga | Kampbonus | Antall poeng | Ingen | Ja | Nei | Løpende |
| | <i>Plassering</i> | <i>Spille</i> | <i>1. -3. plass i Tippeligaen</i> | <i>Ja</i> | <i>Etter sesongen</i> | |

Tabell 1: Klubbenes bonussystemer

5.1.1 Kampbonussystemene

Vi vil nå presentere seks ulike egenskaper ved kampbonussystemene. Med kampbonussystemer mener vi bonussystemer der utmålingen av bonus er avhengig av enkeltkamper. De ulike egenskapene er hva slags resultatkrav det er i enkeltkamper, hva slags resultatkrav det er for hele sesongen, hvordan bonusen fungerer for innbyttene, hvorvidt det er individuelle forskjeller, om bonusutmålingen er progressiv og når bonusen utbetales.

Resultatkrav i enkeltkamper

Klubbene har fem forskjellige resultatkrav i enkeltkamper. De skiller seg fra hverandre med hensyn til hvor strengt kravet er. Graderingen går fra at laget må vinne kampen, til at det holder for spillerne å spille kampen for å få bonus. Mellom disse ytterpunktene er det bonussystemer som krever enten seier eller uavgjort. Bonus for seier og uavgjort er i praksis lik en bonus basert på antall poeng. I begge systemene blir seier belønnet mer enn uavgjort, men begge resultatene utløser en bonus. Viking sitt system er unikt fordi de er det eneste laget som har bonus for seier, men kun bonus for uavgjort dersom laget spiller på bortebane.

Det er flest klubber som har enten seier/uavgjort eller poengsystem. Bare to klubber har krav om at spillerne kun må spille for å få bonus. Totalt ti av tretten kampbonussystemer har krav til enkeltkamper der laget må oppnå resultater i enkeltkamper for at spillerne skal få bonus. Stig Ove Sandnes i Vålerenga uttalte i intervjuet «Det er jo de verste systemene du kan ha, når du får bonus til og med når du taper.» Mjøndalen og Brann har bonus uavhengig av resultatet i enkeltkampen.

Resultatkrav for hele sesongen

Klubbens resultatkrav for hele sesongen kan i hovedsak deles i to grupper. Syv av kampbonussystemene har ikke noe krav for hele sesongen. Brann, Molde, Rosenborg og Sarpsborg 08 har et nedre plasseringskrav for at spillerne skal få bonus. Plasseringer over denne terskelen gjør at bonusen øker for hver kamp de har vunnet. «Hvis vi havner på 8. plass, så får de 3000 kroner per seier. Havner vi på sjetteplass, så får de 6000 kroner seieren.» forklarte Thomas Berntsen i Sarpsborg 08. To klubber har systemer som er unike med tanke på resultatkravet for hele sesongen. Aalesund har en mellomting mellom de to typene nevnt over. Spilleren får 50 % av bonusen uavhengig av hvordan laget presterer for hele sesongen, og 50 % av bonusen krever at laget oppnår 45 poeng i løpet av sesongen. I Haugesund får

spillerne alltid utbetalt bonus, men bonusens størrelse vil øke når laget totalt sett har passert terskelverdiene på 32 og 44 poeng.

Belønning av innbyttere

Det er fire ulike løsninger på hvordan klubbene belønner innbyttere i sine bonussystemer. Det vanligste er at innbyttere mottar en redusert bonussum. Noen systemer har krav om at spillerne må spille et gitt antall minutter for å få utbetalt bonus. Sandefjord, Viking og Vålerenga har krav om at spillerne må starte kampen, og innbyttere får derfor ikke bonus. I Haugesund får spillere som sitter på benken også bonus, selv om de ikke blir benyttet i kampen.

Individuelle forskjeller

Syv av systemene har individuelle forskjeller, mens fem av systemene har små eller ingen individuelle forskjeller. Av systemene med individuelle forskjeller er det to måter spillere differensieres på. Noen klubber har helt individuelle forhandlinger. Andre klubber har bestemte grupper eller størrelser på kampbonusen som spillerne differensieres innenfor. Brann har fire kategorier med spillere og spillerne i hver kategori har en egen sum for hver kamp de starter. I Lillestrøm kan spillerne få fra et tusen til fem tusen kroner per poeng.

Progressiv bonusutmåling

Tabell 1 viser at majoriteten av bonussystemene ikke har en progressiv utmåling. Ni av tretten kampbonussystemer har ikke progressiv utmåling. Brann, Rosenborg og Sarpsborg 08 har systemer der verdien av en seier eller en startet kamp øker når sluttstillingen bedres. Hvert poeng Haugesund tar gir høyere bonussum etter at laget totalt har tatt mer enn 32 og 44 poeng.

Løpende utbetaling eller etter sesongen

Bonussystemene har enten utbetaling løpende eller etter sesongen. Løpende betyr at bonusutbetalingen skjer på den påfølgende lønnsutbetalingen etter at bonusen er oppnådd. Syv klubber har løpende utbetaling, mens fire har utbetaling etter sesongen. To klubber har en mellomting. Aalesund har løpende utbetaling for den delen som ikke har et resultatkrav for hele sesongen. Den delen av bonusen som er avhengig av at klubben tar 45 poeng betales ut etter at de 45 poengene er oppnådd. Brann sitt system har løpende utbetaling på den bonusstørrelsen som tilsvarer en plassering mellom tiende og fjortende plass. For plasseringer bedre enn tiende vil bonusen per kamp være høyere, og resterende bonus vil bli utbetalt etter

sesongen. Om Brann skulle rykke ned vil spillerne måtte betale tilbake den bonusen de allerede har fått utbetalt gjennom sesongen.

Oppsummering av kampbonussystemene

Totalt bruker tretten av de seksten klubbene vi har intervjuet en form for kampbonussystem. De fleste av systemene har et krav til resultater i enkeltkamper for at bonusen skal utløses. Litt over halvparten av systemene har resultatkrav for hele sesongen. Samtlige av kampbonussystemene, med unntak av Mjøndalen og Kristiansund sine, har enten et resultatkrav til enkeltkamper eller resultatkrav til hele sesongen. I Mjøndalen og Kristiansund sine systemer vil det være nok at spillerne spiller kampen for å få bonus. Grunnen til dette er at bonussystemet i disse klubbene benyttes i stedet for fast lønn, slik at flere spillere har muligheten til å spille fotball på heltid. De fleste systemene belønner innbyttere, enten ved redusert sum eller med minstekrav til spilletid. Omtrent halvparten av klubbene har individuelle forskjeller og litt under halvparten av klubbene har progressiv bonusutmåling. Det er vanligst å betale ut bonusen fortløpende.

5.1.2 Plasseringsbonus

Til nå har vi presentert kampbonussystemene. Vi vil nå presentere bonusene som kun knytter seg opp til plassering. Disse systemene er langt mindre rigide og sjeldnere kontraktsfestet sammenlignet med kampbonussystemene. På spørsmål om hvilke bonussystemer klubbene benyttet presenterte de alltid først kampbonussystemet. I noen av intervjuene presenterte intervjuobjektet plasseringsbonusen etterpå, mens andre ganger måtte vi spørre om de hadde en plasseringsbonus. I noen av intervjuene etterspurte vi ikke spesifikt plasseringsbonus, og derfor kan også de klubbene som ikke står oppført med plasseringsbonus ha det. I disse tilfellene vil dette antagelig ikke være noe de benytter ofte, siden de ikke nevnte disse på direkte spørsmål om hva slags bonussystemer de benytter. Svarene om plasseringsbonus var generelt mindre konkrete og ofte var en plasseringsbonus noe som ble diskutert med spillerutvalget hvis det kunne bli aktuelt. Tabell 1 er derfor mindre presis i presentasjonen av plasseringsbonussystemene.

Resultatkravene knyttet til plasseringsbonusene baserer seg kun på resultater for hele sesongen. Noen klubber har systemer knyttet opp mot NM og europeiske cuper i tillegg til Tippeligaen. Vi fikk sjelden et konkret resultatkrav fra klubbene på hvilken plassering klubben måtte oppnå for at bonusen skulle utløses. For de fleste klubbene er plasseringsbonus

noe som kun blir utløst hvis spillerne presterte bedre enn det som er forventet. Dersom plasseringen blir bedre enn forventet, får klubben mer inntekter, og kan dermed utbetale plasseringsbonus til spillerne.

Fordelingen av plasseringsbonusen er i de fleste tilfeller noe spillerne bestemmer. Klubben gir spillergruppen en gitt sum og spillerne avgjør hvordan denne fordeles. I de fleste klubbene velger spillerne en fordelingsnøkkel der en del av bonusen blir fordelt flatt på alle spillerne, mens en del ble fordelt ut fra spilletid.

Størrelsen på bonusen avhenger av hvilken plassering klubben oppnår. Vi har ikke spesifikk informasjon om hvordan bonusen utvikler seg med plassering, men siden den i mange tilfeller er basert på økte inntekter kan vi anta at den er progressiv. For eksempel øker inntektene fra mediepengene progressivt med plassering. Samtlige av disse bonusene betales ut etter sesongen.

5.2 Formålet med bonussystemene

Tabell 2 viser en oversikt over hva klubbene anser som formålet med sitt bonussystem. Vi stilte åpne spørsmål om hvorfor de hadde det bonussystemet de hadde og hva som var formålet. Vi har deretter sortert svarene i fire kategorier. Den første kategorien er for klubber som ønsker at bonussystemet skal bidra til å knytte kostnader og inntekter tettere sammen. Den andre var for klubber som ønsker at bonussystemet skal skape økt motivasjon hos spillerne. De to siste kategoriene er for klubber som ønsker at bonussystemet skal bidra til overskuddsdeling eller mer likhet.

| Hva er formålet med bonussystemet? | | | | |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| | Sammenstille inntekter og kostnader tettere | Skape økt motivasjon | Bidra til overskuddsdeling | Skape mer likhet |
| Aalesund | X | X | | |
| Brann | X | | | X |
| Haugesund | | X | | X |
| Kristiansund | | | | X |
| Lillestrøm | X | X | | |
| Mjøndalen | | | | X |
| Molde | X | | | |
| Odd | X | X | | |
| Rosenborg | X | X | | |
| Sandefjord | X | X | | |
| Sarpsborg 08 | | X | | |
| Stabæk | | | X | |
| Start | X | | X | |
| Tromsø | X | | X | |
| Viking | X | | | |
| Vålerenga | X | X | | |

Tabell 2: Klubbenes formål med bonussystemet

5.2.1 Knytte inntekter og kostnader tettere sammen

Det vanligste formålet med bonussystemene er å knytte inntekter og kostnader tettere sammen. Det er tre forskjellige svar vi har valgt å plassere innenfor denne kategorien, fordi vi oppfatter at det endelige formålet er en tettere kobling mellom inntekter og kostnader. Noen klubber svarer at de ønsker at inntektene og kostnadene skal følge hverandre tettere. Andre trekker frem at fastlønnen må bli lavere og at høyere lønninger må komme fra gode resultater. Den siste gruppen er de som ønsker at bonussystemet skal bidra til å dele risiko. Klubbene ønsker å dele den økonomiske risikoen med spillerne, slik at når inntektene til klubben faller så faller også lønningene til spillerne. Totalt svarte elleve klubber at dette var et av formålene med bonussystemet deres.

Ole Jakob Strandhagen i Molde uttaler «Vi har et bonussystem som er tilpasset vår økonomi, altså de inntektene vi genererer gjennom sportslig suksess.» Stig Ove Sandnes i Vålerenga mener deres bonussystem i seg selv er bærekraftig. Dersom de tar flere poeng og dermed må betale ut mer i bonus, vil det generere mer inntekter gjennom en høyere plassering på tabellen. Brann er man klar over at gode prestasjoner vil det føre til høyere kostnader, men

klubben vil da også tjene mer. Formålet med bonussystemet til Sandefjord er at mer av lønnen skal følge inntektsstrømmen knyttet til de sportslige resultatene. Eksempler på klubber som ønsker å redusere fastlønnen er Aalesund, Lillestrøm, Odd og Viking. I Aalesund har de opplevd å ha spillere med høy fastlønn sittende på benken, ifølge Henrik Hoff er ikke dette sunt for en fotballklubb. I Rosenborg og Aalesund er et viktig formål med bonussystemet at det skal bidra til risikodeling. I Rosenborg skal bonussystemet fordele risiko, slik at klubben som arbeidsgiver ikke tar hele risikoen. Aalesund mener også at spillerne må være med å ta en del av risikoen.

5.2.2 Skape økt motivasjon

Åtte av klubbene ønsker at bonussystemet deres skal øke spillernes motivasjon. Ingen av klubbene sier direkte at deres bonussystem skal føre til at spillerne løper mer eller spiller bedre. De svarer heller, som Odd, at bonussystemet skal være en måte å motivere spillere på. Sandefjord ønsker å øke prestasjonsfokuset og når spillerne presterer skal dette verdsettes økonomisk. Dette er svært likt svaret fra Rosenborg, der formålet er å gjøre lønningene prestasjonsrettet og at gode prestasjoner skal lønne seg. Vålerenga ønsker et enkelt system der resultater skal få direkte konsekvenser for spillerne selv. Målet er at bonussystemet skal motivere mest mulig, og ved en enkel modell med direkte konsekvenser mener Vålerenga at de kan oppnå det. Lillestrøm og Aalesund har også et mål om at bonussystemet skal motivere spillerne til økt innsats, uten at noen av intervjuobjektene har spesielt tro på det vil ha stor effekt i det daglige. I Sarpsborg 08 er de tydelige på at de tror at penger motiverer, og har derfor laget et bonussystem som legger til rette for at spillerne skal få økonomiske insentiver.

5.2.3 Bidra til overskuddsdeling

Stabæk, Start og Tromsø ønsker at bonussystemet skal bidra til overskuddsdeling. Stabæk svarte i utgangspunktet at de ikke hadde bonussystem. I løpet av intervjuet kom det frem at etter tredje plassen i Tippeligaen i 2015 mottok spillerne en bonus. Når spillerne presterte bedre enn forventet, ville Stabæk dele noe av overskuddet med spillerne. I Start er det viktig at spillerne mottar anerkjennelse når de presterer bedre enn det som er forventet. Tromsø har en bonusordning der de ønsker å dele et eventuelt overskudd. Svein Morten Johansen i Tromsø er likevel klar på at dette ikke er for at klubben skal oppnå bedre resultater. Vi mener at disse argumentene skiller seg fra klubbene som ønsker å skape motivasjon fordi det her er ønsket om gjengjeldelse. Det er ikke motivasjon som er formålet.

5.2.4 Skape mer likhet

Vi har plassert fire klubber i gruppen for de som ønsker at bonussystemet skal skape mer likhet. Vi oppfatter at de fire lagene legger forskjellig mening i begrepet likhet. Likhet kan bety at spillerne skal ha like rammebetingelser. Det kan også bety at alle skal ha lik lønn. Brann ønsker at bonussystemet skal bidra til likere rammebetingelser for spillerne. Da Brann rykket ned fra Tippeligaen i 2014 var det stor variasjon i hva slags lønn og bonus spillerne hadde. For at samtlige spillere skulle få like rammebetingelser innførte Brann et nytt bonussystem. Formålet er derfor ikke at alle spillerne skal ha lik lønn, men at systemet skal være likt.

Kristiansund, Mjøndalen og Haugesund bruker bonus for at spillerne skal få likest mulig lønn. Kristiansunds formål er at flere spillere skal ha mulighet til å trene på dagtid og spille fotball på heltid. Bonussystemet kompenserer derfor de spillerne som har lav fastlønn slik at samtlige spillere tjener nok til å ha fotball som yrke. Mjøndalen sier at de bruker bonussystemet for å skape mer rettferdighet. Hvis en ung spiller slår gjennom i løpet en sesong, så har Mjøndalen utformet systemet slik at den ungen spilleren skal tjene det som de mener er rettferdig i forhold til de andre spillerne. Kenneth Karlsen i Mjøndalen sier «Hos oss er det veldig ofte de som tjener minst som har mest bonusordninger.» Vi tolker dette som at formålet er å la de spillerne som spiller tjene omtrent like mye. I Haugesund mener de at også de som ikke spiller, men som bidrar på treninger skal få betalt. De ønsker å redusere forskjellene mellom dem som spiller og de som ikke spiller.

5.2.5 Oppsummering

Norske fotballklubbers bonussystemer er hovedsakelig ment enten for å knytte inntekter og kostnader tettere sammen eller for å skape økt motivasjon hos spillerne. Tretten av seksten klubber oppgir en eller begge disse formålene. Når vi senere skal vurdere hvor hensiktsmessig bonussystemene er, vil vi derfor vurdere bonussystemene opp mot disse to formålene.

5.3 Fotballspilleres motivasjon

Vi stilte samtlige av intervjuobjektene spørsmålet: «Hva tror du motiverer en fotballspiller?» Spørsmålet er formulert på den måten for at intervjuobjektets subjektive mening skal komme

frem. Svaret vi vi får er ikke hva klubben mener motiverer en spiller, men hva intervjuobjektet mener. Vi finner dette likevel interessant fordi intervjuobjektene har, i de fleste klubbene, vært med på å utforme bonussystemene. I tillegg gir dette innsikt i hva ledelsen i norske toppklubber tror motiverer fotballspillere. I tabell 3 under har vi kategorisert svarene.

| Hva tror du motiverer en fotballspiller? | | | | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| | Indre motivasjon | Ytre, ikke økonomiske, motiver | Økonomiske motiver | Karriere |
| Aalesund | X | X | X | |
| Brann | X | X | X | |
| Haugesund | | X | X | |
| Kristiansund | | X | X | |
| Lillestrøm | X | X | X | |
| Mjøndalen | X | | | |
| Molde | | | | X |
| Odd | | X | | |
| Rosenborg | | | | X |
| Sandefjord | X | X | X | |
| Sarpsborg08 | X | | X | |
| Stabæk | | | | X |
| Start | X | | | |
| Tromsø | X | X | | |
| Viking | | X | | |
| Vålerenga | X | X | X | |

Tabell 3: Fotballspilleres motivasjon

Svarene lar seg ikke lett kategorisere. Det er to grunner til det. For det første er det ikke alltid lett å vite nøyaktig hva intervjuobjektene mener og hva de legger i begrepene de bruker. Eksempler på dette er begreper som «egenmotivasjon» og «indre driv». For det andre faller svarene ofte mellom to kategorier. Flere intervjuobjekter mener for eksempel at «Å prestere og utvikle seg» er en viktig motivasjonsfaktor for fotballspillere. Hvorvidt spillerne ønsker å prestere og utvikle seg fordi de finner indre motivasjon i det å bli bedre, eller om det er for å motta ytre annerkjennelse er vanskelig for oss å bedømme. En annen utfordring er at spørsmålet er stilt åpent. Det er mulig at intervjuobjektene tror fotballspillere motiveres av flere ting enn det de svarer. Vi har likevel forsøkt å kategorisere svarene innenfor fire kategorier vi mener er hensiktsmessige med tanke på videre analyse.

Den første kategorien er der intervjuobjektene mener fotballspillere motiveres av indre motivasjon. Et eksempel på dette er Henrik Hoff i Aalesund som sier «Jeg velger å tro at det er gleden ved å ha som yrke det som de synes er aller kjekkest, nemlig å spille fotball.» Rune Soltvedt i Brann tror fotballspillere motiveres av «Å ha det gøy med fotball.» Ni av svarene kategoriserer vi innenfor denne kategorien.

Den andre kategorien inkluderer motiver vi anser som ytre motiver, men vi har holdt økonomiske motiver utenfor. Grunnen til dette er at vi ønsker å skille ut de som mener at fotballspillere har økonomiske motiver i en egen kategori. Eksempler på ytre, ikke økonomiske, motiver som nevnes er: miljø, trivsel, tilrettelegging, antall tilskuere og å spille for den gitte klubben. Det er ti av svarene vi kategoriserer i denne kategorien.

Åtte av intervjuobjektene svarer at de tror fotballspillere har økonomiske motiver. Få av intervjuobjektene sier rett ut at de tror fotballspillere presterer bedre på grunn av økonomiske insentiver. Flere sier likevel at de tror økonomiske insentiver har en effekt på spillerens motivasjon.

I den siste kategorien har vi samlet svar som omhandler karrieremotiver. Det er tre svar vi har plassert i denne kategorien. Disse skiller seg fra ytre, ikke økonomiske, motiver fordi intervjuobjektene her mener at spillerne motiveres av å komme til andre klubber. Eksemplene på ytre, ikke økonomiske, motiver er motiver som man kan oppnå i den klubben man er i, mens svarene i denne kategorien går på å bytte klubb. Et eksempel er Inge Andre Olsen i Stabæk som sier at fotballspillere motiveres av: «Å bli best. Det er jo derfor de er ute på banen. De ville bli best da de var unge og har fått en mulighet. Hvis Stabæk er siste stoppested for en ung gutt, så blir jeg overrasket.»

Det er vanskelig å si tydelig hva som motiverer en fotballspiller. Tre av kategoriene har tilnærmet like mange svar. Dette kan tyde på at ledelsen i de klubbene vi har snakket med tror at fotballspilleres motivasjon er sammensatt. Tabell 3 viser også at majoriteten av intervjuobjektene tror at fotballspillere motiveres av mer enn en ting. De tre intervjuobjektene som svarte at fotballspillere motiveres av karrieremotiver, svarte kun dette.

5.4 Andre data

Vi vil her presentere andre data som vi senere vil bruke i analysedelen. Tabell 4 viser lønnsbudsjettet for spillere i 2016, hvor stor andel av totallønnen til spillerne bonus forventes

å utgjøre. I tillegg viser den gjennomsnittlig plassering i Tippeligaen de siste tre og seks årene, og gjennomsnittlig antall tilskuere i Tippeligaen de siste seks årene.

| Navn | Lønnsbudsjett for spillere i 2016 | Andel bonus | Hypighet av bonusutbetalinger de siste seks årene | Gjennomsnittlig plassering i Tippeligaen siden 2010 | Gjennomsnittlig plassering i Tippeligaen siden 2013 | Gjennomsnittlig antall tilskuere i Tippeligaen siden 2010 |
|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Aalesund | 19,0 | 30,0 % | 6 | 7,5 | 7,0 | 8 564 |
| Brann | | | 4 | 9,0 | 11,0 | 10 478 |
| Haugesund | 17,2 | 12,5 % | 6 | 7,5 | 8,7 | 4 965 |
| Kristiansund | 6,0 | 10,0 % | | | | |
| Lillestrøm | 14,1 | 15,0 % | 6 | 9,2 | 7,7 | 5 881 |
| Mjøndalen | 6,0 | 5,0 % | 6* | 15,0 | 15,0 | 2 608 |
| Molde | 30,0 | 22,5 % | 4 | 4,3 | 4,3 | 9 099 |
| Odd | 21,0 | 15,0 % | 6 | 5,7 | 4,7 | 6 307 |
| Rosenborg | | 22,5 % | 6 | 2,0 | 1,7 | 15 262 |
| Sandefjord | 10,0 | 15,0 % | 2 | 16,0 | 16,0 | 4 258 |
| Sarpsborg 08 | 13,5 | 25,0 % | 1 | 12,3 | 11,0 | 3 831 |
| Stabæk | 8,8 | 0,0 % | 1 | 10,0 | 6,0 | 5 438 |
| Start | 11,5 | 0,0 % | 0 | 11,6 | 11,7 | 6 749 |
| Tromsø | 15,0 | 10,0 % | 3 | 7,4 | 14,0 | 4 365 |
| Viking | 24,0 | 27,5 % | 6 | 7,5 | 6,7 | 10 374 |
| Vålerenga | 25,0 | 20,0 % | 6 | 6,8 | 8,0 | 11 251 |

Tabell 4: Andre data

* Sarpsborg 08 oppgir i intervjuet at de har en bonusandel på 25 %. Spørsmålet ble stilt som hva bonusandelen vil være gitt at de kommer på sjetteplass. Sarpsborg 08 sitt bonussystem har et minstekrav på åttende plass. De siste seks sesongene har Sarpsborg 08 bare kommet på åttendeplass en gang. Vi anser derfor at Sarpsborg 08 sin bonusandel er 0 % i et normalår.

** Mjøndalen har kun vært i Tippeligaen en sesong. Bonussystemet inkluderer også 1. divisjon og i løpet av de siste seks sesongene har Mjøndalen vært i Tippeligaen eller 1. divisjon hvert år.

*** Brann ønsket ikke å oppgi sitt lønnsbudsjett eller bonusandel. Rosenborg ønsket ikke å oppgi sitt lønnsbudsjett.

5.4.1 Lønnsbudsjett for spillere i 2016

Tabell 4 viser lønnsbudsjettet for spillerne i 2016. Disse dataene er innhentet ved at vi stilte intervjuobjektene direkte spørsmål om hva lønnsbudsjettet for spillere er for 2016. Vi spesifiserte at vi her var ute etter lønnsbudsjettet inkludert sosiale kostnader som arbeidsgiveravgift og feriepenger. Med unntak av Brann og Rosenborg oppga samtlige lag dette. Brann ønsket ikke at vi inkluderte deres lønnsbudsjett i utredningen. Rosenborg ville heller ikke oppgi deres lønnsbudsjett, men sa at deres budsjett er blant de aller høyeste. For videre statistiske analyse tilknyttet klubbens lønnsbudsjett vil vi derfor ekskludere Rosenborg og Brann. I kvalitative analyser vil vi inkludere Rosenborg med et lønnsystem tilsvarende Molde sitt.

Molde og Rosenborg har de høyeste lønnsbudsjettene for 2016. Syv klubber har mellom 15 og 25 millioner i lønnsbudsjett. Blant de tre klubbene som har under 10 millioner i lønnsbudsjett er Stabæk den eneste klubben som spiller i Tippeligaen. Det er relativt stor variasjon i utvalget, og lønnsbudsjettene varierer fra 6 til 30 millioner.

Det er noen utfordringer knyttet til disse tallene. For det første har vi liten mulighet til å kontrollere at størrelsene faktisk er riktige. Vi har likevel forsøkt å sammenligne klubbens lønnsbudsjetter mot hverandre og vurdere sannsynligheten for at de er riktig basert på vår forståelse av klubbens situasjon og deres økonomiske posisjon. Vi anser ikke dette som en god kontroll, men vi har tillitt til at tallene vi har fått oppgitt er riktige. I noen tilfeller har vi fått oppgitt omtrentlige størrelser. Even Brandsdal i Start sier «Hos oss tipper jeg vi ligger på rundt 11-12 millioner» I disse situasjonene brukte vi den midterste verdien i intervallet for videre analyser.

En annen utfordring er knyttet til hva klubbens inkluderer i sine lønnsbudsjetter. Stig Ove Sandnes uttalte «Du har avskrivning av spillerkontrakter, agentonorar som er en del av det når du kjøper en spiller.» Hvis en klubb skiller ut avskrivninger i regnskapet, mens en annen klubb inkluderer dette, vil ikke tallene bli helt sammenlignbare. Vi har ikke gått i dybden på hva som er inkludert, men har sagt at vi ønsker at alt av sosiale kostnader og lignende skal inkluderes.

Vi intervjuet klubbene fra starten av februar til midten av mars. I Norge har klubbene mulighet til å hente spillere helt frem til 31. mars (Dagbladet, 2016). En konsekvens av dette er at klubbene kan ha signert spillere etter at vi gjennomførte intervjuet og lønnsbudsjettet da kan ha blitt endret.

Til tross for utfordringene nevnt ovenfor mener vi at oversikten gir verdifull innsikt. Vi mener at tallene er så presise det er mulig å få til uten å ha direkte tilgang til klubbens regnskaper. Vi velger heller å benytte lønnsbudsjettene enn klubbens totale budsjetter. Årsaken til dette er at klubbens totale budsjetter er vanskelige å sammenligne. Administrerende direktør i Norsk Toppfotball, Leif Øverland sier «Noen eier stadion, for eksempel, mens andre leier. Andre klubber har større virksomhet med innhold i mye mer enn toppfotballen, og slik blir det vanskelig å sammenligne klubb mot klubb» (Ihle, 2015).

5.4.2 Andel bonus

Vi stilte klubbene direkte spørsmål om hvor stor andel av lønnen som ville komme fra bonus. Flere av intervjuobjektene sa at det var vanskelig gi et presist svar siden andelen ville variere på tvers av spillergruppen, og avhenge av resultater. Flere av svarene ble gitt basert på intervjuobjektet sine beregninger der og da, mens andre tok seg tid til å kalkulere andelen. I noen tilfeller fikk vi opplyst et omtrentlig tall for andelen. Et eksempel på dette er Ole Jakob Strandhagen i Molde: «Totalt utgjør bonusene om lag 20-25 % i ett normalt år.» For videre analyser bruker vi gjennomsnittet av dette spennet. For Odd og Lillestrøm fikk vi oppgitt lønnsbudsjettet både inkludert og ekskludert bonus, og vi brukte disse tallene til å beregne bonusandelen.

Tallene vi presenterer i tabell 4 er ikke regnskapsmessig presise andeler. I tillegg vil tallene være et gjennomsnittstall der det er individuelle forskjeller innad i hver klubb. Vi mener likevel det er to grunner til at det er interessant å presentere disse andelenene. For det første er det de mest presise bonusandelene vi kan oppdrive uten innsikt i regnskapene og spillernes kontrakter. For det andre er dette den bonusandelen klubbene selv tror spillerne får.

Klubben med høyest bonusandel er Aalesund der 30 % av spillernes lønn kommer fra bonus. Totalt har seks klubber 20 % eller høyere bonusandel. Syv klubber oppgir å ha mellom 15 og 25 % bonus, mens fem klubber har 10 % eller lavere bonusandel. Start og Stabæk oppgir at de normalt ikke har bonusutbetaling. Noen av klubbene har oppgitt bonusandelen på bakgrunn av prestasjoner som er bedre enn det de forventer. Sarpsborg 08 sin bonusandel er betinget av at laget oppnår en sjetteplass eller bedre i Tippeligaen. Tromsø har ikke bonus for annet enn topplasseringer og har de siste tre årene ikke vært med å kjempe i toppen.

5.4.3 Hyppighet av bonusutbetalinger de siste seks sesongene

Tabell 4 viser en oversikt over hvor hyppig klubbene utbetaler bonus. Oversikten er utarbeidet med bakgrunn i dagens bonussystemer, og sportslige resultater i Tippeligaen de siste seks årene. Det er tre ting som er viktig å merke seg ved denne oversikten. For det første er det flere av klubbene som har forholdsvis nye bonussystemer. Tidligere resultater kan derfor ha blitt oppnådd med andre resultatkrav og bonussystemer. Siden dataene ikke er mer enn seks år gamle, mener vi likevel at dette gir et tilfredsstillende estimat på hvor ofte klubbene vil utbetale bonus. For det andre er det ikke tatt hensyn til bonusutbetalingens størrelse. Klubber som har bonus for poeng eller seier/uavgjort uten krav til sluttresultat vil alltid betale ut bonus i løpet av en sesong. Oversikten er kun basert på resultater fra Tippeligaen. Eventuelle bonuser knyttet til NM eller europeiske cuper er ikke inkludert. Plasseringsbonusene er i hovedsak holdt utenfor, fordi vi ikke har hatt nok informasjon om disse. For de tre klubbene som ikke har kampbonus har vi valgt å inkludere dem. Dette er fordi i disse tre intervjuene fikk vi tilstrekkelig informasjon til å vurdere hvorvidt de har måttet betale ut bonus de siste seks årene.

Vi har delt klubbene inn i tre kategorier. Den første kategorien er for klubber som sjelden utbetaler bonus. Dette er klubber som ikke ville utbetalt mer enn en gang de siste seks årene. Den andre kategorien er for klubber som med dagens bonussystem ville utbetalt bonus mellom to og fem ganger de seks siste årene. Den siste kategorien er for klubber som ville utbetalt bonus hvert år de siste seks årene. Kristiansund er ikke inkludert i oversikten. Kristiansund har gått fra andre plass i 2. divisjon i 2010 til tredjeplass i 1. divisjon i 2015. Denne sportslige utviklingen har så mye å si for de økonomiske rammene til en klubb, at vi mener det ikke er hensiktsmessig å inkludere Kristiansund i oversikten.

Det er tre klubber som ikke ville ha utbetalt bonus mer enn en gang de siste seks årene. Sarpsborg 08 sitt system har et terskelkrav på åttendeplass og klubben har bare en gang oppnådd dette resultatet. Inge Andre Olsen i Stabæk sa at klubben betalte ut bonus for tredjeplassen i 2015. Basert på informasjon fra intervjuet og Stabæks plasseringer i Tippeligaen de andre årene vurderer vi at dette er det eneste året Stabæk har betalt ut bonus.

Brann, Molde, Sandefjord og Tromsø ville ha betalt ut bonus mellom to og fire ganger de siste seks årene. Tromsø sitt system er også kun basert på slutt plassering. Vi antar at klubben betalte ut

bonus fra 2010 til 2012 da klubben endte på tredje, andre og fjerde plass i Tippeligaen. Sandefjord sitt system er bare knyttet opp mot Tippeligaen. Derfor vil spillerne bare ha fått bonus i de to sesongene klubben har spilt i Tippeligaen. Det sammen gjelder for Brann. Mens Molde har to sesonger der de har endt lavere enn tredje plass og dermed får ikke spillerne bonus.

Majoriteten av klubbene i vårt utvalg betaler ut bonus hvert år. Det er totalt åtte klubber som ville ha betalt ut bonus hvert år. Mjøndalen sitt bonussystem er også knyttet opp til 1. divisjon, så selv om de bare har vært i Tippeligaen en sesong vil spillerne ha mottatt bonus også i 1. divisjon.

Rosenborg er den eneste klubben i denne kategorien som har et krav til slutt plassering. I samtlige av de siste seks årene har Rosenborg vært topp 3 og spillerne vil derfor ha fått bonus hvert år.

5.4.4 Gjennomsnittlig plassering i Tippeligaen

Tabell 4 presenterer en oversikt over klubbenes gjennomsnittlige plassering i Tippeligaen de siste tre og seks sesongene. Vi velger å presentere disse tallene fordi det er en måte å måle sportslig suksess på, og vi vil senere bruke dette i analysen. Vi presenterer gjennomsnittet både for de siste tre og seks sesongene av to grunner. Tre sesonger gir få observasjoner for klubber som ikke har spilt i Tippeligaen i samtlige sesonger. Samtidig kan de siste sesongene best forklare klubbens sportslige nivå. Ved å inkludere data eldre enn fra 2010, kan klubbens sportslige situasjon være så endret at dataene gir lite informasjon om klubbens nåværende nivå. I en avveining mellom å nyere data og å få tilstrekkelig antall observasjoner har vi valgt å presentere gjennomsnittsplassering for de siste tre og seks år.

Kolonnen for gjennomsnittlig plassering de siste seks sesongene viser at Rosenborg skiller seg ut i toppen. Aalesund, Haugesund, Tromsø og Viking har hatt omtrent lik gjennomsnittlig plassering de siste seks sesongene. Dårligst ut kommer Mjøndalen og Sandefjord. Disse lagene har kun vært i Tippeligaen i henholdsvis en og to sesonger de siste seks årene. Det er kun plasseringer i Tippeligaen vi har inkludert i beregningene.

Gjennomsnittlig plassering de siste tre sesongene viser sterkere skille mellom Rosenborg og Molde. Stabæk har en bedre gjennomsnittlig tabellplassering fordi tredje plassen i 2015 gjør stort utslag. Motsatt er Tromsø lavere gjennomsnitt fordi deres beste tabellplasseringer var fra 2010 til 2012. I tillegg rykket Tromsø ned i 2013. Tromsøs gjennomsnitt baserer seg derfor bare på to observasjoner.

5.4.5 Antall tilskuere i Tippeligaen

Den siste kolonnen i tabell 4 viser gjennomsnittlig antall tilskuere på hjemmekamper i Tippeligaen siden 2010. Vi presenterer dette tallet fordi det gir et bilde av populariteten til klubben. Vi har også inkludert gjennomsnittlig antall tilskuere siden 2013 i våre analyser, men fant så sterk korrelasjon mellom disse variablene at vi kun presenterer analyser med gjennomsnittet siden 2010. Gjennomsnittet er kun basert på tilskuere i Tippeligaen. Klubbens gjennomsnitt vil antagelig falle i 1. divisjon på grunn av reduksjon i antall bortesupportere og lavere sportslig kvalitet.

Rosenborg, Brann og Vålerenga er de mest populære klubbene. Fem klubber har over 8000 tilskuere i gjennomsnitt. Majoriteten av klubbene har mellom 5500 og 7000 tilskuere i snitt. Mjøndalen er den eneste klubben med under 5000 tilskuere i snitt. Dette baserer seg kun på en sesong. Kristiansund er ikke inkludert på grunn av den sterke sportslige utviklingen vi har nevnt tidligere, i tillegg til at de ikke har spilt i Tippeligaen.

5.5 Klubbens strategi

I starten av hvert intervju stilte vi et åpent spørsmål om klubbens langsiktige strategi. Deretter stilte vi oppfølgingsspørsmål knyttet vektingen mellom økonomiske og sportslige mål. Vi har valgt å kategorisere klubbene etter deres langsiktige sportslige ambisjoner. Vi fikk ikke svar på spørsmål knyttet til strategi under intervjuet med Tore Andersen i Odd. Vi ble henvist til daglig leder, men fikk, etter gjentatte forsøk, ikke tak vedkommende.

5.5.1 Gullkandidater

I denne kategorien er Molde og Rosenborg. Begge klubbene har klare sportslige ambisjoner om å kjempe i toppen av Tippeligaen og spille i europeiske cuper. Økonomisk sett er klubbene forskjellige. Rosenborg har tidligere vært i en enestående økonomisk posisjon i Norge. De senere årene har klubben likevel gått med store underskudd (Bråten, 2013) (Rasmus, 2014). Trond Alstad i Rosenborg forklarer at Rosenborg har tatt ned kostnadene med 100 millioner de siste årene, og det er et mål at økonomien nå skal gå i balanse. Molde har vekst- resultat- og likviditetsmål der de ønsker å bygge opp en solid og bærekraftig økonomi.

5.5.2 Topplag

Aalesund, Brann, Lillestrøm, Tromsø, Viking og Vålerenga har vi valgt å kategorisere som topplag. Klubbene har langsiktige strategier om å være blant de seks beste eller å være et topplag i Tippeligaen. Flere av klubbene er usikre på hvor realistisk en plassering blant de seks beste er på kort sikt. Svarene fra klubbene tilsier at de den siste tiden ikke har prestert i henhold til den langsiktige strategien. Det er bare Vålerenga som svarer at de realistisk håper å komme topp 6 neste sesong. Flere av klubbene har klare ambisjoner om at de ønsker å utvikle egne spillere. Felles for flere av klubbene er at de har hatt økonomiske utfordringer den senere tiden. Vålerenga, Lillestrøm og Viking har, i løpet av de siste to årene, vært i rød sone på Norges Fotballforbunds klubbisens kategorisering (Madsen, 2015).

5.5.3 Øvre halvdel av tabellen

I denne kategorien er klubber som har som måletsning å ende på øvre halvdel av tabellen eller omtrent midt på tabellen. Dette gjelder Haugesund, Start, Stabæk, Sarpsborg 08 og Sandefjord. Felles for lagene er at de ønsker å holde seg på et stabilt nivå i Tippeligaen, samtidig som de i noen sesonger ønsker å være med å kjempe om medalje eller spill i europeiske cuper. Klubbene i denne kategorien har også ambisjoner som ikke knytter seg til sportslige resultater. I Sandefjord ønsker man å skape et større samfunnsengasjement utover fotballen, og Stabæk ønsker å være annerledes og spille attraktiv fotball. Sarpsborg 08 har ambisjoner om å være topp ti i Norge både innenfor økonomi, omdømme i tillegg til det sportslige. De vektlegger både omdømme og økonomi fremfor sportslige resultater.

5.5.4 Nedre Tippeliga eller øvre 1. divisjon

Mjøndalen og Kristiansund er i denne kategorien. Deres ambisjoner er å etablere seg enten i toppen av 1. divisjon eller i Tippeligaen. Begge lagene ønsker å etablere et topplag fra sine respektive regioner. I Mjøndalen er det viktig at klubbens utvikling bygger på klubbens tradisjon og premisser. Kristiansund ble stiftet for 12 år siden og fokuset deres ligger derfor mest på å bygge infrastruktur.

5.6 Oppsummering

Tretten av de seksten klubbene vi har intervjuet benytter et kampponussystem. Majoriteten av disse har enten et resultatkrav i enkeltkamper eller et krav til sluttplassering. Noen av systemene kombinerer de to kravene, mens andre systemer har enten krav til enkeltkamper eller krav til sluttplassering. Vi vil benytte denne informasjonen i de tre første delene av analysen, kapittel 6.1, 6.2 og 6.3. Vi finner at klubbene i hovedsak har fire formål med bonussystemene sine. Å skape kobling mellom inntekter og kostnader og et ønske om å motivere spillerne er de to vanligste formålene. I kapittel 6.2 vil vi ta for oss formålet om å knytte inntekter og kostnader tettere sammen, og vurdere hvor hensiktsmessig klubbens bonussystem er til å oppnå dette. Vi vurderer hvor hensiktsmessig bonussystemene er for å oppnå økt motivasjon i kapittel 6.3. I kapittel 5.3 kom det frem at flere av lederne i norsk toppfotball mener fotballspillere er indre motivert. I kapittel 6.4.2 gjør vi derfor en analyse av om norsk toppfotball som bransje legger til rette for å skape og opprettholde indre motivasjon. Vi presenterte en rekke andre data som vi vil benytte i analysen. Molde og Rosenborg har de største lønnsbudsjettene, mens Stabæk, Kristiansund og Mjøndalen har de minste. Andelen av klubbens lønnsbudsjettet som går til bonus varierer mellom 0 og 30 %. Vi delte klubbene inn etter deres langsiktige sportslige strategier. Molde og Rosenborg var de to eneste klubbene som hadde strategi om å være helt i toppen av Tippeligaen. Disse dataene vil i hovedsak benyttes i kapittel 6.1, der vi fortsetter kartleggingen av klubbens bonussystemer.

6 Analyse

Analysen er delt i fire deler. I første del fortsetter vi kartleggingen av norsk toppfotballs bruk av bonuslønn fra kapittelet om resultater. Dette gjør vi ved å analysere konkrete spørsmål om bonussystemene. Vi vil også belyse sammenhenger mellom bonussystemenes egenskaper og andre data som gjennomsnittsplassering eller lønnsbudsjett presentert i 5.4.

Flere av klubbene oppgir at å knytte inntekter og kostnader sammen er et av formålene med bonussystemet. I andre del av analysen tar vi for oss fem ulike bonussystemer og vurderer hvor godt egnet bonussystemene er til å skape denne koblingen.

Det nest vanligste formålet med bonussystemet er å skape motivasjon. I den tredje delen vurderer vi derfor om utformingen av bonussystemene gjør dem egnet til å skape motivasjon hos spillene.

Etter å ha vurdert hvor hensiktsmessig klubbenes bonussystemer er utformet med tanke på disse formålene, vil vi avslutte med en analyse av norsk toppfotball som bransje. Her vil vi vurdere hvorvidt forholdene ligger til rette for bruk av bonuslønn i denne bransjen. Denne analysen er supplement til analysen av klubbenes bonussystemer, for å kunne gjøre en samlet vurdering av om bruken av bonuslønn i norsk toppfotball synes å være hensiktsmessig.

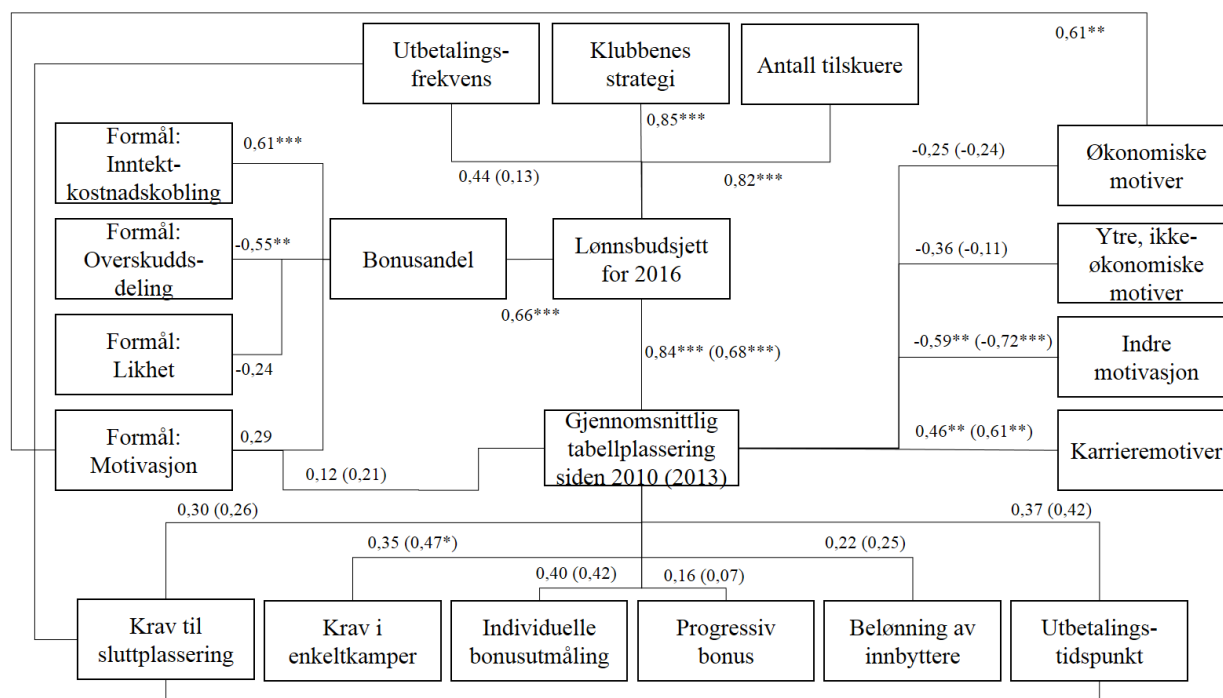
6.1 Kartlegge bruken av bonuslønn i norsk toppfotball

Formålet med denne delen av analysen er å kartlegge bruken av bonuslønn i norsk toppfotball. Vi har valgt å bryte dette ned i flere spørsmål. Spørsmålene tar for seg ulike sammenhenger som vi har ønsket å undersøke. Vi presenterer våre forventninger eller mulige forklaringer til sammenhengene vi undersøker. Våre forventninger og forklaringer til sammenhengene er basert på teori om prestasjonsbasert lønn, tidligere forskning tilknyttet prestasjonsbasert lønn innen idrett, og logisk resonering rundt dette.

Variablene vi undersøker har forholdsvis få observasjoner. For flere av variablene er antall observasjoner begrenset av antall klubber vi har intervjuet, altså seksten. Som forklart i avsnitt 5.4.4, ønsker vi ikke å inkludere data eldre enn seks år for gjennomsnittlig sluttsplassering og antall tilskuere. Vi benytter ikke en multippel regresjonsanalyse fordi den vil få for få

frihetsgrader til at vi mener det er hensiktsmessig. Vi gjennomfører i stedet bivariate analyser, og korrelasjonsanalyser der det lar seg gjøre. Vi mener dette er den mest hensiktsmessige måten å analysere dataene fra intervjuene. Korrelasjonsanalysene er utsatt for tredjevariabelproblemet, og kan ikke fastslå årsakssammenhenger. Vi vil diskutere mulige årsakssammenhenger, men kan altså ikke fatte konklusjoner om dette basert på våre analyser.

Figur 3 nedenfor gir en oversikt over hvilke sammenhenger vi skal undersøke i dette kapittelet. Der vi har gjennomført en korrelasjonsanalyse er korrelasjonskoeffisienten markert på linjen mellom de to variablene. Der sammenhengen er signifikant er signifikansnivået representert med stjerner. For sammenhenger tilknyttet gjennomsnittlig tabellplassering i Tippeligaen har vi gjennomført to analyser. Vi har både benyttet gjennomsnittet siden 2010 og siden 2013. Vi har skilt mellom disse verdiene ved å sette analysen med gjennomsnittlig tabellplassering siden 2013 i parenteser. Videre i kapittelet vil vi presentere analysen av disse sammenhengene.



Figur 3: Oversikt over sammenhengene i 6.1 (*** = 1 % signifikansnivå, ** = 5 % signifikansnivå, * = 10 % signifikansnivå)

6.1.1 Påvirker et krav om sluttresultat tidspunktet for utbetaling av bonus?

Ja. Bonusene utbetales som regel ved første lønning etter at kravene er oppfylt. Bonuser med krav til sluttresultat betales derfor etter sesongen, mens bonuser uten slike krav betales løpende. Brann er det eneste unntaket fra denne regelen.

Bonus er en betinget lønn, og vil som regel ikke utbetales før etter at arbeidstakeren har oppfylt kriteriene for bonus. Vi har derfor en forventning om at de lagene som har et bestemt sluttresultat som et krav for sin bonus vil utbetale bonus etter at dette kravet er innfridd. Vi forventer altså at disse lagene utbetaler bonus rundt sesongslutt, når lagets endelige tabellplassering er kjent.

Klubbene som ikke har tabellplassering som krav i sitt bonussystem står friere til å velge utbetalingstidspunkt. Dersom resultat av enkeltkamper er eneste krav for bonus, ser vi for oss to hovedalternativer for utbetalingstidspunkt. En klubb med poengbonus kan enten betale bonus for alle poeng etter sesongen eller løpende gjennom sesongen ettersom klubben tar poeng. Her finnes det argumenter for begge løsninger.

Klubber som velger å utbetale bonus etter sesongslutt vil ha bedre likviditet underveis i sesongen. Dersom en klubb er utsatt for midlertidige likviditetsproblemer underveis i sesongen, kan dette være av betydning. Et eksempel på dette er Viking som i starten av 2016-sesongen var i akutt likviditetskrise (Feltstykket, 2016). Vi har ikke grunnlag for å vurdere når eventuelle likviditetsproblemer er størst. Simon Mesfin i Lillestrøm argumenterer for det motsatte, at å holde tilbake bonusutbetalinger i sesongen kan være krevende for likviditeten til klubbene:

«Det er en utfordring likviditetsmessig. Hvis du sliter med økonomien, og så skal du dytte dette fremover. Så skal du kanskje betale en, to eller tre millioner i november eller desember. Da er det tørt terreng for inntekter og det blir utfordrende for kontantstrømmen. Du vet du får inn penger underveis, også betaler du underveis. Det har vært det beste for oss.»

Nåverdien av et bestemt bonusbeløp vil bli lavere jo lenger klubben venter med å utbetale dette. Det kan derfor være en fordel å utsette betalingen, dersom spillerne ikke tar denne effekten inn over seg. Med tanke på dagens rentenivå og tidsrommet pengene kan holdes tilbake, mener vi at dette momentet ikke har noen praktisk betydning.

Et argument for å utbetale bonusen løpende er at det er nærliggende å tro at en belønning i nær fremtid kan ha sterkere motivasjonseffekt enn en belønning lenger frem i tid. På samme måte som å holde igjen bonusutbetalingen kan bedre klubbens likviditet, vil løpende bonusutbetalinger kunne bedre spillernes likviditet. Simon Mesfin i Lillestrøm trekker frem dette poenget: «Det gjør noe med likviditeten deres, kontantstrømmen fra måned til måned.» Videre argumenterer han for at dette særlig gjør seg gjeldende for spillere med relativt lav fastlønn, fordi en bonus som utbetales løpende kan i større grad være med å dekke faste forpliktelser.

For klubber som kun har bonuskriterier knyttet til enkeltkamper, vurderer vi argumentene for å utbetale bonus løpende som mest tungtveiende. Vi hadde derfor en forventning om at klubber der bonusen er betinget av sluttresultatet av en sesong vil betales etterskuddsvis, mens klubber som kun opererte med krav til enkeltkamper ville utbetale sine bonuser løpende.

Disse forventningene stemmer godt overens med funnene våre. Hovedtrenden er at klubbene utbetaler bonus først når kravene til denne er innfridd. Når bonusbetingelsen er innfridd, utbetales bonusen ved neste lønning. Klubber som har betinget hele bonusen på et sluttresultat betaler derfor hele bonusen etter sesongen. Klubber som kun stiller krav til resultatet av enkeltkamper utbetaler sine bonuser løpende gjennom sesongen. I Aalesund er halvparten av bonusen betinget av at laget oppnår 45 poeng eller mer i sesongen. Halvparten av seiersbonusen utbetales løpende, mens den andre halvparten eventuelt utbetales når laget oppnår 45 poeng. Brann er unntaket fra hovedtrenden. Brann utbetaler 75 % av en bonussats løpende for spilte kamper gjennom sesongen. Avhengig av sluttresultatet i sesongen kan prosentfaktoren til denne satsen endres, og bonusen til hver spiller vil da korrigeres for dette. Som i Aalesund kan spillerne derfor få en ekstra bonus etter sesongen utover det som er blitt løpende utbetalt. Brann sitt system skiller seg likevel dramatisk ut, fordi bonusutbetalingene også kan gå motsatt vei. Dersom Brann rykker ned, skal all bonus som er blitt løpende utbetalt til spillerne tilbakebetales til klubben. Brann utbetaler altså deler av bonusen sin allerede før det er sikkert at betingelsene for denne er innfridd.

6.1.2 Betaler klubber med krav til sluttresultat sjeldnere ut bonus?

Ja. Systemer som kun baserer seg på sluttresultat har lavest utbetalingsfrekvens siste seks sesongene. Systemer som kun har krav til resultatet av enkeltkamper har utbetalt hvert år, mens bonussystemer som kombinerer begge typer krav har en moderat utbetalingsfrekvens.

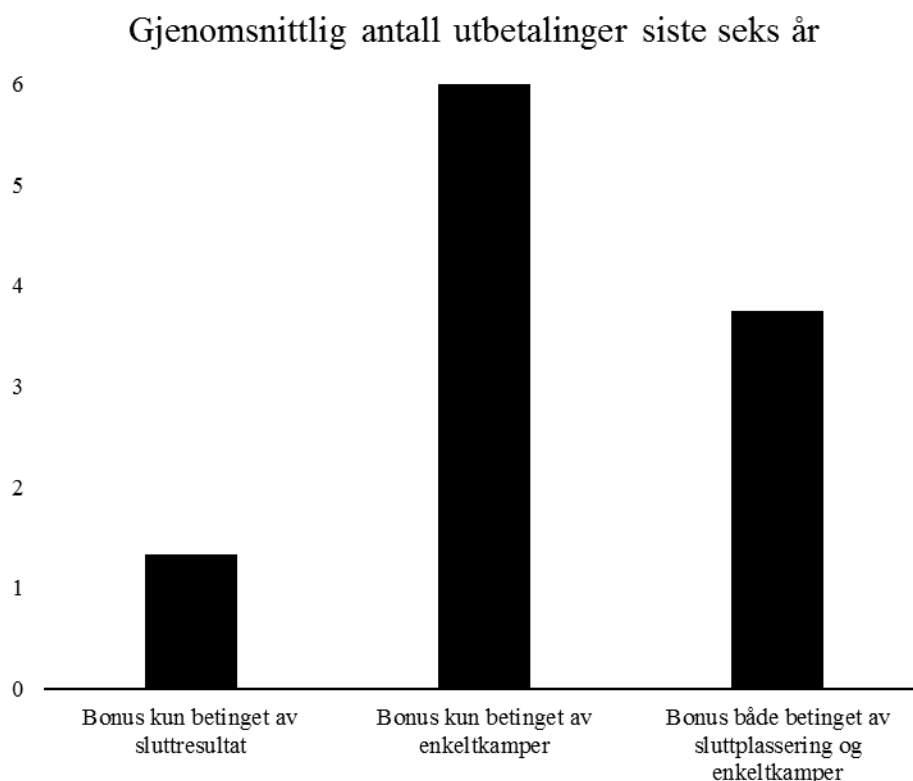
Det er naturlig at spillerne skal ha noe å strekke seg etter dersom bonussystemet har et gitt sluttplasseringskrav. Spillerne vil sannsynligvis motta bonus dersom de gjennom sesongen har prestert bedre enn det klubben mener å kunne forlange. For eksempel uttaler Thomas Berntsen i Sarpsborg 08: «Bonus, Det ligger i ordet at det skal komme dersom du presterer bedre enn forventet. Forventningene våre ligger i fastlønnen, og hvilke plasseringer som er budsjettet med.» Derfor kan det være naturlig at bonussystemer med krav til sluttresultat ikke alltid vil resultere i utbetalinger.

Et alternativ til å betinge bonusen på sluttplassering er å bruke resultatet av enkeltkamper. Dersom dette er det eneste kravet til å få bonus, kan ordningen minne om en slags provisjonslønn. En selger med provisjonslønn per salg vil trolig få utbetalt dette både i gode og dårlige år, selv om samlet størrelse på provisjonen vil variere. Det har aldri skjedd at et lag ikke har vunnet en eneste kamp i løpet av en sesong (Eurosoccer Sweden, 2016). Bonussystemer med slike krav resulterer derfor nesten alltid i utbetalinger.

Et tredje alternativ er å kombinere de to betingelsene ovenfor. Et eksempel på dette kan være der spillerne får en viss sum per seier, gitt at sluttplasseringen i ligaen er bedre enn et visst nivå. Flere klubber i Tippeligaen bruker et slikt system. Dette systemet har altså flere betingelser for at bonus skal utbetales, som isolert sett taler for færre bonusutbetalinger. På den andre siden vil resultatkravene i enkeltkamper nesten alltid utbetales i løpet av en sesong. Derfor vil frekvensen av utbetalinger for disse systemene kunne sammenlignes med systemer som kun har krav til sluttplassering. Resultatkravet i enkeltkamper vil styre størrelsen på bonusen, mens sluttkravet i større grad påvirker utbetalingshyppigheten.

Vi forventer derfor at klubber som betinger sine bonuser på et samlet resultat for sesongen ville ha utbetalt bonus sjeldnere enn klubber som ikke har et slikt krav. Vi forventer ikke at klubber som både har plasseringskrav og resultatkrav i enkeltkamper utbetaler bonus sjeldnere enn klubber som kun har et plasseringskrav. I figur 4 nedenfor har vi beregnet gjennomsnittlig antall

utbetalinger for bonussystemene, avhengig av hvilke prestasjonskrav disse har. Når vi i figur 4 skriver betinget, mener vi et prestasjonskrav som kan føre til at bonus ikke blir utbetalt. For eksempel kategoriserer vi Haugesund sin kampbonus som kun betinget av enkeltkamper. Plasseringskravene i Haugesund kan øke utbetalingen per poeng, men ikke alene føre til at bonus ikke blir utbetalt.



Figur 4: Gjennomsnittlig antall utbetalinger de siste seks år

Figur 4 viser at våre forventninger til en viss grad blir innfridd. Klubber med bonussystem uten plasseringskrav ville, basert på deres nåværende bonussystem, utbetalt bonus hvert år de siste seks årene. Vi ser at klubbene som kun opererer med et plasseringskrav er de som ville ha utbetalt bonus færrest ganger de siste seks år. Disse klubbene er Tromsø, Start og Stabæk, som kun har bonussystem knyttet til ekstraordinære sportsrelaterte inntekter. Hyppigheten av utbetalinger for systemer som både stiller krav til enkeltkamper og sluttresultat ligger et sted midt imellom de to andre kategoriene. Vår forventning om at disse klubbene ikke skulle utbetale bonus sjeldnere enn klubber hvor bonus kun er betinget av sluttresultatet er dermed innfridd.

Bonussystemene med et kombinert krav resulterer faktisk oftere i utbetaling. Rosenborg er med

på å dra opp hyppigheten av bonusutbetalinger i denne kategorien, fordi klubben har innfridd sitt krav om pallplassering hvert år de siste seks årene. Basert på bonussystemenes plasseringskrav og klubbens sportslige ambisjoner finner vi at bonussystemer med kombinert krav ofte stiller mildere krav til sluttresultat. Kravet til sluttresultat i disse systemene bærer preg av å være et minstekrav for å sikre klubben mot å utbetale bonuser i sesonger med dårlige sportslige prestasjoner. Bonusbeløpet styres som regel av prestasjon i enkeltkamper. Sluttplassering blir et vilkår for å få utbetalt denne summen. Dette kan være en del av forklaringen på hvorfor systemene med et kombinert krav oftere leder til utbetalinger enn systemene som utelukkende betinger bonus på sluttresultat.

6.1.3 Har lønnsbudsjett betydning for omfanget av klubbens bonusordninger?

Ja. Vi finner en signifikant sammenheng mellom størrelsen på en klubbs lønnsbudsjett og andel av lønnen som er forventet å være bonus.

Vi ønsker å undersøke om klubber med et relativt høyt lønnsbudsjett i større grad bruker bonuslønn til sine spillere. Dersom fotballspilleres risikoaversjon er avtagende med økt inntektsnivå, vil risikokostnaden være lavere for klubber med et relativt høyt lønnsbudsjett. Derfor forventer vi at de klubbene med størst lønnsbudsjett i større grad benytter seg av bonuslønn.

I analysen av hvor utbredt bonuslønn er i klubbene ønsker vi å vurdere både hyppigheten og størrelsen av bonusutbetalingene. Samlet mener vi dette gir et godt bilde av omfanget til en klubbs bonusordninger. En klubbs bruk av bonuslønn er ikke omfattende dersom potensiell bonus er høy, men denne aldri blir en realitet. På samme måte taler ikke en minimal bonus som utbetales hvert år for at klubben bruker bonuslønn i stor grad. Derfor har vi i intervjuene etterspurt hvilken andel av spillernes lønn som vil være bonus i en «normalt god» sesong. Dette gir informasjon om hvor stor bonuslønn som kan forventes. Intervjuobjektet må gjøre en vurdering av hvor stor bonusen potensielt kan bli og hvor strenge kravene for utbetaling er. Vi mener dette er en god tilnærming for å vurdere hvor aktivt klubbene benytter bonuslønn. Noen klubber utbetaler ikke bonuslønn dersom sesongen kun er «normalt god», og blir derfor oppført

med bonusandel på null, selv om de har bonussystemer. Disse klubbene er Start, Stabæk og Sarpsborg 08.

Alternativt kunne vi sett på hvor høy bonusandel spillerne potensielt kan få. Vi ser flere problemer ved denne tilnærmingen. En antatt bunnklubb ville antagelig fått svært høy bonusandel dersom de vant Tippeligaen. En grunn til dette er at lønnsnivået i de mindre klubbene er lavt sammenlignet med hvilke inntekter en seier i Tippeligaen ville tilført klubben. I tillegg vil en slik prestasjon være mer ekstraordinær enn dersom et topplag vinner, og trolig belønnes med en større bonusandel. På den andre siden uttaler Trond Alstad i Rosenborg «Vi budsjetterer nøkternt med en andreplass i Tippeligaen.» Å vinne serien vil derfor kunne kalles en «normalt god» sesong for Rosenborg. Rosenborg er burde derfor ikke sammenlignes med klubber der en slik prestasjon vil være sensasjonell. Dette gjør det vanskelig å sammenligne klubbene på denne måten, og vi mener bonusandel i en «normalt god» sesong er den beste tilnærmingen.

For fjorten av de seksten klubbene vi har intervjuet har vi fått oppgitt både lønnsbudsjett og forventet bonusandel i en «normalt god» sesong. Vi finner en signifikant positiv sammenheng mellom disse to variablene.¹ Klubber med store lønnsbudsjett ser altså ut til å ha en større andel av lønnen som bonus i en vanlig sesong.

En svakhet ved denne analysen er at det det kan variere hva intervjuobjektene vurderer som en «normalt god» sesong for sitt lag, og hvor godt dette stemmer med virkeligheten. Dersom en respondent overvurderer ferdighetene til sitt lag, er det mulig at han oppgir en for høy bonusandel. Basert på historiske prestasjoner mener vi at intervjuobjektene hadde et realistisk bilde av hvordan laget kan forventes å prestere. Vi kan likevel forsøke å undersøke dette nærmere. Vi har sett på klubbenes resultater de seks siste sesongene, og vurdert hvor mange av disse årene spillerne ville ha fått utbetalt bonus med dagens bonussystem. Dersom dagens bonussystem normalt sett ikke ville gitt utbetaling de siste seks år, kan dette tyde på at bonusandelen vi har fått oppgitt er overdreven.

Klubber som ikke stiller krav til slutt plassering ville ha utbetalt bonus hvert av de seks siste årene. Når det totale utbetalte beløpet varierer, gjør dette det vanskelig å kommentere

¹ Lønnsbudsjett 2016 - Bonusandel
Korrelasjonskoeffisient: 0,66. P-Verdi: 0,01. Signifikansnivå: 0,10.

bonusandelen i en normalsesong for disse klubbene. For disse vil vi derfor kun forholde oss til bonusandelen vi har fått oppgitt i intervjuene. Klubber med et krav til sluttresultat kan derimot testes enklere. Tabell 5 nedenfor viser bonusandel i en normalsesong, og hvor mange av de siste seks år klubbene vill ha hatt bonusutbetalinger med dagens system. I tabell 5 har vi ekskludert klubbene som har utbetalt bonus hvert av de siste seks årene.

| | Utbetalinger de siste 6 år | Bonusandel |
|---------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Molde | 4 | 22,50 % |
| Tromsø | 3 | 10,00 % |
| Sandefjord | 2 | 15,00 % |
| Sarpsborg 08 | 1 | 0,00 % |
| Stabæk | 1 | 0,00 % |
| Start | 0 | 0,00 % |

Tabell 5: Antall bonusutbetalinger og bonusandel

Stabæk, Start og Sarpsborg 08 har utbetalt bonus færrest ganger. Disse har oppgitt at de ikke utbetaler bonuser i en «normalt god» sesong, som altså ser ut til å stemme basert på de siste seks årene. Stabæk har for eksempel kun utbetalt bonus i 2015 da de endte på tredjeplass (Eurosoccer Sweden, 2016). Sandefjord, Tromsø og Molde er de andre klubbene som ikke har utbetalt bonus hvert år. Disse klubbene oppgir at de betaler bonus i en normalsesong, men de har også høyere utbetalingsfrekvens. Sandefjord har kun utbetalt bonus to av de siste seks årene. Dette er de eneste to årene laget har vært i Tippeligaen. Bonusandelen på 15 % er trolig ment som en «normalt god» tippeligasesong.

Analysen av hvor hyppig bonussystemene ville resultert i utbetalinger er ment å gi en pekepinn på om vi faktisk har fått oppgitt bonusandel i en «normalt god» sesong da vi spurte om dette i intervjuene. Vi finner ikke grunn til å tro at vi har fått feilaktig informasjon på dette punktet. Klubbene som ville hatt færrest år med bonusutbetalinger, har også oppgitt null i bonusandel i et normalår.

Det er en svakhet at vi ikke får kontrollert klubbene som har systemer som alltid vil gi utbetaling, men av ulik størrelse. En annen mulig feilkilde er at klubbens situasjon, og dermed forventningene til resultater, kan være vesentlig endret i løpet av seks år. Dette vil trolig også

påvirke hvilke krav som stilles til utbetaling av bonuslønn. En klubb, som relativt sett har blitt dårligere vil kanskje ha nedjustert kravene til sine bonuser de siste årene. Klubben kan dermed få en høyere frekvens av utbetalinger i vår analyse enn det som blir realiteten fremover. Dersom dette er tilfellet, vil bonusandel i et normalår kunne være overdrevet for disse klubbene.

Vi har også undersøkt sammenhengen mellom størrelsen på lønnsbudsjettet og hvor ofte klubbene ville ha utbetalt bonus de seks siste årene. Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom utbetalingsfrekvens og lønnsbudsjett.²

Vår forventning om sammenhengen mellom klubbenes lønnsbudsjett og hvor aktivt de benytter bonus ser ut til å være bekreftet. Det er en signifikant sammenheng mellom størrelsen på klubbenes lønnsbudsjett og hvor stor andel av spillernes lønn bonus utgjør. Av dette følger det naturligvis også at bonusene er større i absolutte termer i klubbene med høye lønnsbudsjetter. Vi tror avtagende risikoaversjon hos spillerne ved høyere lønnsnivåer, eller en forventning om dette fra klubbenes side, kan være deler av forklaringen. Redusert risikokostnad ved bruk av bonuslønn vil gjøre det billigere for klubbene å benytte bonuslønn, enten formålet med dette er å motivere spillerne eller å sammenstille inntekter og kostnader. I tillegg gir intervjuene et inntrykk av at klubbene krever gode prestasjoner dersom lønningene skal være langt over det som regnes som en normalt god norsk lønn (Statistisk Sentralbyrå, 2016). Henning Johannesen i Viking uttaler «Folk skal kunne leve av fastlønnen sin, men de skal ikke kjøpe seg Porsche på grunn av fastlønn. De må prestere for å kunne tjene godt.» Sett i lys av tidligere problemer med lønnsnivå i norsk fotball, som vi har presentert i kapittel 3.1, virker dette naturlig. Dette kan også være en grunn til at klubber med høyt lønnsnivå har større deler av lønnen er knyttet til bonusordningen.

6.1.4 Presterer lag som ønsker at bonussystemet skal gi økt motivasjon bedre?

Nei. Vi finner ikke at lag som ønsker at bonussystemet skal gi økt motivasjon har bedre gjennomsnittlig plassering.

Basert på våre intervjuer er det i hovedsak to grunner til at fotballklubber har bonussystemer. Klubbene ønsker å motivere spillere. I tillegg ønsker de å knytte inntekter og kostnader tettere

² Lønnsbudsjett 2016 – Utbetalingsfrekvens:
Korrelasjonskoeffisient: 0,44. P-verdi: 0,13. Signifikansnivå. 0,10

sammen. Vi undersøker her om det er en sammenheng mellom hvilke lag som ønsker at bonussystemet skal motivere og hvilke lag som presterer best. Vi har ikke mulighet til å måle om lagene presterer bedre enn hva de ville gjort uten bonussystemet. Vi undersøker derfor om klubber som ønsker å motivere ved sitt bonussystem har hatt høyere gjennomsnittsplassering enn andre. Her forventer vi ikke å finne en sammenheng. Selv om ikke alle klubbene har motivasjon som formål, har samtlige klubber bonussystemer. Vi tror ikke et bonussystem som er ment å motivere er tilstrekkelig for å skape signifikant bedre prestasjoner enn andre klubber. Det er likevel interessant å undersøke om dette er tilfelle.

Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom hvilke klubber som ønsker å øke motivasjonen med sine bonussystemer og hvordan klubbene har prestert.³ Vi har tre mulige forklaringer til dette funnet. En grunn kan være at spillerne ikke motiveres av økonomiske insentiver. Ni av intervjuobjektene tror at fotballspillere motiveres av indre motivasjon. Dersom fotballspillere er indre motiverte, kan en ytre belønning redusere spillernes indre motivasjon (Kuvaas, 2005). Totaleffekten vil bli negativ og det vil oppstå «crowding-out» effekter dersom reduksjonen i indre motivasjon dominerer økningen i ytre motivasjon. Siden vi ikke finner noen signifikant sammenheng, er en mulighet at reduksjonen i indre motivasjon og økningen i ytre motivasjon utligner hverandre slik at vi ikke kan observere noen endring. En annen grunn kan være at en økning i motivasjon ikke fører til bedre sportslige resultater. Spillerne kan bli motivert av bonussystemet og prestere bedre enn hva de ville gjort uten et bonussystem. Likevel er det mange andre faktorer som spiller inn på tabellplasseringen, slik at bonussystemet ikke nødvendigvis gir utslag på tabellplassering. En tredje forklaring kan være at bonussystemene ikke er hensiktsmessig utformet til å øke spillernes motivasjon. Denne muligheten kommer vi tilbake til i kapittel 6.3.

6.1.5 Påvirker bonussystemenes egenskaper klubbene sportslige prestasjoner?

Nei. Det er ingen klar sammenheng mellom hvilke egenskaper et bonussystem har og hvor godt lagene har prestert. Vi finner ingen signifikante sammenhenger mellom bonussystemenes ulike

³ Formål: Skape motivasjon – Gjennomsnittlig tabellplassering siden 2010 (2013): Korrelasjonskoeffisient: 0,12 (0,21). P-verdi: 0,67 (0,44). Signifikansnivå: 0,10

egenskaper og gjennomsnittlig plassering i Tippeligaen. Det eneste unntaket er en signifikant positiv sammenheng mellom bruk av resultatkrav i enkeltkamper og klubbens gjennomsnittlige tabellplassering de siste tre sesongene.

Vi vil nå presentere en rekke funn knyttet til klubbens bonussystem og deres sportslige prestasjoner. Funnene er resultater fra analyser av klubbens sportslige prestasjoner og ulike egenskaper ved klubbens bonussystemer. Vi har benyttet klubbens gjennomsnittlige plassering i Tippeligaen, basert på de siste tre og seks sesongene, som mål på klubbens sportslige prestasjoner. Egenskapene vi vil analysere er hvorvidt bonussystemet har resultatkrav til sluttplassering eller i enkeltkamper, om det er individuelle forskjeller i bonusutmålingen, om bonusen er progressiv, hvordan innbyttere blir belønnet og når bonusen utbetales. Vi ser kun på kampbonussystemene og ekskluderer derfor Stabæk, Start og Tromsø fra utvalget siden de bare har plasseringsbonus. Årsaken til dette er at vi ikke har informasjon om alle egenskapene til plasseringsbonusene. I tillegg ekskluderer vi Kristiansund siden de ikke har noen plassering i Tippeligaen.

Vi forventer ikke å finne noen signifikante sammenhenger mellom bonussystemenes egenskaper og sportslige resultater. Vi tror ikke at enkelttegenskaper i et bonussystem kan vil korrelere signifikant med sportslige resultater. Det er likevel interessant å avdekke eventuelle slike sammenhenger dersom de skulle eksistere. Vi vil derfor ikke presentere noen forventninger til sammenhenger mellom enkelttegenskaper og sportslige resultater. Gjennom analysen vil vi derfor kun presentere funnene, uten å redegjøre for eventuelle årsaker underveis.

Krav til sluttplassering

Brann, Molde, Rosenborg og Sarpsborg 08 benytter trafikklysmodellen i sine bonussystemer. Klubben må oppnå en gitt sluttplassering for at spillerne skal motta bonus. Her er vi interessert i om det finnes en sammenheng mellom hvorvidt klubbene har et plasseringskrav til bonusen og gjennomsnittlig tabellplassering.

Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom hvilke klubber som har bonussystemer med krav til slutt plassering og hvordan lagene har prestert sportslig.⁴ Dette gjelder både for gjennomsnittlig plassering de siste tre og seks sesongene.

Kampkrav

I denne analysen grupperer vi lagene etter hvorvidt de har en form for resultatkrav i enkeltkamper. Det vil si at lagene med bonussystemer som stiller krav til resultatet av enkeltkamper faller i samme kategori. Lagene som enten ikke har kampbonus eller som kun har krav til at spillerne skal starte er i kategori to. Stabæk, Start og Tromsø er inkludert i denne analysen fordi deres mangel på bonus med resultatkrav i enkeltkamp er lik uavhengig av om de har kampbonus eller ikke.

Vi finner en signifikant sammenheng mellom klubbens gjennomsnittlige plassering de siste tre sesongene og hvorvidt klubbens bonussystemer har resultatkrav i enkeltkamper.⁵ Tilsvarende sammenheng er ikke signifikant dersom vi analyserer den gjennomsnittlige plasseringen de siste seks sesongene.

Individuelle forskjeller i bonus

I vårt datamateriale har vi ikke tilgang til hverken absolutte eller relative lønnsulikheter i totallønn for spillere. Vi baserer våre analyser på hvorvidt utbetalingene i bonussystemene er individuelt differensiert. Vi vil derfor analysere sammenhengen mellom klubbens bonusutmåling og sportslige resultater. Haugesund, Molde, Rosenborg, Sarpsborg 08 og Viking har like bonusutmålinger for alle spillere.

Vi finner ingen signifikante sammenhenger mellom klubbens bonusutmåling og sportslige prestasjoner.⁶ Dette gjelder både når vi analyserer gjennomsnittlig plassering de siste tre og seks sesongene.

⁴ Krav til slutt plassering – Gjennomsnittlig plassering siden 2010 (2013):
Korrelasjonskoeffisient: 0,30 (0,26). P-verdi: 0,35 (0,41). Signifikansnivå: 0,10

⁵ Krav i enkeltkamper – Gjennomsnittlig plassering siden 2010 (2013):
Korrelasjonskoeffisient: 0,35 (0,47). P-verdi: 0,20 (0,08). Signifikansnivå: 0,10

⁶ Individuell bonusutmåling – Gjennomsnittlig plassering siden 2010 (2013):
Korrelasjonskoeffisient: 0,40 (0,42). P-verdi: 0,20 (0,17). Signifikansnivå: 0,10

Progressiv bonus

En progressiv bonus er en bonus med tiltakende insentivstyrke. Denne bonusutformingen vil gi ansatte insentiv til å yte ekstraordinær innsats jamfør 2.3.5. Klubbene som har progressiv bonus er Brann, Haugesund, Rosenborg og Sarpsborg 08.

I vår analyse finner vi ingen signifikant sammenheng mellom hvorvidt klubbens bonussystem er progressivt og gjennomsnittlig plassering i Tippeligaen.⁷ Dette gjelder både for gjennomsnittet de siste tre og seks sesongene.

Belønning av innbyttere

I denne analysen har vi delt klubbens bonussystemer i to grupper. Den ene gruppen er klubber med bonussystemer der spillerne må starte kampen for å få bonus. Den andre gruppen består av klubber der innbyttere eller spillere på benken også kan få bonus. Vi gjorde deretter en korrelasjonsanalyse der vi undersøkte om den ene gruppen hadde bedre gjennomsnittsplassering enn den andre.

Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom belønning av innbyttere og gjennomsnittlig plassering siden 2010 eller 2013.⁸

Utbetalingstidspunkt

Klubbene kan enten betale ut bonusen løpende eller etter sesongen. Molde, Rosenborg og Sarpsborg 08 betaler ut etter sesongen. Aalesund og Brann betaler ut både løpende og etter sesongen. Aalesund sin utbetaling etter sesongen er betinget av at laget når 45 poeng, mens majoriteten av Brann sin bonus betales ut løpende. Vi har derfor kategorisert begge disse lagene som lag med løpende utbetalinger.

Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom når klubber betaler ut bonus og hvordan klubben har prestert sportslig i gjennomsnitt de siste tre og seks sesongene.⁹

⁷ Progressiv bonus – Gjennomsnittlig plassering siden 2010 (2013):

Korrelasjonskoeffisient: 0,16 (0,07). P-verdi: 0,63 (0,84). Signifikansnivå: 0,10

⁸ Belønning av innbyttere – Gjennomsnittlig plassering siden 2010 (2013):

Korrelasjonskoeffisient: 0,22 (0,25). P-verdi: 0,48 (0,43). Signifikansnivå: 0,10

⁹ Utbetalingstidspunkt – Gjennomsnittlig plassering siden 2010 (2013):

Korrelasjonskoeffisient: 0,37 (0,42). P-verdi: 0,20 (0,15). Signifikansnivå: 0,10

Oppsummering av sammenhengen mellom bonussystemenes egenskaper og sportslige prestasjoner

Vi finner kun en signifikant sammenheng mellom bonussystemenes egenskaper og klubbens sportslige prestasjoner. Klubber som har bonussystem med resultatkrav i enkeltkamper ser ut til å ha bedre sportslige resultater. Dette er bare signifikant for gjennomsnittet de tre siste sesongene. Totalt sett er det vanskelig å se noen sammenhenger mellom bonussystemenes enkeltegenskaper og klubbens sportslige resultater.

Vi ser fire mulige årsaker til at vi ikke finner noen signifikante sammenhenger. For det første kan det være at bonussystemene ikke har så stor påvirkning på spillerne. Argumentene knyttet til sammenhengen mellom klubbens ønske om økt motivasjon og sportslige prestasjoner fra 6.1.4 vil også gjelde her. En annen årsak er at denne analysen bygger på tidligere resultater. Flere av bonussystemene vi har fått beskrevet har nylig blitt innført. Det er derfor mulig at resultatene ble oppnådd med andre bonussystemer enn de vi har presentert. En tredje forklaring til hvorfor vi ikke finner noen sammenheng er at formålet med flere av bonussystemene ikke er bedre sportslige resultater. Elleve av klubbene ønsker at sitt bonussystem skal bidra til å knytte inntekter og kostnader tettere sammen. Klubbene kan oppnå målet sitt uten at vi finner noen sammenheng mellom bonussystemet og sportslige resultater. Det kan derfor være at klubbens primære formål er å knytte kostnader og inntekter tettere sammen, og at de da har måttet gi opp ønsket om motivasjon. En siste forklaring kan være at enkeltegenskaper ved bonussystemene ikke har så stor påvirkning på de sportslige resultatene at vi ser denne effekten i vår analyse.

6.1.6 Presterer lag med høye lønnsbudsjetter bedre?

Ja. De lagene med høye lønnsbudsjetter har en høyere gjennomsnittsplassering i Tippeligaen. Dette gjelder både for gjennomsnittet de siste tre og seks sesongene.

I kapittel 3.3 presenterte vi flere artikler som finner en positiv sammenheng mellom klubbens lønnsbudsjett og sportslige prestasjoner. Disse sammenhengene finnes blant annet i engelsk fotball (Szymanski & Kuypers, 1999), spansk fotball (Barajas, Jardon, & Crolley, 2005), tysk fotball (Torgler & Schmidt, 2007) og Major League Soccer (Avrutin & Sommers, 2007). Vi har derfor en forventning om at tilsvarende sammenheng finnes i norsk fotball. Vi analyserer derfor sammenhengen mellom hvordan lag har prestert de siste tre og seks sesongene med hvor stort

lønnsbudsjett lagene har for 2016. Dette skiller seg fra artiklene presentert ovenfor siden de der har sett på de sportslige prestasjonene og lønnsbudsjettet i samme sesong.

Vi finner en signifikant positiv sammenheng mellom gjennomsnittlig plassering de tre og seks siste sesongene og klubbens lønnsbudsjett i 2016.¹⁰ Korrelasjonene er sterkere for gjennomsnittet de siste seks sesongene, sammenlignet med gjennomsnittet de siste tre sesongene. Stabæk og Tromsø sine prestasjoner kan i stor grad forklare dette. Stabæk sin gjennomsnittsplassering bedres med fire plasser avhengig av om man ser på seks eller tre sesonger. Motsatt vei gjelder Tromsø. Deres gjennomsnittsplassering forverres med nesten syv plasser. Hvis man fjerner de to lagene fra utvalget, vil korrelasjonen mellom lønnsbudsjett for 2016 og gjennomsnittsplassering for de siste tre og seks sesongene bli likere.¹¹

Våre resultater støtter opp om tidligere forskning som finner en sterk sammenheng mellom lønnsbudsjett for spillere og sportslige prestasjoner. Vi finner at de lagene som tidligere har hatt de beste sportslige resultatene, i år har de høyeste lønnsbudsjettene. Vi sammenligner lønnsbudsjettet for 2016 med resultater mellom 2010 og 2015. På grunn av tidsaspektet er det naturlig at denne sammenhengen i utgangspunktet bare kan gå en vei, at gode prestasjoner fører til høye lønnsbudsjetter. Likevel, dersom vi antar at klubbens lønnsbudsjetter har vært relativt stabile de senere årene, kan våre data støtte tidligere forskning om at store lønnsbudsjetter gir bedre prestasjoner. Forutsetningen om stabile lønnsbudsjett kan virke noe urealistisk. Flere av klubbene ga uttrykk for at de har endret sine økonomiske rammer de senere årene. Et eksempel på dette er Haugesund, som reduserte sine budsjetter med fem millioner foran årets sesong.

6.1.7 Har klubber med mange tilskuere større lønnsbudsjetter?

Ja. Klubber med flest tilskuere har de største lønnsbudsjettene.

Vi forventer at det er en positiv sammenheng mellom klubbens lønnsbudsjett for 2016 og hvor mange tilskuere de har. Det er tre grunner til denne antagelsen. For det første antar vi at høyere lønnsbudsjett gir mulighet til å ansette bedre spillere. Bedre spillere kan spille mer attraktiv

¹⁰ Lønnsbudsjett 2016 – Gjennomsnittlig plassering siden 2010 (2013):

Korrelasjonskoeffisient: 0,84 (0,68). P-verdi: 0,0003 (0,01). Signifikansnivå: 0,10

¹¹ Lønnsbudsjett 2016 – Gjennomsnittlig plassering siden 2010 (2013) eks. Stabæk og Tromsø:

Korrelasjonskoeffisient: 0,90 (0,86). P-verdi: 0,0001 (0,0006). Signifikansnivå: 0,10

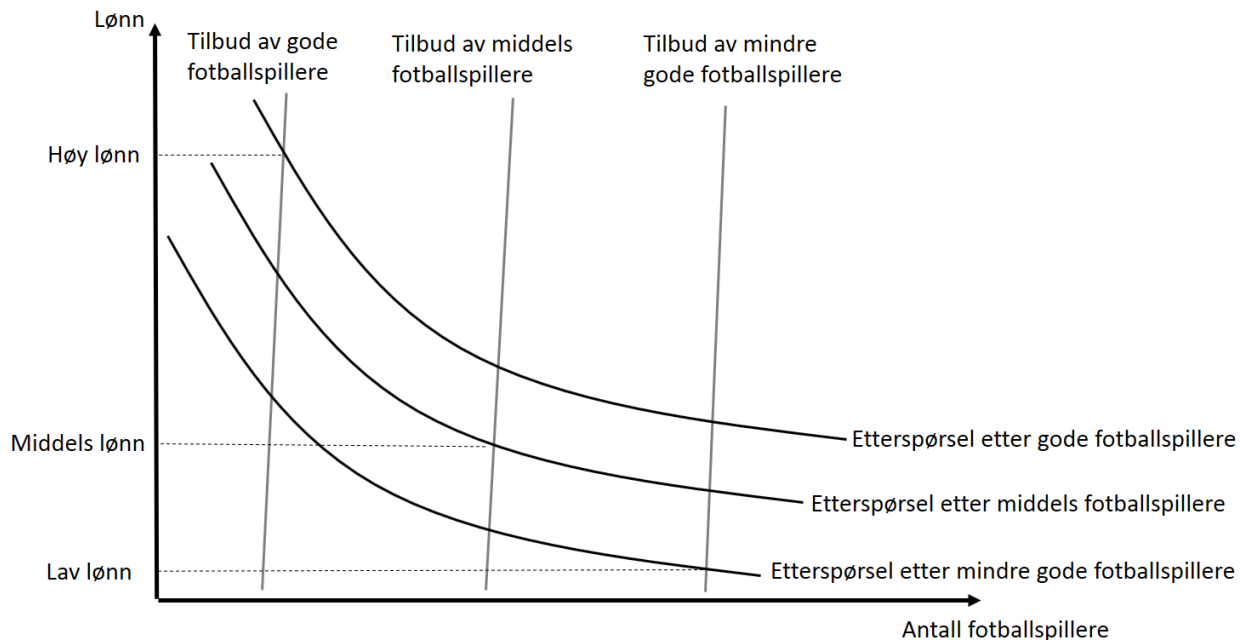
fotball og det blir derfor morsommere å se på. I tillegg vil flere tilskuere gi høyere inntekter til klubben. Dette kan både være gjennom økte billettinntekter og økte sponsorinntekter. Vår forventning bygger også på Villa, Molina og Fried (2011) sin studie om spansk fotball. De fant en positiv sammenheng mellom klubbens budsjetter og etterspørselen etter billetter. Som et resultat forventer vi at klubber med mange tilskuere har større lønnsbudsjett.

Vi finner en signifikant positiv sammenheng mellom klubbens lønnsbudsjett for 2016 og gjennomsnittlig antall tilskuere på hjemmekamper siden 2010.¹² Populære klubber, med mange tilskuere har større lønnsbudsjetter enn mindre populære klubber. Vi kan ikke avgjøre hvorvidt det er størrelsen på lønnsbudsjettet som driver antall tilskuere eller motsatt.

6.1.8 Betaler klubber som ønsker å være i toppen spillerne mer?

Ja. Klubbene som har de høyeste sportslige målene har også høyest lønnsbudsjett.

Figur 5 viser hvordan gode spillere kan kreve høyere lønn enn mindre gode spillere. Figuren er basert på figur om markedslønn for talent og annen arbeidskraft ved fullkommen konkurranse (Bragelien, 2005)



¹² Lønnsbudsjett 2016 – Gjennomsnittlig antall tilskuere på hjemmekamper: Korrelasjonskoeffisient: 0,82. P-verdi: 0,0006. Signifikansnivå: 0,10

Figur 5: Lønnsdannelse for fotballspillere, gitt fullkommen konkurranse.

De sorte grafene i figur 5 viser etterspørselen etter fotballspillere. Klubbenes betalingsvilje varierer med fotballspillernes ferdigheter. Derfor er det flere etterspørselsgrafer. Klubbene er villige til å betale mer for gode enn for mindre gode fotballspillere. Figur 5 viser tre ulike grupper med fotballspillere, rangert etter hvor gode de er. Den grå grafen lengst til venstre representerer gruppen med gode fotballspillere. Det er flere middels gode fotballspillere enn gode fotballspillere. Derfor er denne grafen lenger mot høyre. Den siste gruppen fotballspillere er de mindre gode fotballspillerne. Disse er det flest av. På kort sikt antar vi at tilbudet av hver gruppe fotballspillere er begrenset. For ekstreme lønnsnivåer vil klubbene antagelig tiltrekke seg spillere fra andre land. Innenfor normale lønnsnivåer vil ikke en lønnsøkning føre til at tilbudet av gode spillere øker særlig. Figur 5 viser tre skjæringspunkter der tilbudet av spillere og klubbenes etterspørsel møtes. Gode spillere vil basert på figur 5 motta høyere lønn fordi det er færre gode spillere og klubbene er villige til å betale mer for disse spillerne.

En klubb som ønsker høy andel gode spillere må derfor ha høye lønninger. Vi antar at lag med mange gode spillere vil ha større sjanse til å prestere godt. Videre antar vi at klubber med høye sportslige ambisjoner har høyere lønnsbudsjett enn klubber med lavere sportslige ambisjoner. Vi forventer derfor at det er en positiv sammenheng mellom klubbenes lønnsbudsjett for 2016 og klubbenes sportslige målsetning. Klubbenes sportslige målsetninger er presentert i kapittel 5.5.

I vårt utvalg finner vi en signifikant positiv sammenheng mellom lønnsbudsjett og sportslige målsetninger.¹³ De klubbene som har høyest sportslig ambisjoner har høyest lønnsbudsjett.

6.1.9 Er det sammenheng mellom bonussystemets formål og klubbenes bonusandel?

Ja. Klubber som ønsker å knytte inntekter og kostnader tettere sammen har signifikant høyere bonusandel. Klubber som ønsker å dele eventuelle overskudd har signifikant lavere bonusandel. For klubber som benytter bonuslønn for å motivere spillere eller skape likhet finner vi ingen signifikant sammenheng.

¹³ Lønnsbudsjett 2016 – Langsiktig strategi:
Korrelasjonskoeffisient: 0,85. P-verdi: 0,0004. Signifikansnivå: 0,10

Vi har presentert fire ulike årsaker til hvorfor klubbene har bonussystemer, jamfør kapittel 5.2. Vi vil nå analysere om klubbenes formål med bonussystemet kan ha sammenheng med hvor stor bonusandel de har.

Vi finner en positiv korrelasjon mellom klubbenes bonusandel og hvilke klubber som ønsker at bonussystemet skal sammenstille inntekter og kostnader.¹⁴ I tillegg er det en negativ signifikant sammenheng mellom klubbenes bonusandel og de som ønsker overskuddsdeling. For de to andre formålene finner vi ingen signifikant sammenheng med klubbenes bonusandel. Klubber som ønsker å knytte sammen inntekter og kostnader har høye bonusandeler, mens klubber som ønsker å dele eventuelle overskudd har lave bonusandeler.

Høy bonusandel vil være hensiktsmessig hvis formålet er å knytte inntekter og kostnader tettere sammen. Gitt høye svingninger i inntekter basert på sportslige resultater, vil store bonusandeler kunne gjøre at kostnadene kan svinge tilsvarende mye. Klubber med høye bonusandeler vil derfor kunne knytte kostnader og inntekter tettere sammen. Dette kan være en årsak til den signifikante sammenhengen.

Vi oppfatter at klubber som ønsker bonussystemet som en form for overskuddsdeling ønsker å vise gjengjeldelse, jamfør teorien i kapittel 2.3.6. Even Brandsdal i Start uttaler:

«Formålet er at hvis vi leverer mer enn vi hadde forventet, så er det en måte for oss å gi en klapp på skulderen og si meget godt jobbet. Dette fortjener du. Jeg har veldig troa på det at når folk først presterer mer enn forventet, så tror jeg de setter pris på å få en klapp på skulderen.»

Gjengjeldelse handler i stor grad om å sende et signal til de ansatte, og mindre om beløpets faktiske størrelse. Klubbene trenger altså ikke nødvendigvis å ha høye bonusandeler for å oppnå dette formålet. Dette kan være en årsak til den negative sammenhengen mellom bonusandel og klubber som ønsker overskuddsdeling.

¹⁴ Bonusandel – Formål:

Knytte inntekter og kostnader sammen: Korrelasjonskoeffisient: 0,61. P-verdi: 0,01. Signifikansnivå: 0,10

Overskuddsdeling: Korrelasjonskoeffisient: -0,55. P-verdi: 0,03. Signifikansnivå: 0,10

Øke spillernes motivasjon: Korrelasjonskoeffisient: 0,29. P-verdi: 0,28. Signifikansnivå: 0,10

Skape mer likhet: Korrelasjonskoeffisient: -0,24. P-verdi: 0,39. Signifikansnivå: 0,10

6.1.10 Er det sammenheng mellom sportslige resultater og spilleres motivasjon?

Ja. Intervjuobjektene i de klubbene med best resultater tror fotballspillere motiveres av indre motiver. Intervjuobjektene i de klubbene som har prestert dårligst de siste årene tror fotballspillere motiveres av indre motiver. Vi finner ingen signifikante korrelasjoner mellom de to siste motivene og sportslige plasseringer.

Vi stilte intervjuobjektene spørsmål om hva de tror motiverer fotballspillere. Vi vil nå analysere om det er en sammenheng mellom hvordan klubber har prestert og hva intervjuobjektene i disse klubbene tror motiverer spillere.

Vi finner flere korrelasjoner mellom klubbens sportslige prestasjoner de siste tre og seks sesongene og hva intervjuobjektene tror motiverer fotballspillere. Klubbene med de beste gjennomsnittsplasseringene i Tippeligaen tror at spillere motiveres av karrieremotiver.¹⁵ Vi finner også at klubber som tror at spillere motiveres av indre motiver har dårligere gjennomsnittsplassering. Begge disse sammenhengene er signifikante både for gjennomsnittsplassering de siste tre og seks sesongene. Vi finner ingen sammenheng mellom tabellplassering og hvorvidt de tror spillere motiveres av ytre faktorer eller har økonomiske motiver.

¹⁵ Spilleres motivasjon – Gjennomsnittlig plassering siden 2010 (2013):

Karrieremotiver: Korrelasjonskoeffisient: 0,46 (0,61). P-verdi: 0,08 (0,02). Signifikansnivå: 0,10

Indre motivasjon: Korrelasjonskoeffisient: -0,59 (-0,72). P-verdi: 0,02 (0,002). Signifikansnivå: 0,10

Ytre motiver: Korrelasjonskoeffisient: -0,36 (-0,11). P-verdi: 0,19 (0,69). Signifikansnivå: 0,10

Økonomiske motiver: Korrelasjonskoeffisient: -0,25 (-0,24). P-verdi: 0,37 (0,39). Signifikansnivå: 0,10

| Navn | Gjennomsnittlig tabellplassering siden 2013 | Hva tror du motiverer en fotballspiller? | | | |
|--------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|--------------------|------------------|
| | | Indre motivasjon | Ytre motiver | Økonomiske motiver | Karriere-motiver |
| Rosenborg | 1,7 | | | | X |
| Molde | 4,3 | | | | X |
| Odd | 4,7 | | X | | |
| Stabæk | 6,0 | | | | X |
| Viking | 6,7 | | X | | |
| Aalesund | 7,0 | X | X | X | |
| Lillestrøm | 7,7 | X | X | X | |
| Vålerenga | 8,0 | X | X | X | |
| Haugesund | 8,7 | | X | X | |
| Brann | 11,0 | X | X | X | |
| Sarpsborg 08 | 11,0 | X | | X | |
| Start | 11,7 | X | | | |
| Tromsø | 14,0 | X | X | | |
| Mjøndalen | 15,0 | X | | | |
| Sandefjord | 16,0 | X | | X | |

Tabell 6: Sammenheng mellom gjennomsnittlig tabellplassering siden 2013 og fotballspilleres motivasjon

Vi har valgt å presentere en tabell der vi sorterer etter gjennomsnittlig tabellplassering de tre siste sesongene. Denne sorteringen viser best korrelasjonene nevnt over. Ut fra tabell 6 kan man se at det er klubber som har prestert middels godt de siste tre sesongene som tror fotballspillere motiveres av ytre motiver som samhold, tilskuere og miljø.

En mulig forklaring er at spillere egentlig har lik motivasjon, men at lederne i de beste klubbene har forstått hva som motiverer spillerne. Vi kan da se for oss at spillerne er motivert av karrieremotiver, og at de beste klubbene har lagt til rette for dette. Dersom dette er tilfellet, vil lag kunne øke spillernes motivasjon ved å vektlegge spillernes muligheter for en karriere i utlandet eller på landslaget.

En annen mulighet er at spillere har ulik motivasjon, og at klubbene identifiserer dette. De beste klubbene har, og vil tiltrekke seg, de beste spillerne. Det er de beste spillerne i Norge som kan ha realistiske forhåpninger om en utenlandsk karriere, og derfor motiveres av dette. I de beste klubbene vil spillerne ha større mulighet til å vise seg frem for utenlandske klubber. Derfor er det naturlig at de beste klubbene oppgir at de har spillere som motiveres av en utenlandsk karriere.

De dårligere klubbene har mindre økonomiske rammer og mindre mulighet til å vise spillerne i internasjonale turneringer. Spillere i dårlige klubber vil derfor ha mindre økonomiske insentiver og karrieremuligheter. I tillegg har de klubbene med lave lønnsbudsjett færre tilskuere (6.1.7). Spillerne vil derfor ha mindre ytre ikke-økonomisk insentiver på grunn av få tilskuere. En forklaring til at intervjuobjektene i dårlige klubber tror spillere motiveres av indre motivasjon kan være at de klubbene har få andre insentiver.

6.1.11 Tror klubber med formål om økt motivasjon at spillere har økonomiske motiver?

Ja. Klubber som oppgir at bonussystemet skal virke motiverende, er som oftest de samme som mener at spillere har økonomiske motiver.

Intervjuobjektene er uenige i om fotballspillere motiveres av penger. Vi ønsket derfor å kontrollere at de klubbene som ønsker at bonussystemet skal motivere spillere, også tror spillere motiveres av økonomiske insentiver.

Åtte av klubbene ønsker at bonussystemet skal bidra til å øke spillernes motivasjon. Samtidig er det syv av intervjuobjektene som sier at de tror spillere har økonomiske motiver. Vi finner en signifikant positiv sammenheng mellom hvilke klubber som ønsker at bonussystemet skal bidra til økt motivasjon og hvilke klubber som tror spillere har økonomiske motiver.¹⁶

6.1.12 Oppsummering og diskusjon

Vi har nå presentert og kartlagt bruken av bonuslønn i norsk toppfotball ved å stille konkrete spørsmål og bruke datamaterialet til å besvare disse. Vi vil nå oppsummere sammenhengene og diskutere hvordan de påvirker hverandre. Se figur 3 for en oversikt over disse sammenhengene.

Vi fant at klubbenes lønnsbudsjett er beskrivende for flere andre faktorer. Vi fant i likhet med tidligere forskning at klubber med store lønnsbudsjetter har prestert bedre enn de med lave. Det er også klubbene med høye lønnsbudsjetter som har målsetning om å prestere best. I tillegg er det en positiv sammenheng mellom hvor mange tilskuere et lag har og hvor store lønnsbudsjetter de

¹⁶ Formål: Øke spilleres motivasjon – Spilleres motivasjon: Økonomiske motiver
Korrelasjonskoeffisient: 0,61. P-verdi: 0,02. Signifikansnivå: 0,10

har. Lønnsbudsjett er også positivt korrelert med hvor stor andel av lønnen som kommer fra bonusutbetalinger i en normal sesong.

Klubber med høyt lønnsbudsjett kan prestere bedre fordi de tiltrekker seg bedre spillere. Gode spillere får mer avkastning for sitt talent i klubber med høye lønnsbudsjetter. I tillegg vil klubber med gode spillere kunne få høyere inntekter gjennom medieavtalen og mulig spill i europeiske cuper. Dette kan føre til en selvforsterkende effekt for klubber med høye lønnsbudsjetter. Gode spillere vinner mer, og deres klubber får derfor høyere inntekter slik at de har mulighet til å beholde og erstatte gode spillere. Vi fant derimot ingen sammenheng mellom de ulike egenskapene ved bonussystemene og sportslige prestasjoner. Vi diskuterte flere muligheter til dette. En årsak kan være at bonussystemene og resultatene ikke gjelder for samme periode. Flere av bonussystemene var nye og resultatene vi så de opp mot var for tidligere sesonger. Selv om bonussystemet motiverer trenger ikke dette å føre til forbedret plassering.

Vi antar at klubbene har informasjon om hvordan deres eget lønnsbudsjett er sammenlignet med budsjettet i andre klubber. Basert på intervjuene vet vi at klubbene er klar over den sterke sammenhengen mellom lønnsbudsjett og sportslige prestasjoner. Det vil dermed være naturlig at klubber som vet de er blant de med høyest lønnsbudsjett, også setter de høyeste målene. Dette er en sammenheng vi finner i kapittel 6.1.8. På grunn av den sterke sammenhengen mellom lønnsbudsjett og sportslig prestasjon ville det vært urealistisk for en klubb med lavt lønnsbudsjett å sette høye sportslige mål, selv om det er mulig at klubber med lave lønnsbudsjetter presterer svært godt. Et eksempel på dette er Stabæk som har det laveste lønnsbudsjettet i Tippeligaen, men som endte på tredjeplass i 2015. Over tid vil det likevel være lite trolig at Stabæk stabiliserer seg som et topplag med nåværende lønnsbudsjett.

I tråd med Villa, Molina og Fried (2011) fant vi at klubber med mange tilskuere har høye lønnsbudsjetter. Dette er ikke overaskende, siden kampdagsinntekter er en av fotballklubbers tre inntektskilder. Dersom det kommer mange tilskuere på kamp, fører dette til større inntekter for klubben som igjen kan deles ut til spillerne. En annen forklaring på denne sammenhengen kan være at flere vil se på lag med gode spillere. Vi antok at lag med høye lønnsbudsjetter har mulighet til å hente bedre spillere. Dermed blir det også naturlig at klubber med mange tilskuere har høye lønnsbudsjetter.

Vi fant at det var en positiv sammenheng mellom klubbenes lønnsbudsjett og omfanget av bonusbruk. En årsak til denne sammenhengen kan være spillernes avtagende risikoaversjon. I klubber med lave lønnsbudsjetter er ikke spillernes lønn høy nok til at deler av den kan være variabel. En annen årsak kan være at klubbene med lave lønnsbudsjetter presterer dårligere, jamfør tidligere sammenheng. Når de presterer dårligere, vil de ha lavere prestasjonsavhengige inntekter fra medieavtalen. Det er disse inntektene som flere av klubbene knytter bonuslønn opp mot, ut ifra et formål om å sammenstille prestasjonsavhengige inntekter og kostnader. Klubber med høye lønnsbudsjetter kan benytte seg aktivt av bonus fordi det er knyttet tabu til å betale spillere for høye fastlønninger uten at de presterer godt. For at fastlønnen til spillerne ikke skal bli for høy, må klubber med høye lønnsbudsjetter bruke mer bonuslønn. Klubber med lave lønnsbudsjetter kan derimot ha hele lønnen som fastlønn siden den totale lønnen uansett ikke blir så høy.

Vi testet klubbenes formål med bonussystemene mot både bonusandel og sportslige plasseringer. Klubbene som ønsker at bonussystemet skal knytte inntekter og kostnader tettere sammen, har høyere bonusandel. Dette kan ses som en nødvendighet for at formålet skal være mulig å oppnå. Dersom en klubb har lav bonusandel, vil lønnskostnadene variere lite med sportslige resultater. Vi har vist at inntektene fra medieavtalen i stor grad varierer med sportslige resultater. Derfor vil lav bonusandel resultere i dårlig kobling mellom klubbens prestasjonsavhengige inntekter og kostnader. De klubbene som ønsker at bonussystemet skal bidra overskuddsdeling har lavere bonusandeler. En mulig grunn til dette er at overskuddsdeling spiller på resiprositet. Hensikten er å vise spillerne at man deler, i motsetning til at spillerne skal ha noe å strekke seg etter. Det er derfor ikke behov for like store bonusandeler når formålet er overskuddsdeling.

Klubber som ønsker å motivere spillerne med sitt bonussystem ser ikke ut til å prestere bedre enn andre. Dette betyr ikke nødvendigvis at bonussystemet ikke har en motiverende effekt. Det kan tenkes at bonussystemet motiverer, og spillernes prestasjoner bedres, uten at klubben klarer å bli blant de beste. Klubben kan altså prestere bedre enn hva de ville gjort uten et bonussystem, uten at dette gir utslag i vår analyse. I tillegg har samtlige lag et bonussystem. En eventuell motiverende effekt vil derfor gjelde for flere lag, og den samlede effekten på tabellplassering kan bli utlignet.

Alle klubbene, med unntak av Brann, betaler ut bonusen etter at kravene er oppfylt. Når en spiller har levert resultatene og dermed oppfylt sin del av avtalen, er det naturlig at klubben utfyller sin del av avtalen ved å utbetale bonus. Brann er det eneste laget som betaler ut deler av bonusen forskuddsvis. Muligens gjør de dette for å gi en tydeligere motivasjonseffekt. En belønning som kommer tett etter kampen har sannsynligvis sterkere motivasjonseffekt enn en belønning som kommer opptil et halvt år senere. Et annet argument er at løpende utbetaling bedrer spillernes likviditet. Dersom en spiller har relativt høy bonusandel, kan det være nødvendig å få noe av bonusen løpende, så den kan brukes til å dekke løpende kostnader. Klubben kan også unngå likviditetsproblemer ved sesongslutt. Dersom hele bonusen skulle blitt utbetalt etter sesongen, kunne det ført til at klubben manglet midler når de skulle utbetale bonusen. Simon Mesfin i Lillestrøm trekker dette frem som et av argumentene for at Lillestrøm velger å betale ut bonusen sin månedlig. Brannspillerne kan bli ytterligere motivert mot slutten av sesongen dersom de har mulighet for å rykke ned. Ved et nedrykk må spillerne tilbakebetale all bonus de har mottatt gjennom sesongen. Spillerne kan dermed føle at de blir økonomisk straffet dersom de rykker ned, og dette kan være ekstra motiverende. På en annen side, dersom spillerne har behøvd bonusen til å dekke løpende kostnader gjennom sesongen kan denne straffen få store økonomiske konsekvenser for spillerne. Dette kan gjøre at spillernes fokus blir flyttet bort fra kampen og til eventuelle økonomiske konsekvenser av et nedrykk.

Vi har funnet at klubbene som kun betinger sin bonus på en slutt plassering i Tippeligaen utbetaler bonus sjeldnere enn andre. Klubber som kun stiller krav til resultatet av enkeltkamper utbetaler noe bonus hvert år. Klubbene som benytter en kombinasjon av disse kravene har en moderat utbetalingsfrekvens. Klubbene som ikke har kampbonus har lavere lønnsbudsjetter, og vil kun utbetale bonus dersom laget oppnår en plassering som er bedre enn forventet.

6.2 Bonussystemenes evne til å knytte inntekter og kostnader sammen

I dette kapittelet skal vi ta for oss bonussystemet til fem av klubbene vi har intervjuet. Det var tre grunner til at vi valgte disse klubbene for videre analyse. For det første, har de utvalgte klubbene ulike bonussystemer. For det andre ønsket vi å inkludere klubber med varierende sportslige og økonomiske forutsetninger. I tillegg ønsket vi kun å inkludere klubber der vi har god informasjon

om både bonussystemet og klubbens situasjon. Vi mener at disse fem klubbene er representativt utvalg som gir et oversiktlig bilde av hvilke bonussystemer som finnes i norsk toppfotball.

Vi begynner analysen av hver klubb med å presentere bonussystemet, systemets formål, og klubbens situasjon. Vi vil deretter vurdere hvor godt egnet bonussystemene er til å knytte inntekter og kostnader tettere sammen. Dette vil vi gjøre ved å vurdere hvordan inntektene til klubben varierer med ulike plasseringer. Så vurderer vi hvordan klubben utbetaler bonus for ulike plasseringer. Deretter ser vi dette i sammenheng, for å vurdere hvor godt systemet til den enkelte klubb knytter inntekter og kostnader sammen. Avslutningsvis gjør vi en samlet vurdering av bonussystemene er med tanke på dette formålet. Analysen av formålet om å motivere spillerne følger i kapittel 6.3.

6.2.1 Lillestrøm

Lillestrøm har en kampbonus uten krav til slutt plassering. De elleve som spiller fra start får mellom et og fem tusen kroner per poeng laget tar. Innbyttere får halv bonus. Hva en spiller får per poeng er individuelt forhandlet, og står i forhold til det totale lønnsnivået til hver enkelt spiller. I likhet med de fleste andre klubber har Lillestrøm også en bonus for seier i cupen. Denne bonusen er mindre i størrelse, og vil sjelden resultere i utbetaling. Det er derfor kampbonussystemet til Lillestrøm vi vil analysere videre.

Simon Mesfin i Lillestrøm oppgir at formålet med klubbens bonussystem er todelt.

«Et formål er å gi kontroll over økonomien. Vi får ned grunnlønnen, og en større del av lønnen blir knyttet til resultater. Dersom klubben gjør det bra betaler vi for det, men da vet vi også at vi har generert inntekter.»

Det andre formålet er å gi et insentiv til spillerne. Mesfin understreker at han ikke nødvendigvis tror spillerne motiveres av økonomiske insentiver i en kampsituasjon, men dersom dette er tilfellet vil bonuslønn kunne være positivt. Videre i denne delen av analysen vil vi vurdere hvor hensiktsmessig Lillestrøms kampbonus er for å knytte inntekter og kostnader tettere sammen. Vi vil gjennomføre analysen i de tre stegene nevnt i innledningen.

Inntekter

Her undersøker vi hvordan Lillestrøms inntekter vil variere ved ulike prestasjonsnivåer. Vi tar for oss de tre inntektskildene for fotballklubber som vi har presentert tidligere (3.2). Først vurderer vi hvordan Lillestrøm sine inntekter fra medieavtalen avhenger av prestasjon. Deretter vil vi vurdere om kommersielle- og kampdagsinntekter påvirkes av endringer i sportslige prestasjoner.

Medieinntekter

Lillestrøm sine inntekter fra medieavtalen vil avhenge av sportslige resultater. Halvparten av den sportslige potten på 166 millioner kroner blir fordelt ut fra tabellplassering. De tre nederste lagene får 2 % hver av den sportslige potten som fordeles etter tabellplassering. Vi mener at dette ikke er en prestasjonsavhengig inntekt siden samtlige lag får den. På figur 1 på side 31 er utbetalingene fra medieavtalen presentert. De faktiske prestasjonsavhengige inntektene blir alle inntekter over 6,8 millioner, da alle lag får denne summen. Det laget som vinner Tippeligaen vil motta 14,9 millioner i prestasjonsavhengige inntekter fra medieavtalen, mens de tre nederste lagene ikke mottar noe i prestasjonsavhengige inntekter.

Vi antar at en sportslig forbedring i hovedsak gir større inntekter gjennom den sportslige potten i medieavtalen. Likevel kan prestasjoner påvirke de andre kategoriene av medieavtalen. Dersom Lillestrøm presterer svært godt, kan dette føre til flere omtaler i pressen og flere tilskuere på kampene. Dette kan gjøre at Lillestrøm får en større andel av den kommersielle potten. Vi mener likevel at økningen i tilskuere og oppmerksomhet i pressen vil være relativt beskjeden så lenge de sportslige resultatene ikke er dramatisk bedre enn forventet. Vi kommer nærmere inn på sammenhengen mellom tilskuere og sportslige prestasjoner i Lillestrøm senere. Vi finner ingen grunn til at bedre sportslige prestasjoner skal føre til større andel av utviklingsmidlene. Vi antar derfor at fordelingen av den kommersielle potten og utviklingsmidlene ikke har en direkte sammenheng med sportslige prestasjoner.

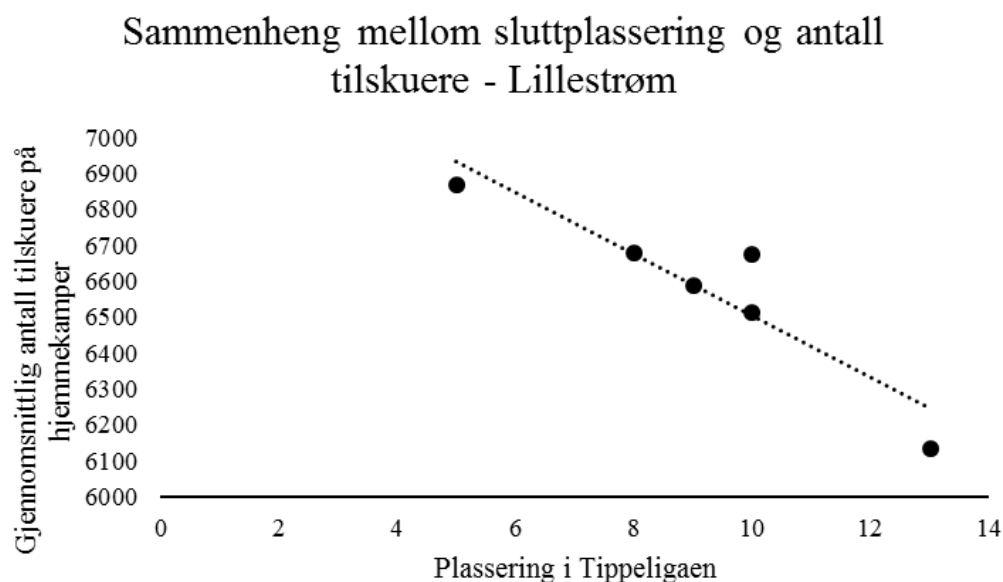
Kommersielle inntekter

I 2011 var Lillestrøm Norges tolvte største sponsorobjekt (Sponsor Insight, 2014). De var den syvende største fotballklubben. I 2013 var de også den syvende største sponsorobjektet blant fotballklubbene (Reine, 2015). Dette tyder på at Lillestrøm er av de mer populære sponsorobjektene i Tippeligaen. Lillestrøm signerte i 2016 en sponsoravtale med DNB. Avtalen innebærer blant annet at Lillestrøm vil få bonus basert på at personer og bedrifter blir kunder av

DNB (Lillestrøm Sportsklubb, 2016). Vi har ingen informasjon om Lillestrøm sine sponsoravtaler er knyttet opp mot sportslige resultater. Vi velger derfor å holde denne inntektskilden utenfor i analysen. Dersom Lillestrøm skulle ha prestasjonsavhengige sponsoravtaler, vil klubbens inntekter variere mer med prestasjon enn hva som fremkommer av vår analyse.

Kampdagsinntekter

I vår analyse av Lillestrøm sine kampdagsinntekter har vi tatt utgangspunkt i lagets gjennomsnittlige antall tilskuere. Gjennomsnittlig antall tilskuere i Tippeligaen har falt siden 2010, jamfør 3.2.3. Derfor har vi justert alle Lillestrøms tilskuertall til et 2010 nivå, ved å korrigere for det gjennomsnittlige årlige fallet i tilskuere i Tippeligaen. På denne måten ønsker vi å isolere hvilken effekt tabellplassering har på Lillestrøm sine tilskuertall. Figur 6 under viser sammenhengen mellom Lillestrøm sin sluttstilling og gjennomsnittlig antall tilskuere i 2010 tall. Tabell 7 viser regresjonsinformasjonen til figur 6.



Figur 6: Sammenheng mellom sluttstilling og antall tilskuere – Lillestrøm (Alt om fotball, 2016)

| | Forklaringsgrad (R^2) | Skjæringspunkt | Avhengig variabel | P-verdi |
|------------|---------------------------|----------------|-------------------|---------|
| Lillestrøm | 0,85 | 7363,72 | -85,95 | 0,01 |

Tabell 7: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 6

Vi finner en signifikant sammenheng mellom Lillestrøms plasseringer og antall tilskuere. Det er her viktig å nevne at regresjonen har svært få observasjoner. Det vil i gjennomsnitt komme 86 flere tilskuere på hver av Lillestrøm sine hjemmekamper for hver plassering Lillestrøm klatrer på tabellen. Dette tilsvarer en økning på 1290 tilskuere totalt for hele sesongen. Under intervjuet med Trond Alstad i Rosenborg brukte han 140 kroner som et eksempel på en gjennomsnittsbillett. Rosenborg er klubben med høyest pris på sesongkort, mens Lillestrøm er blant de med lavest (Sivertsen, 2015). 140 kroner for en gjennomsnittsbillett kan derfor være noe høyt for Lillestrøm. Vi antar derfor en gjennomsnittsbillett på 120 kroner. En bedre plassering for Lillestrøm gir en inntektsøkning på 154 800 kroner gjennom flere tilskuere.

Lillestrøm ser ut til å få flere tilskuere når de presterer bedre, og verdien av dette kan være omtrent 150 000 kroner per plassering. Vi mener likevel at utregningen ikke bør tillegges for stor vekt. Det er tre grunner til dette. For det første er regresjonen basert på svært få observasjoner. For det andre er det stor usikkerhet rundt billettprisen. For det tredje finner vi ikke tilsvarende sammenheng for de andre klubbene vi har analysert i dette kapittelet. Siden vi ikke presist kan bestemme eventuelle økninger i billettinntekter vil vi ikke inkludere dette i den tallmessige analysen. Vi mener likevel at det er verdt å merke seg at Lillestrøm ser ut til å øke sine billettinntekter ved forbedrede prestasjoner.

Kostnad

Her ser vi på hvordan bonussystemet påvirker klubbens lønnskostnad ved ulike prestasjonsnivåer. Størrelsen på Lillestrøms poengbonus avhenger av hvor mange poeng klubben tar, hvilke spillere som spiller, og hvor mange innbyttere klubben benytter. I våre beregninger forutsetter vi gjennomsnittlig poengbonus blant de som spiller er konstant gjennom sesongen, og at alle tre innbytter vil bli benyttet. Vi tror ikke eventuelle avvik fra dette vil være av særlig betydning. Med disse forutsetningene vil klubbens lønnsutgifter øke lineært med antall poeng. De prestasjonsavhengige inntektene styres imidlertid av tabellplassering og ikke poeng. For å kunne sammenligne prestasjonsavhengige inntekter og kostnader har vi estimert hvilken poengsum som kreves for de ulike plasseringene. Tabell 8 viser gjennomsnittlig antall poeng for de ulike plasseringene, basert på den endelige tabellen fra sesongene mellom 2010 og 2015.

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Plassering | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Poeng | 65,2 | 58,5 | 53,2 | 49,8 | 48,0 | 45,3 | 43,7 | 42,0 | 40,0 | 38,2 | 36,8 | 34,7 | 33,0 | 29,2 | 25,2 | 19,5 |

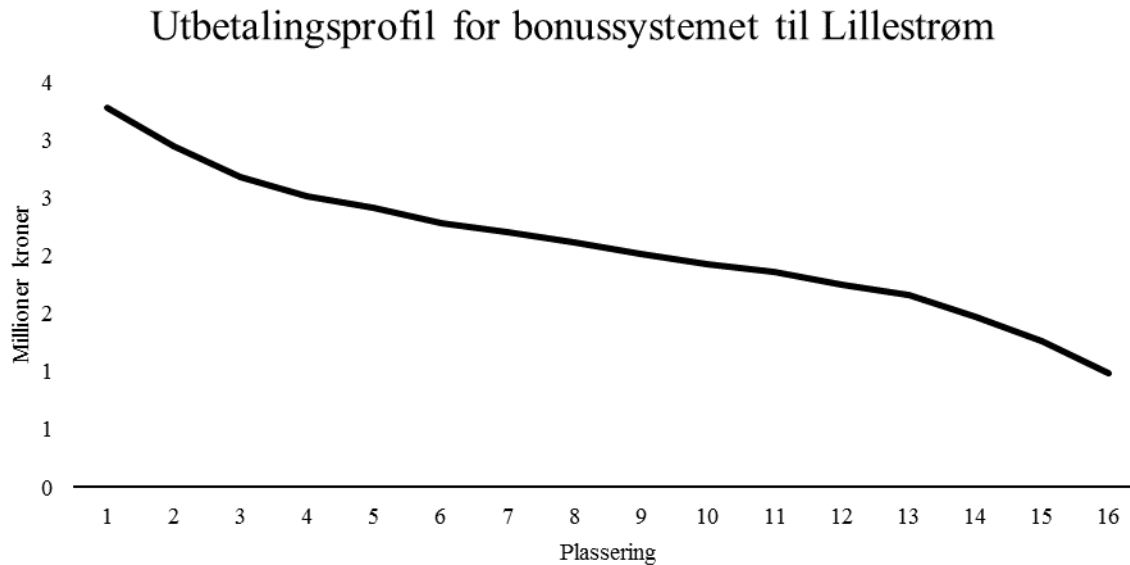
Tabell 8: Gjennomsnittlig antall poeng for hver plassering i Tippeligaen (2010-2015) (Eurosoccer Sweden, 2016)

For Lillestrøm har vi fått oppgitt et lønnsbudsjett på 14,1 millioner, der 15 % av dette er budsjettert å være bonuslønn. Hvor mye Lillestrøm budsjetterer å betale per poeng avhenger derfor av hvilken plassering de forventer å komme på. Simon Mesfin uttaler at Lillestrøm har et langsiktig mål om å være blant de fem beste i Norge, men at den økonomiske situasjonen har gjort at man må være realistisk i målsetningene. Da vi intervjuet klubben var det ikke enda satt et spesifikt mål for årets sesong. De tre siste sesongene har Lillestrøm blitt nummer ti, fem og åtte. Gjennomsnittsplasseringen siste tre år er altså mellom en syvende- og åttendeplass (Eurosoccer Sweden, 2016). Før starten av 2016 sesongen har eksperter tippet Lillestrøm som nummer seks eller syv på tabellen (Svegaarden, 2016) (Kalleklev, 2016) (Nettavisen, 2016). Vårt inntrykk, basert på intervjuene, er at klubbene har tatt lærdom av de økonomiske problemene som har vært i Tippeligaen. Derfor er forsiktige med å ha for ambisiøse budsjetter. Basert på denne informasjonen antar vi at Lillestrøm har budsjettert med en åttendeplass i årets Tippeliga.

Vi dividerer budsjettert prestasjonslønn med forventet antall poeng for en åttendeplass, og finner en forventet kostnad per poeng på rett over 50 tusen kroner.¹⁷ Med antagelsen om at de benytter tre innbyttere hver kamp, gir dette en gjennomsnittlig bonus per poeng for hver spiller rett over fire tusen kroner.¹⁸ Dersom dette tallet ikke var mellom tusen og fem tusen, ville forutsetningene trolig ha vært gale, da dette er rammen for hva spillerne kan få per poeng. Figur 7 viser utbetalingsprofilen for Lillestrøm sin poengbonus for ulike tabellplasseringer, gitt våre forutsetninger.

¹⁷ $2.115.000 / 42 = 50.357$

¹⁸ $50.357 / 12,5 = 4.029$

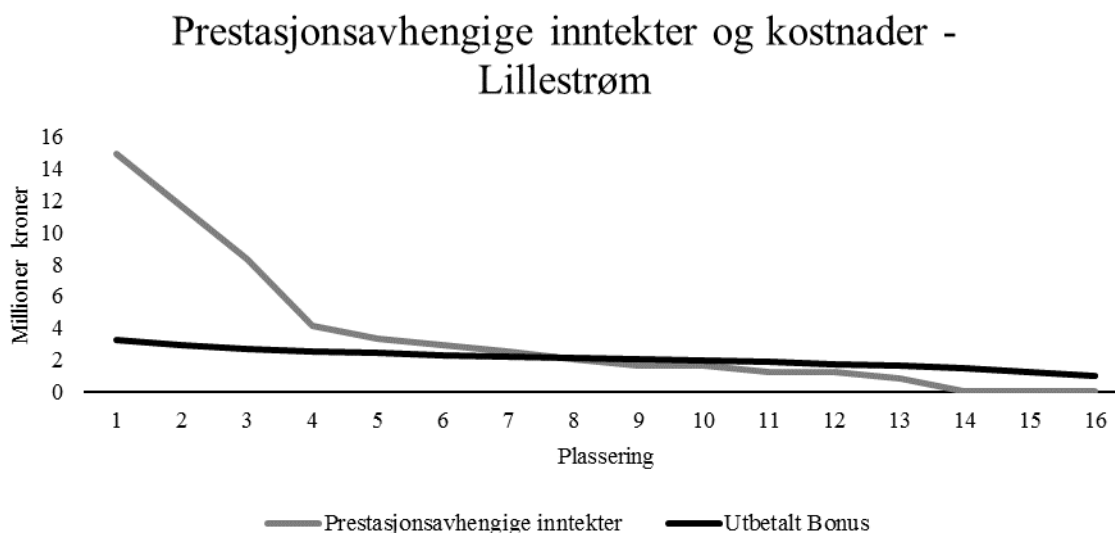


Figur 7: Utbetalingsprofil for poengbonus i Lillestrøm

Av figur 7 ser vi at forventet bonusutbetaling øker mer mellom hver plassering i bunnen og toppen av tabellen. Utbetaling per poeng er konstant, men forventet antall poeng endres altså mer i toppen og bunnen av tabellen. Med våre forutsetninger vil Lillestrøm utbetale sitt bonusbudsjett på 2,1 millioner dersom laget kommer på 8. plass. Sammenlignet med en åttendeplass vil forventet bonusbeløp være 1,1 millioner høyere dersom Lillestrøm blir seriemestere, og falle med 1,1 millioner ved sisteplass i Tippeligaen. Bonusutbetalinger forventes å utgjøre 21,4 % av all utbetalt lønn dersom Lillestrøm vinner Tippeligaen, og 7,5 % dersom laget kommer på sisteplass.

Koblingen mellom inntekter og kostnader

Vi har nå kartlagt hvordan inntekter og kostnader i Lillestrøm avhenger av deres slutt plassering i Tippeligaen. I dette delkapittelet skal vi se dette i sammenheng. Dette gir oss mulighet til å vurdere hvor hensiktsmessig bonussystemet er utformet med tanke på formålet om å skape sammenheng mellom inntekter og kostnader. Figur 8 viser hvordan klubbens prestasjonsavhengige inntekter og kostnader varierer ved ulike endelige tabellplasseringer.



Figur 8: Prestasjonsavhengige inntekter og kostnader i Lillestrøm

Figur 8 viser at prestasjonsavhengige inntekter og utbetalt kamppbonus krysser hverandre ved en åttendeplass. Ved en åttendeplass er summen Lillestrøm budsjetterer med å betale i kamppbonus like stor som de prestasjonsavhengige inntektene fra medieavtalen. Simon Mesfin uttaler at klubben budsjetterer med å gå i balanse, når spillersalg holdes utenfor. For å nå denne målsetningen kan det virke fornuftig å budsjettere med at kamppbonussystemet skal gå i balanse. Dersom dette er tilfellet, virker vår forutsetning om at Lillestrøm budsjetterer med en åttendeplass å være riktig.

Mellom sjette- og tolvteplass på tabellen følger utbetalingene fra kamppbonusen og prestasjonsavhengige inntektene fra medieavtalen hverandre ganske tett. For de øverste plasseringene øker inntektene vesentlig raskere enn de forventede utbetalingene fra kamppbonusen. For de lavere plasseringene er situasjonen motsatt. Mellom tolvte og sisteplass på tabellen faller inntektene raskere, og er lavere, enn forventet bonusutbetaling.

Kamppbonussystemet til Lillestrøm vil skape en tettere sammenheng mellom prestasjonsavhengige inntekter og kostnader for klubben. Dette gjelder særlig i midtsjiktet av tabellplasseringene, der Lillestrøm kan forventes å havne. Ved disse plasseringene har klubben overført en betydelig del av risikoen til spillerne. Det økonomiske resultatet til Lillestrøm vil derfor ikke være særlig avhengig av om klubben havner på en syvende eller tolvteplass. Gevinsten eller tapet ved henholdsvis topp- og bunnplasseringer bærer klubben i større grad selv.

På de dårligste plasseringene har Lillestrøm høyere bonusutbetalinger enn prestasjonsavhengige inntekter. En mulig forklaring kan være spillernes risikoaversjon. Simon Mesfin uttaler at en del av spillerne i Lillestrøm ser på deler av kampbonusen som fastlønn. Lillestrøm har forholdsvis lavt lønnsbudsjett. Spillernes risikoaversjon kan derfor gjøre at de er motvillige til å godta kontrakter som fører til for stor reduksjon i lønnen ved dårlige plasseringer.

6.2.2 Molde

Molde har et kampbonussystem med et krav til slutt plassering. Spillerne mottar bonus basert på hvor mange kamper laget vinner. Dersom Molde ender på fjerdeplass eller dårligere, får ikke spillerne kampbonus. Det er lite forskjell på hvor stor bonus hver av spillerne får per seier. For at innbyttere skal få full bonus må de ha spilt mer enn 45 minutter. Molde har også plasseringsbonus som gjelder for Tippeligaen, NM og europeiske cuper. Denne bonusen er knyttet opp til netto overskudd. Vi vil i denne analysen kun fokusere på kampbonusen.

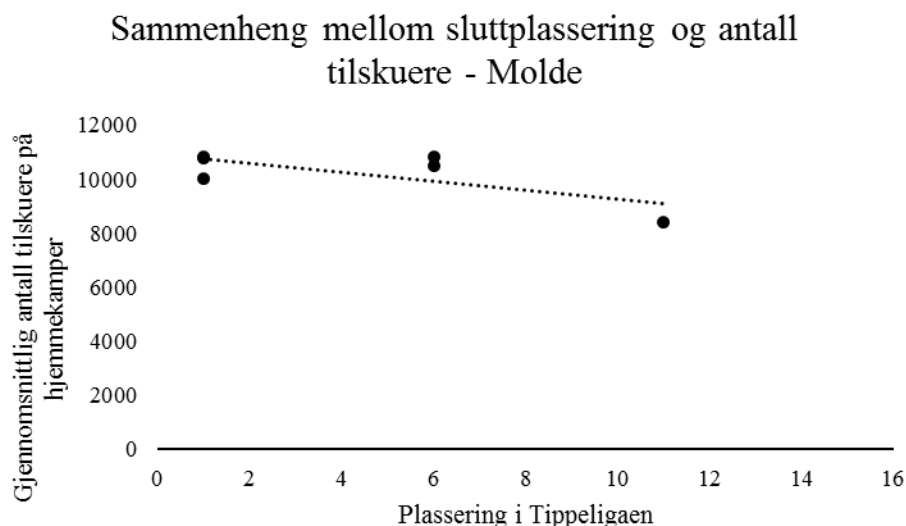
«De sportslige målsetningene vil påvirke hvordan vi legger opp bonussystem både kollektivt og individuelt for spillerne.» sier Ole Jakob Strandhagen i Molde. De sportslige målene til Molde er å være blant de tre beste i Norge, samt å kvalifisere seg til gruppespill i Europa League. I tillegg har Molde mål om bygge en solid og bærekraftig økonomi. Moldes bonussystem er designet for å skape økonomisk stabilitet. Vi vil videre analysere om bonussystemet er hensiktsmessig utformet for å skape økonomisk stabilitet. Vi vil da vurdere hvor godt bonussystemet knytter inntekter og kostnader sammen. I likhet med analysen av Lillestrøms bonussystem vil kun diskutere prestasjonsavhengige inntekter og kostnader. Denne analysen vil også bestå av de samme tre stegene.

Inntekter

Molde vil ha de samme tre inntektskildene som Lillestrøm. Medieavtalen gjelder samtlige klubber i Tippeligaen og 1. divisjon, og vurderingene knyttet til denne vil være de samme for Lillestrøm og Molde. Moldes prestasjonsavhengige inntekter fra medieavtalen vil derfor være like Lillestrøm sine.

I 2013 var Molde det 16. største sponsorobjektet i Norge (Reine, 2015). Vi har ingen informasjon om Molde har sponsoravtaler som har resultatkrav. Vi velger derfor, i likhet med under analysen av Lillestrøm, å holde sponsorinntekter utenfor.

Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom gjennomsnittlig antall tilskuere og slutt plassering for Molde. I tillegg sier Ole Jakob Strandhagen «Billettinntekter og markedsinntekter er ganske stabile uavhengige av resultat.» Siden 2010 har Molde enten endt på første, sjette eller ellevte plass i Tippeligaen. Figur 9 viser at antall tilskuere var betraktelig lavere da Molde endte på ellevte plass, men vi finner ingen signifikant sammenheng. Vi velger derfor å ikke inkludere inntektsendringer som følge av antall tilskuere i den videre analysen av Molde.



Figur 9: Sammenheng mellom slutt plassering og antall tilskuere – Molde (Alt om fotball, 2016)

| | Forklaringsgrad (R^2) | Skjæringspunkt | Avhengig variabel | P-verdi |
|-------|---------------------------|----------------|-------------------|---------|
| Molde | 0,52 | 10942,34 | -166,94 | 0,11 |

Tabell 9: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 9

Kostnader

Vi skal nå vurdere hvilke lønnskostnader bonussystemet til Molde vil gi ved ulike slutt plasseringer. Spillerne får utbetalt en bestemt sum per seier, så lenge laget oppnår en pall plassering samlet sett. Det er mindre forskjeller mellom spillerne i hvilket beløp de får for å vinne en kamp. Vi gjør de samme vurderingene og forutsetningene om bruk og betaling av innbyttere som for Lillestrøm. Utbetalt bonusbeløp vil øke lineært med antall seiere, gitt at laget oppnår en pall plassering samlet sett. For Molde bruker vi resultatet av sesongene mellom 2010 og 2015 til å finne gjennomsnittlig antall seiere for de ulike plasseringene. I tabell 10 nedenfor kan vi se denne sammenhengen.

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Plassering | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Seiere | 20 | 17 | 15 | 14 | 14 | 13 | 12 | 11 | 11 | 10 | 9 | 9 | 8 | 7 | 6 | 4 |

Tabell 10: Gjennomsnittlig antall seiere for hver plassering i Tippeligaen (2010-2015)

(Eurosoccer Sweden, 2016)

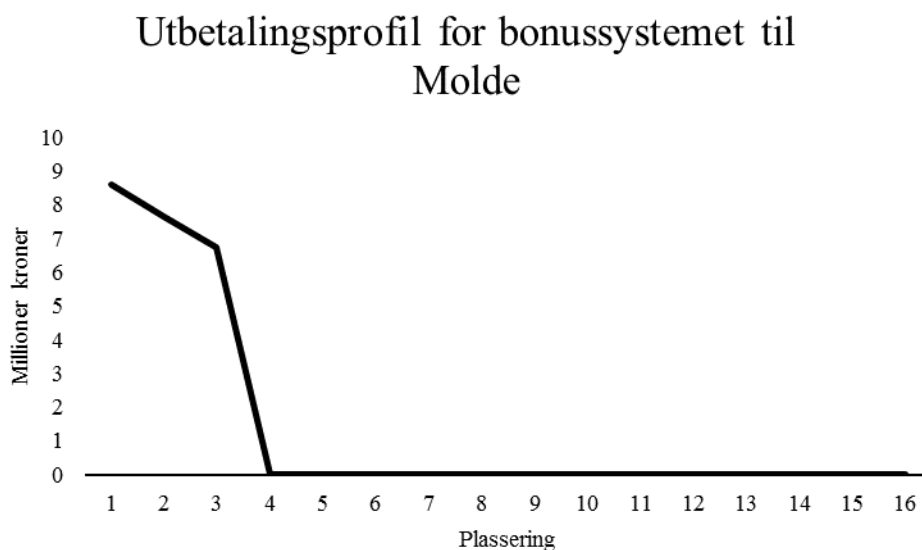
Molde har et lønnsbudsjett til spillere på 30 millioner, der bonusandelen er forventet å være 22,5 %. Dette betyr at klubben forventer å utbetale 6,75 millioner i bonuser. Klubbene har ikke oppgitt beløpet de ulike spillerne får utbetalt per seier. Ved å fordele bonusbudsjettet ut på et forventet antall seiere, kan vi finne et anslag på hva klubben forventer å utbetale totalt per seier.

Spørsmålet er hva slags resultat Molde budsjetterer med. Vi har ikke fått oppgitt dette i vårt intervju. De siste tre årene har Molde to sjetteplasser og en førsteplass (2014).

Gjennomsnittsplasseringen de siste tre årene er derfor en svak fjerdeplass. Ekspertene forventer at Molde vil havne på andre eller tredjeplass i årets sesong (Svegaarden, 2016) (Nettavisen, 2016) (Kalleklev, 2016). Klubben oppgir en bonusandel på 22,5 % i en normalsesong, samtidig som det er et krav om minimum tredjeplass for å få utbetalt bonus. Dette kan tyde på at klubben budsjetterer med å oppnå en av de tre øverste plasseringene. Vi antar at Molde har budsjettert med en tredjeplass i årets Tippeliga, basert på en samlet vurdering av disse momentene.

Mellom 2010 og 2015 har tredjeplassen i Tippeligaen vunnet 15,3 kamper i gjennomsnitt. Basert på våre forutsetninger gir dette en forventet utbetaling for Molde på omtrent 440 tusen per seier i Tippeligaen.¹⁹ Figur 10 nedenfor viser størrelsen av utbetalinger fra kampbonusen til Molde ved ulike sluttstillinger.

¹⁹ $6.750.000/15,3 = 441.176$

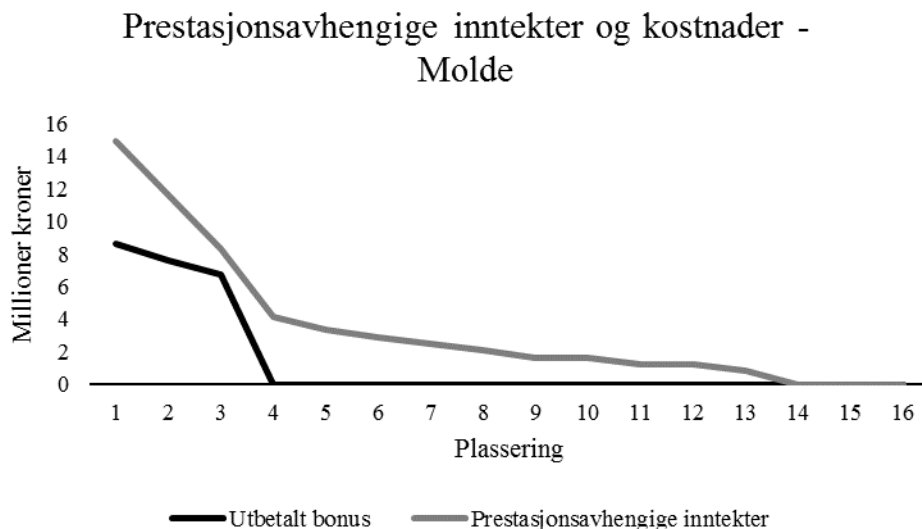


Figur 10: Utbetalingsprofil kampbonus Molde

På grunn av kravet om pallplassering, er utbetalingen null mellom fjerde- og sekstendeplass. Ved tredjeplass går systemet fra å ikke gi utbetaling, til å utbetale hele det budsjetterte bonusløpet. Deretter øker samlet bonus tilnærmet lineært opp til førsteplass. Det forventes at det skiller omtrent to seiere mellom hver av pallplasseringene. Bonusutbetaling for hver plassering vil nødvendigvis variere med hvor mange seiere som faktisk ligger til grunn for hver plassering. For eksempel vant Molde 22 kamper da de vant Tippeligaen i 2014. Dette ville, med våre forutsetninger, gi en samlet bonusutbetaling på omtrent 9,7 millioner. Det er 1,2 millioner høyere enn hva som fremkommer av den forventede utbetalingsprofilen.

Koblingen mellom inntekter og kostnader

Ovenfor har vi kartlagt Moldes prestasjonsavhengige inntekter og bonusutbetalinger ved ulike slutt plasseringer i Tippeligaen. Vi vil nå vurdere hvor hensiktsmessig bonussystemet er til å knytte disse inntektene og kostnadene sammen gjennom sportslige resultater. Figur 11 under viser Moldes prestasjonsavhengige inntekter og bonusutbetalinger ved ulike slutt plasseringer.



Figur 11: Prestasjonsavhengige inntekter og kostnader for Molde

På figur 11 er grafen med Moldes prestasjonsavhengige inntekter alltid over eller lik bonusutbetalingene. På de tre nederste plasseringene vil både prestasjonsavhengige inntekter og bonusutbetalinger være null. Fra fjerdeplass øker prestasjonsavhengige inntekter mens bonusutbetalingene fortsatt er null. Moldes resultat fra prestasjonsavhengige inntekter og kostnader stiger helt frem til fjerdeplass. Bonussystemet slår inn når de prestasjonsavhengige inntektene øker mest. Når bonusen slår inn, på tredje plass, reduseres det prestasjonsavhengige resultatet fra 4,15 millioner på fjerdeplass til 1,55 millioner på tredje plass. Resultatet vil øke etter tredje plass fordi inntektene vokser sterkere enn bonusutbetalingene.

Ved nedrykk er bonusutbetalingene og prestasjonsavhengige inntekter like. For alle plasseringer over nedrykk og oppover skiller inntektene seg fra kostnadene. Avstanden mellom grafene blir større frem til tredje plass. Prestasjonsavhengige inntekter og bonusutbetalinger er ikke knyttet sammen i dette intervallet. På tredje plass nærmer grafene seg igjen, mens avstanden stiger på andre- og førsteplass. På tredje plass er inntektene og kostnadene knyttet tett sammen, mens avstanden stiger på de to øverste plasseringene. Selv om avstanden stiger utbetaler Molde over halvparten av de prestasjonsavhengige inntektene i bonus for samtlige av pallplasseringene.

Molde er en klubb som ønsker å kjempe i toppen. Dette er deres langsiktige strategi og de har som mål å være blant de tre beste i Tippeligaen. Molde utbetaler store deler av de prestasjonsavhengige inntekter for alle plasseringer der de når de sportslige målene sine.

Inntektene og kostnadene er tettere knyttet sammen ved topplasseringer enn ved plasseringer midt på tabellen. Bonussystemet ser ut til å være mer hensiktsmessig utformet for Molde enn for klubber som ønsker å havne midt på tabellen.

Dersom Molde ønsker sterkere kobling mellom inntekter og kostnader ved første- og andreplass, kunne de gjort bonussystemet mer progressivt. Avstanden mellom inntekter og kostnader kunne vært redusert ved topplasseringer hvis bonusen per kamp hadde økte basert på slutt plassering. Rosenborg sitt bonussystem er tilnærmet identisk med Molde sitt. Forskjellen mellom systemene er at bonusen for hver seier er høyere om Rosenborg ender på første- enn tredjeplass. På den måten vil stigningen fra tredje- til førsteplass bli brattere.

6.2.3 Haugesund

Haugesund har en kamppbonus der spillerne får bonus for hvert poeng klubben tar. Spillerne får en sum for hvert poeng frem til 33 poeng, deretter en større sum frem til og med 44 poeng. Fra 45 poeng og oppover får spillerne en enda høyere sum for hvert poeng laget tar. Alle spillerne får samme sum per poeng. Alle spillerne som sitter på benken får en redusert sum per poeng. Haugesund har også en bonus for topplasseringer i NM, men i denne analysen vil vi kun ta for oss kamppbonusen.

«Haugesund er en klubb i mellomsjiktet» uttaler Eirik Opedal i Haugesund. Haugesund ønsker å kjempe om å bli blant de fem beste, men har et realistisk mål om å være på øvre halvdel av tabellen. I 2016 har Haugesund redusert totalbudsjettet med fem millioner etter at de årene før fikk signaler om at de drev klubben for dyrt. Formålet med bonussystemet til Haugesund at det skal være en ekstra gulrot for spillerne.

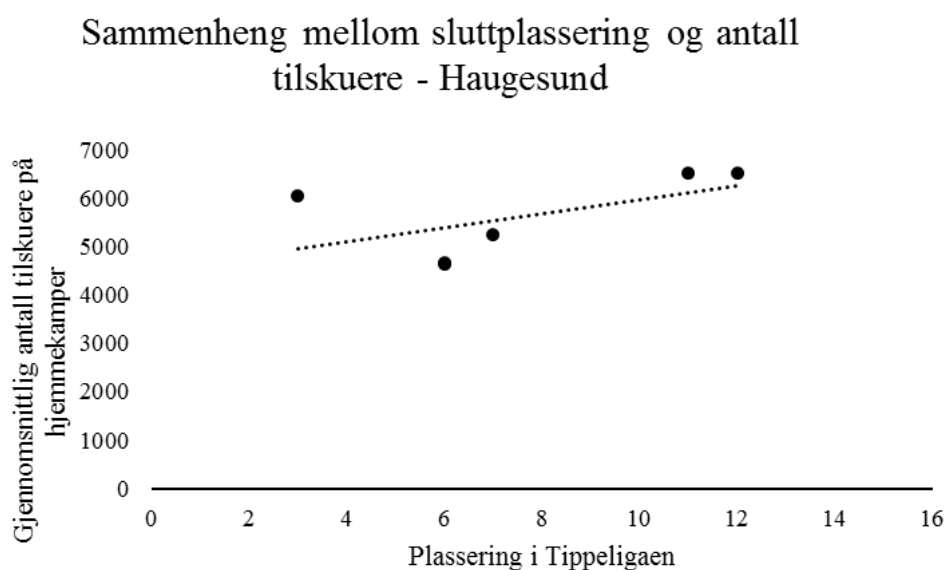
Haugesund har ikke nevnt som formål at bonussystemet skal knytte inntekter og kostnader tettere sammen. Vi vil likevel vurdere dette formålet for Haugesunds bonussystem. Vi mener dette er interessant i en senere diskusjon der vi sammenligner bonussystemene til ulike klubber og ser hvilke systemer som er mest hensiktsmessig for å knytte inntekter og kostnader sammen.

Inntekter

Haugesunds prestasjonsbestemte inntekter vil være lik som for Lillestrøm og Molde. Vi finner heller ingen eksempler på prestasjonsbestemte sponsorinntekter hos Haugesund. Det som

eventuelt skiller Haugesund fra Lillestrøm og Molde med tanke på prestasjonsrelaterte inntekter er kampdagsinntekter som varierer med plassering.

Basert på plassering og justerte publikumstall fra de siste seks sesongene ser det ut som Haugesund har flere tilskuere når de presterer dårligere. Denne sammenhengen er ikke signifikant. Vi antar derfor at det ikke er noen sammenheng mellom hvordan Haugesund presterer og lagets kampdagsinntekter. Haugesund sine prestasjonsbestemte inntekter vil i vår tallmessige analyse kun være inntekter fra den sportslige plasseringsbestemte delen av medieavtalen.



Figur 12: Sammenheng mellom sluttplassering og antall tilskuere – Haugesund (Alt om fotball, 2016)

| | Forklaringsgrad (R^2) | Skjæringspunkt | Avhengig variabel | P-verdi |
|-----------|---------------------------|----------------|-------------------|---------|
| Haugesund | 0,32 | 4514,59 | 144,51 | 0,24 |

Tabell 11: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 12

Kostnader

For å beregne kostnaden ved Haugesunds kampbonus trenger vi å vite hvilken sum spillerne får per poeng. Vi vet at dette beløpet er differensiert i tre satser, og at alle spillerne har like satser per poeng. Vi vet også at spillerne på benken får utbetalt en tredjedel av dette beløpet. Eirik Opedal bruker et eksempel der spillerne i utgangspunktet får 3000 kr per poeng, og at denne summen

øker til 6000 per poeng når laget når 33 poeng i serien. Budsjettet for spillerlønninger i Haugesund er på 17,2 millioner. Bonusandelen for spillerne i en normalt god sesong vil være på 10 til 15 prosent, avhengig av spillerens grunnlønn. Haugesunds sportslige mål for sesongen er å nå en åttendeplass. Eirik Opedal opplyser at ved en åttendeplass er bonusen et nullregnestykke. Vi antar derfor at de prestasjonsavhengige inntektene fra medieavtalen og bonusutbetalingene er like store ved denne plasseringen.

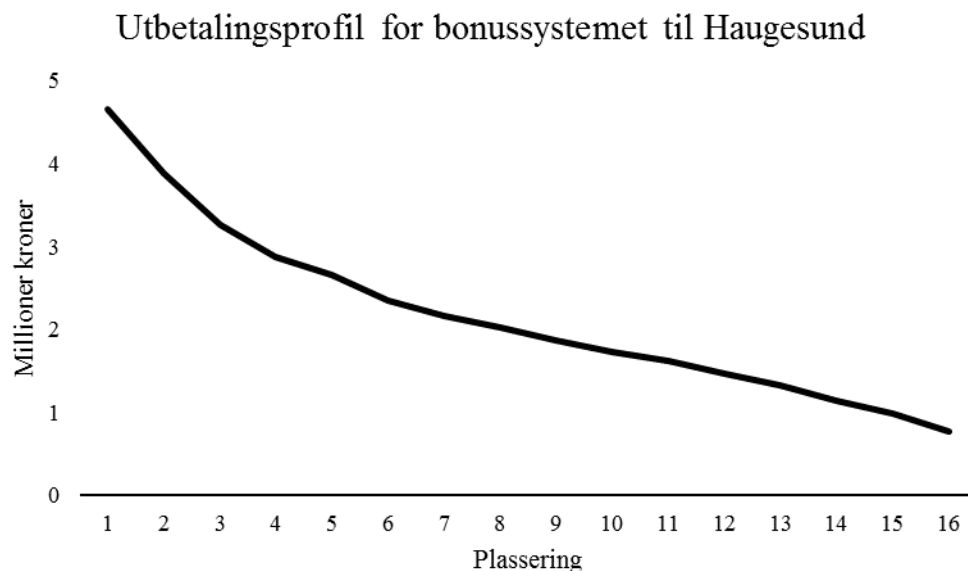
Basert på sesongene mellom 2010 og 2015 har laget på åttendeplass i gjennomsnitt tatt 42 poeng. Vi antar at bonus per poeng doubles når laget tar mer enn 32 poeng, slik som i eksempelet til Eirik Opedal. For poeng 45 og høyere, forutsetter vi at spillerne får tre ganger så mye per poeng. Vi bruker en bonusandel midt i intervallet vi får oppgitt, altså 12,5 %. Ut ifra budsjettert lønn finner vi et bonusbudsjett på 2,15 millioner.²⁰ Den budsjetterte åttendeplassen er forventet å kreve 32 poeng med den laveste satsen, og 10 poeng fra den midterste satsen. Forutsatt at satsen doubles mellom disse to kategoriene finner vi at bonusutbetaling per poeng den første kategorien er 41346 kroner per poeng.²¹ Hvert lag stiller med seks spillere på benken. Samlet vil Haugesund derfor utbetale full kampbonus for elleve spillere, pluss 1/3 av beløpet til seks spillere. Ut ifra dette finner vi at spillerne får en bonus per poeng i den første poengkategorien på 3180 kroner. Eksempelet fra intervjuet om 3000 kroner per poeng for de første 32 poengene kan derfor virke reelt. Avviket kan skyldes en annen bonusandel enn 12,5 %, eller at Haugesund har lagt til grunn flere eller færre poeng for en åttendeplass. Vi velger derfor å gå ut ifra de tre poengsatsene er tre, seks og ni tusen. Vi benytter satsene beskrevet i tabell 12, samt forventet antall poeng for hver plassering (tabell 8 side x) til å lage en utbetalingsprofil for kampbonusen til Haugesund.

| Poeng | Bonus per poeng |
|-------|-----------------|
| 0-32 | 3000 |
| 33-44 | 6000 |
| 45 < | 9000 |

Tabell 12: Haugesunds tabellsatser

²⁰ $0,125 \cdot 17.200.000 = 2.150.000$

²¹ $2.150.000/52 = 41346$



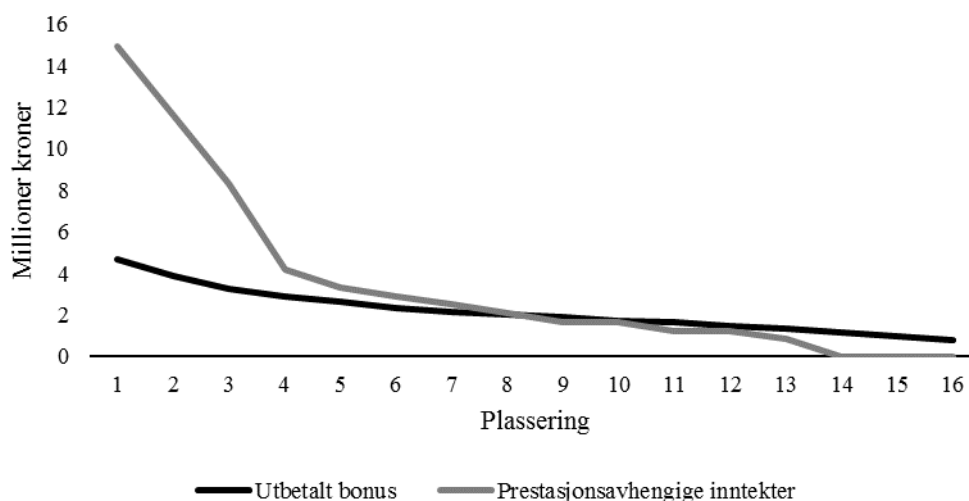
Figur 13: Utbetalingsprofil kampbonus Haugesund

Figur 13 viser utbetalingsprofilen til Haugesunds kampbonussystem. Utbetalingsprofilen er konveks fordi Haugesund utbetaler høyere satser per poeng når laget har tatt mange poeng. Grafen har en sterkere stigning etter trettendeplass. Basert på resultater siden 2010 kreves det 33 poeng for å oppnå trettende plass. Ytterligere plasseringsforbedringer vil være dyrere fordi Haugesund øker utbetalingssatsene etter 32 poeng. Grafen har enda sterkere stigning etter sjetteplass. Historisk sett har en sjetteplass krevd omtrent 45 poeng. Bonussystemet til Haugesund betaler den høyeste satsen for alle poeng etter 45. Dette fører til at plasseringsforbedringer over sjetteplass blir dyrere enn tidligere plasseringsforbedringer. Dersom Haugesund vinner Tippeligaen, forventes bonuslønn å utgjøre 23,6 % av all utbetalt lønn. Denne andelen forventes å være 4,8 % dersom laget kommer på sisteplass.

Kobling mellom inntekter og kostnader

Vi skal nå vurdere om bonussystemet til Haugesund er egnet til å knytte prestasjonsavhengige inntekter og kostnader sammen. Som for de andre klubbene gjør vi dette ved å presentere prestasjonsavhengige inntekter og kostnader i samme figur.

Prestasjonsavhengige inntekter og kostnader - Haugesund



Figur 14: Prestasjonsavhengige inntekter og kostnader i Haugesund

Mellom femte- og trettendeplass er det tett sammenheng mellom de forventede utbetalingene fra Haugesund sin kamptilskudd og de prestasjonsavhengige inntektene fra medieavtalen. Fra femteplass og oppover begynner de prestasjonsavhengige inntektene å vokse hurtigere enn utbetalt bonus. Dette skjer til tross for at kamptilskuddet utbetaler en høyere sum per poeng for disse plasseringene. For de øverste plasseringene vil derfor en større del av de prestasjonsavhengige inntektene tilfalle klubben. For de tre nederste plasseringene er situasjonen motsatt. Her blir bonusen utbetalt med den laveste satsen per poeng. Likevel vil prestasjonsavhengig lønn være høyere enn prestasjonsavhengige inntekter. Grunnen til dette er at de prestasjonsavhengige inntektene er null for de tre nederste plasseringene. Som tidligere nevnt har Haugesund et mål om å ta åttendeplassen i årets Tippeliga. Kamptilskuddet ser derfor ut til å skape en god kobling mellom prestasjonsavhengige inntekter og kostnader i et intervall som dekker de mest sannsynlige plasseringene for Haugesund. Så lenge klubben ender opp i det midtre sjiktet av tabellen vil systemet i stor grad knytte klubbens prestasjonsavhengige inntekter og kostnader sammen.

6.2.4 Brann

Brann har et særegent bonussystem. Spillerne er delt inn i fire grupper, der hver gruppe får en gitt sum bonus for å starte en kamp. Denne summen justeres etter hvilken plassering klubben til slutt tar i Tippeligaen. Jo høyere slutt plassering, jo høyere blir bonusen for hver kamp en spiller starter. Ved tiende til fjortende plass får spillerne 75 % av den gitte summen, mens hvis de vinner Tippeligaen vil de få 150 % av summen. Ved nedrykk får ikke spillerne noe kampbonus. Spillerne må spille mer enn 45 minutter for å få bonus. Kampbonusen utbetales løpende. Satsen spillerne får utbetalt løpende tilsvarer en slutt plassering mellom tiende- og fjortendeplass. Dersom Brann skulle ende høyere enn tiendeplass, vil økningen i bonus bli betalt ut etter sesongen. Hvis Brann skulle rykke ned, må spillerne betale tilbake det de har mottatt i kampbonus underveis i sesongen.

Brann ønsker å være et stabilt topplag. På grunn av svært varierende resultater de siste ti årene har ikke Brann en tydelig langsiktig strategi. Klubben ønsker å bli selvgående økonomisk sett, og ikke lenger være avhengig av ekstern finansiering. Brann sitt formål med bonussystemet er at det skal knytte inntekter og kostnader tettere sammen. Rune Soltvedt i Brann sier:

«Vi må betale mer ut til spillere hvis vi gjør det bra, men da tjener vi også mer penger. Så det dårligere Brann gjør det, jo mindre penger tjener vi som klubb, men jo mindre betaler vi ut til spillerlønninger.»

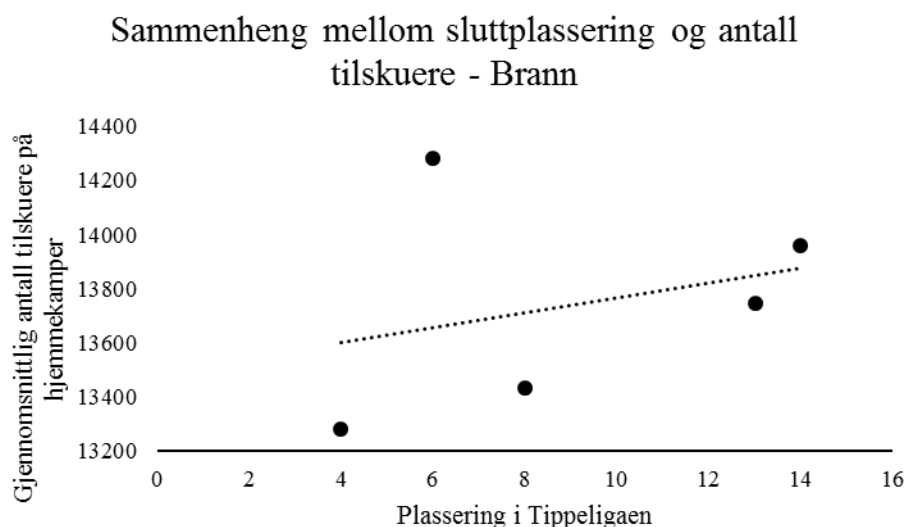
Vi vil derfor videre vurdere hvor godt Brann sitt bonussystem knytter inntekter og kostnader sammen.

Inntekter

Brann har de samme tre inntektskildene som de tidligere nevnte klubbene. Medieavtalen vil ha samme påvirkning på Brann som de andre klubbene. Brann var i 2013 det fjerde største sponsorobjektet i Norge, og den nest største fotballklubben etter Rosenborg (Reine, 2015). Vi har ikke informasjon om at noen av sponsoravtalen til Brann er prestasjonsbestemt og kan derfor ikke inkludere sponsorinntekter i vår analyse.

Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom tilskuere og sportslig plassering for Brann. Vi antar derfor at det ikke er noen sammenheng mellom sportslige prestasjoner og

kampdagsinntekter for Brann. De eneste prestasjonsbaserte inntektene vi vil inkludere i analysen er den plasseringsavhengige delen av den sportslige potten av medieavtalen.



Figur 15: Sammenheng mellom slutt plassering og antall tilskuere – Brann (Alt om fotball, 2016)

| | Forklaringsgrad (R^2) | Skjæringspunkt | Avhengig variabel | P-verdi |
|-------|---------------------------|----------------|-------------------|---------|
| Brann | 0,09 | 13491,49 | 27,53 | 0,63 |

Tabell 13: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 15

Kostnader

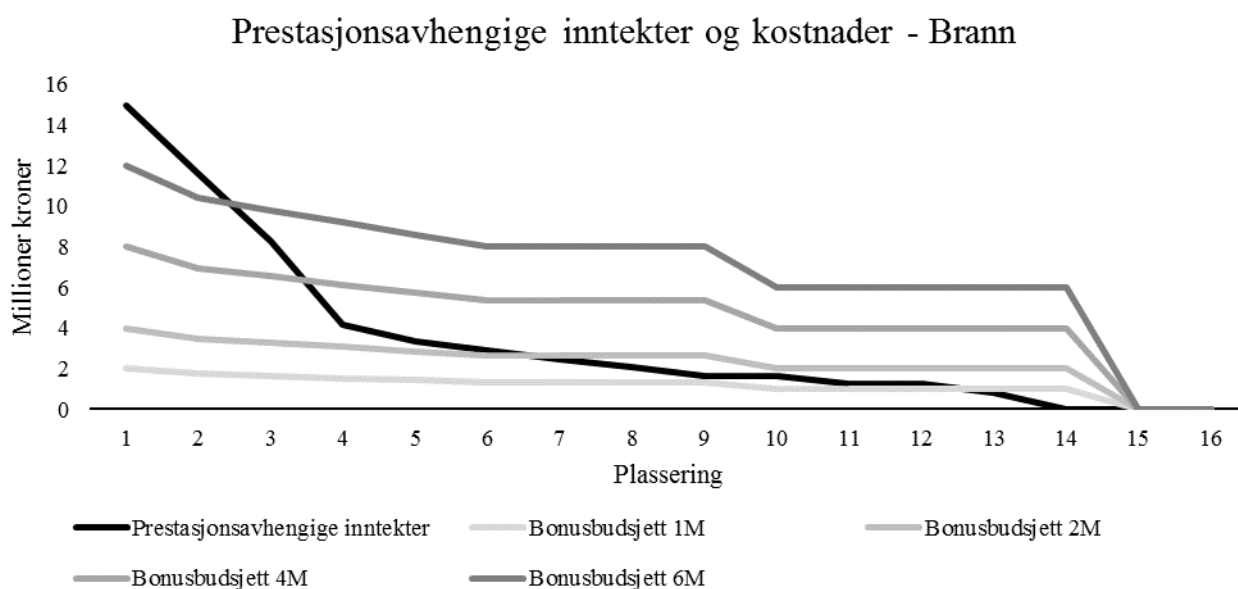
For Brann har vi ikke fått oppgitt lønnsbudsjettet for spillere, eller hvilken andel av spillernes lønn bonus forventes å utgjøre. Dette gjør det vanskelig å gjøre en selvstendig analyse av utbetalingene fra Brann sitt bonussystem. Vi har fått opplysninger om hvordan bonusutbetalingene endres ved ulike plasseringer. Vi vil gjøre forutsetninger om størrelsen på bonusbudsjettet og gjøre en analyse av prestasjonsavhengige inntekter og kostnader i neste delkapittel.

For å analysere hvordan utbetalingene fra Brann sitt bonussystem varierer med plassering er vi nødt til å gjøre en antagelse om hvilket beløp Brann har budsjettet å utbetale. I tillegg må vi gjøre en antagelse om ved hvilken plassering Brann budsjetterer med. Vi gjør som for de andre klubbene, og antar at budsjettet bonusbeløp utbetales dersom klubben når plasseringen som ligger til grunn for budsjettet. Fotballeksperter i TV2 tipper Brann vil ta en fjortendeplass i årets

Tippeliga (Kalleklev, 2016). Ekspertene i VG og Nettavisen tipper Brann på ellefteplass (Nettavisen, 2016) (Svegaarden, 2016). Sesongen 2016 er lagets første sesong i Tippeligaen siden nedrykket i 2014. Basert på denne informasjonen, og vår oppfattelse fra intervjuet med Rune Soltvedt, gjør vi en antagelse om at Brann har budsjettet med en 13. plass i 2016.

Kobling mellom inntekter og kostnader

Figur 16 nedenfor viser sammenhengen mellom prestasjonsavhengige inntekter og utbetalinger fra bonussystemet for ulike budsjettstørrelser. Figur 16 bygger på vår antagelse om at budsjettet bonus utbetales ved en 13. plass.



Figur 16: Prestasjonsavhengige inntekter og kostnader i Brann

Brann sitt bonussystem stiller ikke krav til antall poeng eller seiere, men kun starter. Siden elleve spillere vil starte hver av kampene, endres klubbens utbetalinger kun når bonussatsen for å starte en kamp endres. Dette forklarer den trinnvise økningen i forventede bonusutbetalinger.

Figur 16 viser at størrelsen på bonusbudsjettet er avgjørende for hvordan Brann sin kampbonus knytter inntekter og kostnader sammen. Ved bonusbudsjett på fire eller seks millioner vil utbetalt bonus være langt høyere enn de prestasjonsavhengige inntektene for de fleste plasseringer. Unntaket er de tre øverste og de to nederste plasseringene. Til tross for at bonusutbetalinger er langt høyere enn de prestasjonsavhengige inntektene for de midterste plasseringene, skaper

bonussystemet en ganske tett kobling mellom inntekter og kostnader i dette intervallet. Av de budsjettstørrelsene vi har undersøkt er fire millioner den størrelsen som har den mest konstante differansen mellom bonusutbetalinger og prestasjonsavhengige inntekter i intervallet mellom fjerde og trettende plass. Differansen mellom bonusutbetalinger og prestasjonsavhengige inntekter vil være større enn ved et bonusbudsjett på to millioner, men denne differansen vil variere mindre. På den måten følger bonusutbetalingene de prestasjonsavhengige inntektene bedre, selv om avstanden er større.

Et bonusbudsjett på en eller to millioner fører til at prestasjonsavhengige inntekter og bonusutbetalinger er forholdsvis like, så lenge Brann ikke ender blant de tre beste i Tippeligaen. Inntektene og kostnadene følger hverandre ikke like tett som ved høyere bonusbudsjetter, men differansen vil være mindre. Ved en pallplassering vil prestasjonsavhengige inntekter bli langt høyere enn forventet bonusutbetalinger.

Uavhengig av størrelsen på bonusbudsjettet vil både prestasjonsavhengig inntekt og forventet bonusutbetaling være null ved de to nederste plasseringene. Dersom laget havner på fjortendeplass, vil ikke koblingen mellom inntekter og kostnader være like god. Her vil den første satsen av bonussystemet slå inn, og klubben vil utbetale like mye som ved en tiendeplass. Dette skjer til tross for at en fjortendeplass ikke gir prestasjonsavhengige inntekter fra medieavtalen.

For alle bonusbudsjettene vi har tatt for oss bidrar bonussystemet til å skape en tettere sammenheng mellom prestasjonsavhengige inntekter og lønnsutgifter. Dersom Brann velger et bonusbudsjett som er i nærheten av de to høyeste budsjettene vi har undersøkt, vil klubben ha større prestasjonsavhengige utbetalinger enn inntekter for de fleste plasseringer. Dette kan klubben ta høyde for i budsjettet ellers. Systemet vil da gi klubben stor forutsigbarhet i resultat, så lenge laget ender i midtsjiktet av tabellen. Ved lavere bonusbudsjetter vil de faktiske beløpene av prestasjonsavhengige inntekter og kostnader være likere hverandre for de fleste plasseringer. Disse størrelsene vil imidlertid ikke følge hverandre like tett som ved høyere bonusbudsjetter. Klubbens totale resultat er derfor mindre forutsigbart. Bonussystemet flytter en del av den økonomiske risikoen over på spillerne, og klubben har delvis sikret seg mot nedrykk ved at spillerne må tilbakebetale bonus dersom laget rykker ned. Kampbonussystemet gjør at klubben beholder mye av inntektsøkningen forbundet med de tre øverste plasseringene. I dette tilfellet vil

trolig en plasseringsbonus for pallplassering i Tippeligaen føre til at klubben deler mer med spillerne enn hva som fremkommer av denne analysen.

6.2.5 Start

Start er en av de tre klubbene vi har intervjuet som kun har plasseringsbonus. Start sitt bonussystem er basert på lagets økonomiske resultater. Hvis klubben får større inntekter enn budsjettet, på grunn av sportslige resultater, vil deler av dette bli delt ut til spillerne. Deler av bonusen vil blir brukt til en ekstra treningsleir eller en sosial tur, noe deles flatt, mens en del vil fordeles etter spilletid. Hvor mye som fordeles til hver av de tre formålene var ikke bestemt da vi intervjuet Even Brandsdal i Start.

Start har som sportslig mål å etablere seg på øvre halvdel i Tippeligaen, samtidig som de ønsker å jevnlig kvalifisere seg til spill i Europa. I tillegg skal Start ha en bærekraftig økonomi. «Vi opplever at vi har et veldig nøkternt budsjett med tanke på tabellplassering. Så vi budsjetterer vel med tilsvarende plassering som vi fikk i fjor.» svarer Even Brandsdal i Start på spørsmål om sportslige målsetninger på kort sikt. I 2015 endte Start på fjortendeplass i Tippeligaen.

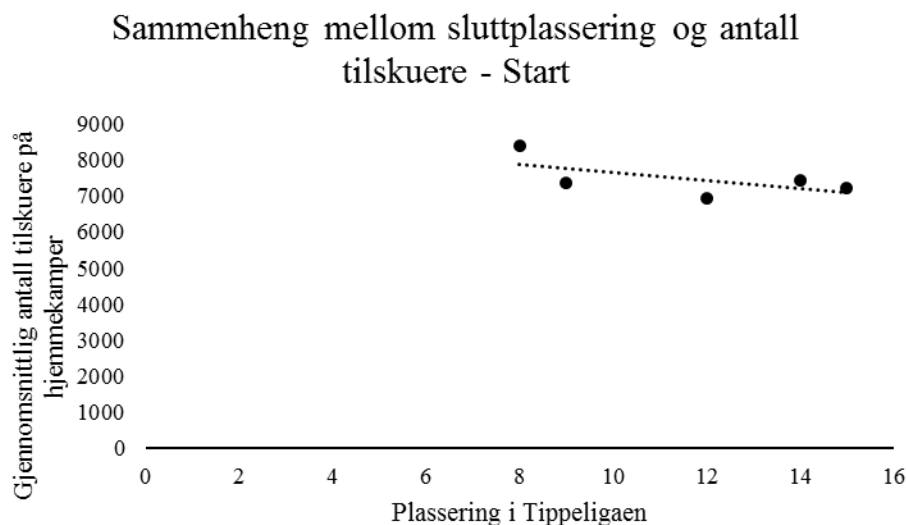
Start ønsker at bonussystemet skal fungere som en klapp på skulderen til spillerne når de presterer bedre enn forventet. De ønsker ikke at bonussystemet skal motivere, men skal heller vise at dersom de lykkes sammen, så deler de. I tillegg ønsker Start at bonussystemet skal gjøre at de ikke behøver å betale ut bonus annet enn når de får ekstra inntekter. Vi vil nå vurdere hvor hensiktsmessig Start sitt bonussystem er til å knytte inntekter og kostnader sammen.

Inntekter

Start har de samme tre inntektskildene som vi har presentert tidligere. Vi antar fortsatt at det kun er den plasseringsavhengige delen av medieavtalen som varierer med sportslige prestasjoner. Det betyr at Start ikke vil få lavere inntekter fra medieavtalen enn de har budsjettet med. De budsjetterer allerede med fjortende plass og eventuelle lavere plasseringer gir samme utbetaling fra medieavtalen.

Start har i 2016 budsjettet med 22 millioner fra sponsorer, som er en nedgang på to millioner fra 2015 (Karlsen H. , 2016). Vi har ikke informasjon knyttet til om noe av dette er prestasjonsbetinget, eller om sponsorinntektene vil øke ved bedre sportslige resultater.

Det er ingen signifikant sammenheng mellom Start sine plasseringer i Tippeligaen og gjennomsnittlig antall tilskuere på hjemmekamper. Vi antar derfor at Start sine kampdagsinntekter er rimelig stabile uavhengig av lagets sportslige prestasjoner.



Figur 17: Sammenheng mellom sluttstilling og antall tilskuere – Start (Alt om fotball, 2016)

| | Forklaringsgrad (R^2) | Skjæringspunkt | Avhengig variabel | P-verdi |
|-------|---------------------------|----------------|-------------------|---------|
| Start | 0,39 | 8767,87 | -112,51 | 0,26 |

Tabell 14: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 17

Kobling mellom inntekter og kostnader

Start utbetaler kun bonus dersom klubbens inntekter blir større enn budsjettet. Det er ikke kontraktsfestet hvor store deler av eventuelle merinntekter som skal tilfalle spillerne. Så lenge klubbens inntekter er minst like store som budsjettet, vil klubben ha full fleksibilitet til å koble prestasjonsavhengige inntekter med bonusutbetalinger etter eget ønske. Dersom inntektene blir lavere enn budsjettet, har klubben ikke denne fleksibiliteten. Siden klubben ikke budsjetterer med å utbetale bonus, vil ikke lønnskostnadene kunne bli lavere enn budsjettet. Dette problemet oppheves av at klubben budsjetterer med å komme på fjortendeplass. Etter vår analyse er ingen av klubbens inntekter ved en fjortendeplass prestasjonsavhengige, slik at klubben kan være sikre på å få inn de budsjetterte inntektene. Ved sesongslutt vil klubben vite hvilke inntekter de har fått inn, og kan sammenligne disse med budsjettet. Deretter kan klubben ta en beslutning på hvor mye

av dette som skal deles som bonus. Klubben vil derfor ved enhver plassering kunne oppnå det forholdet mellom prestasjonsavhengige inntekter og bonusutbetalinger som er ønsket.

6.2.6 Oppsummering og diskusjon

Vi har nå presentert bonussystemene til fem av klubbene vi har intervjuet, og vurdert hvor godt disse systemene knytter prestasjonsavhengige inntekter og bonusutbetalinger sammen. Vi vil nå sammenligne systemene og diskutere hvilke fellestrekk og ulikheter vi finner. Alle systemene vi har vurdert i denne delen knytter prestasjonsavhengige inntekter og kostnader sammen. Samtlige av systemene har også intervaller der de har tettere kobling mellom inntekter og kostnader enn andre. Molde har for eksempel tettest kobling mellom inntekter og kostnader blant de øverste plasseringene, mens Lillestrøm har tettere kobling ved plasseringer midt på tabellen. Både Haugesund og Lillestrøm har en gitt slutt plassering der inntektene og kostnadene er like store. Molde og antageligvis Start har alltid høyere prestasjonsavhengige inntekter enn bonusutbetalinger. Siden vi ikke har fått opplyst bonusbudsjettet til Brann vet vi ikke hvordan nivået bonusutbetalingene er i forhold til deres prestasjonsavhengige inntekter.

Vi finner at klubbene har tilpasset bonussystemet til sin situasjon. Molde har som sportslig mål å være blant de tre beste, og deres bonussystem har tettest kobling i toppen av tabellen. Bonussystemene til Haugesund og Lillestrøm har tettest kobling for plasseringer rundt midt på tabellen, som for dem virker realistisk. I løpet av de siste sesongene har Haugesund hatt større variasjon i slutt plasseringer enn Lillestrøm. Haugesund sitt bonussystem har også større intervall der inntekter og kostnader er tett koblet. For Brann er dette vanskeligere å vurdere fordi vi ikke vet størrelsen på bonusbudsjettet. Av budsjettene vi har testet, vil bonussystemet være nærmest å følge utviklingen i de prestasjonsavhengige inntektene ved et bonusbudsjett på fire millioner. For de to høyeste bonusbudsjettene vi testet, vil samlede bonusutbetalinger utgjøre et betydelig større beløp enn prestasjonsavhengige inntekter. Dette gjelder så lenge Brann ikke oppnår en pallplassering. Dersom budsjettet er mellom en og to millioner, vil summen av bonusutbetalinger være forholdsvis lik summen av prestasjonsavhengige inntekter. Størrelsene vil derimot ikke følge hverandre like presist. Uavhengig av størrelsen på bonusbudsjettet, vil Brann sitt bonussystem gi best sammenheng så lenge Brann ikke blir blant topp tre. Gitt Brann sin nåværende situasjon, der de nettopp har rykket opp i Tippeligaen, virker det lite sannsynlig at de budsjetter med å ta medalje på kort sikt. Start kjemper for å overleve i Tippeligaen, og

budsjetterer med en fjortendeplass. Deres bonussystem er tilpasset dette. Det er ikke budsjettert med å utbetale bonuser, og det følger heller ingen prestasjonsavhengige inntekter ved en fjortendeplass. Eventuelle prestasjonsavhengige inntekter kan klubben i ettertid velge å utbetale som bonus. Klubbens bonussystemer har relativt god kobling mellom inntekter og kostnader for de plasseringene som er realistiske for den enkelte klubb. Utformingen av bonussystemene kan derfor gjøre klubbene bedre rustet til å takle økonomiske problemer i fremtiden.

Dersom en klubbs situasjon endrer seg, må klubben også endre bonussystemet for å opprettholde den tette koblingen mellom inntekter og kostnader. For noen klubber, for eksempel Brann, vil dette kunne gjøres ved å endre satsene for topplasseringene. Andre klubber må gjøre større strukturelle endringer i sitt bonussystem for å opprettholde god kobling mellom prestasjonsavhengige inntekter og bonusutbetalinger. Hvis Lillestrøm på kort sikt skulle innta en posisjon som en av de fem beste klubbene i Tippeligaen, ville de antagelig måtte legge om bonussystemet. Ved topp fem plasseringer er det liten kobling mellom inntekter og kostnader i Lillestrøm sitt bonussystem. Molde ville på samme måte hatt liten kobling mellom inntekter og kostnader dersom laget jevnlig endte midt på tabellen.

En måte klubbene kan motvirke behovet for å endre bonussystemet er ved å kombinere kampbonus med plasseringsbonus. Vi har til nå kun fokusert på kampbonussystemene. Ved å ha plasseringsbonussystem som slår inn ved pallplasseringer vil, for eksempel Lillestrøm, få en tettere kobling mellom inntekter og kostnader. Spørsmålet er da om klubber ønsker like sterk kobling mellom inntekter og kostnader på de beste plasseringene.

Vi har ikke funnet andre prestasjonsavhengige inntekter enn den plasseringsavhengige delen av medieavtalen. Spillerne vil bære all økonomisk risiko knyttet til sportslige resultater dersom bonusutbetalingen alltid tilsvarer de plasseringsavhengige inntektene fra medieavtalen. Dette gjelder også dersom differansen mellom inntektene og kostnadene er konstante. Det er ikke nødvendigvis et mål for klubbene å overføre all risiko til spillerne. Klubben kan for eksempel utbetale en fast andel av prestasjonsavhengige inntekter som bonus. Spillerne og klubben vil da ha prosentvis like mye å vinne eller tape ved endrede tabellplasseringer. Klubben vil da forsikre se om at spillernes insentiver er i tråd med klubbens, uten at spillerne trenger å bli utsatt for unødvendig stor risiko.

I våre analyser har vi ikke funnet et bonussystem som benytter et fast forhold mellom inntekter og kostnader. Start har muligheten til å gjøre dette med sitt system, men de kan også la andelen variere ut ifra situasjonen. Det kan virke som om klubbene tar utgangspunkt i beløpet spillerne ender opp med i stedet for en bestemt andel av de prestasjonsavhengige inntektene. Klubber som Haugesund og Lillestrøm budsjetterer med å havne midt på tabellen. Dersom de skulle havne på sisteplass, vil begge klubbene fortsatt utbetale bonus. En mulig forklaring på dette kan være at spillernes risikoaversjon setter grenser for hvor mye klubben kan redusere lønnen deres ved dårlige sportslige resultater. Avhengig av størrelsen på fastlønnen kan konsekvensen av at bonusen faller bort ved lave resultater være betydelig for spillerne. Klubben kan derfor lage en utbetalingsprofil som deler noe av risikoen med spillerne, men samtidig ikke gjøre de personlige konsekvensene av dårlige resultater for alvorlige. Dersom en av disse klubbene skulle ta medalje i Tippeligaen, kan de prestasjonsavhengige inntektene bli så høye at det kan virke urimelig å utbetale samme andel av inntektene til spillerne som ved lavere plasseringer. For eksempel uttaler Even Brandsdal i Start:

«Det er klart, kommer du til Europa League, og får inn 50 millioner i inntekter, så kan du ikke gi ifra deg halvparten. Men kommer du til femte runde i cupen, så kan du gi ifra deg halvparten.»

Dette gjelder særlig dersom klubben har tatt på seg størstedelen av nedsiden ved dårlige resultater. På samme måte kan klubbene derfor ta utgangspunkt i et beløp som virker rimelig å tildele enkeltspillere, og lage en utbetalingsprofil ut ifra dette.

Vi antar altså at høy risikoaversjon hos spillerne er en del av forklaringen på hvorfor klubber som Lillestrøm og Haugesunds bonussystemer har en relativt flat utbetalingsprofil. Ut ifra denne antagelsen er det naturlig å forvente at klubbene med relativt høye lønnsbudsjetter kan velge å overføre større del av risikoen på spillerne. Spillerne i disse klubbene vil ha så høy grunnlønn at et bortfall av bonus vil være mindre alvorlig. Dette stemmer godt overens med våre funn. Molde har det høyeste lønnsbudsjettet av klubbene som har oppgitt tall. I analysen av deres kamptilskudd fant vi en sterk sammenheng mellom forventede bonusutbetalinger og prestasjonsavhengige inntekter for de tre øverste plasseringene. Klubben er altså villig til å dele en betydelig del av de potensielle inntektene ved en pallplassering. Dersom laget ikke havner på pallen i Tippeligaen, blir bonusen null. Spillerne kan tjene mye, men risikerer å miste hele sin bonus ved å gå fra tredje

til fjerdeplass. Det er altså større variasjon i størrelsen på bonusutbetalingene i Molde, både som andel og i absoluttverdi, sammenlignet med Haugesund og Lillestrøm. Argumentet om at risikoaversjon har betydning for utformingen av utbetalingsprofilen støttes opp av dette.

Spillerne får lite økonomisk risiko dersom utbetalingsprofilen til bonussystemet er relativt flat. Størrelsen på spillernes bonus vil da variere lite med sportslige prestasjoner. Av de bonussystemene vi har analysert i denne delen har Brann, dersom de har bonusbudsjett på en eller to millioner, og Lillestrøm de flateste utbetalingsprofilene. I motsatt ende er Molde. Utbetalingsprofilen til Molde sitt bonussystem er svært bratt sammenlignet med Lillestrøm og Brann. I Molde bærer spillerne mer av risikoen knyttet til prestasjonsavhengige inntekter.

6.3 Bonussystemenes evne til å motivere spillere

I dette kapittelet analyserer vi hvor godt de fem bonussystemene oppfyller formålet om å øke spillernes motivasjon. Spesifikt antar vi at bonussystemene skal motivere til økt innsats fra spillerne. «En bonus skal være med på å motivere til økt innsats for å vinne fotballkamper» sier Henrik Hoff i Aalesund. For å vurdere systemenes evne til å motivere benytter vi teori om utforming av bonussystemer, jamfør 2.3, samt informasjon fra dybdeintervjuene om klubbens situasjon.

6.3.1 Subjektivt eller objektivt prestasjonsmål

Av de fem klubbene vi har valgt å presentere i analysen, har kun Start et subjektivt prestasjonsmål for sin bonus. Dersom faktiske inntekter overgår de budsjetterte, gjør klubben en vurdering av hvor mye bonus de ønsker å utbetale. I de andre klubbene er prestasjonsmålet hovedsakelig objektivt. Prestasjonsmålene i disse klubbene er tellbare og etterprøvbare. Eksempelvis får spillerne i Lillestrøm en sum per poeng de er med å ta for klubben, enten som en del av startelleveren eller som benyttet innbytter. Molde har et krav til sluttresultat og antall seiere, som begge er tellbare og etterprøvbare. Med unntak av Start har alle klubbene forhåndsbestemte prestasjonsmål for sine bonuser.

Selv om Start er den eneste klubben der utmålingen av bonusen hovedsakelig er subjektiv, har flere av klubbene andre bonuskriterier der skjønsmessige vurderinger spiller inn. Med unntak av

Haugesund, er bonusen betinget av at man spiller kampen. I Lillestrøm og Molde får alle innbyttere redusert bonus, men i Brann må man spille minimum 45 minutter for å få bonus. I Haugesund får benken redusert bonus. Likevel er spillerne avhengig av å bli tatt ut i troppen til en kamp for å få bonus. I hvilken grad en spiller blir benyttet har altså betydning for bonusen i samtlige klubber. Laguttak og disponering av innbyttere gjøres på bakgrunn av trenerens skjønnsmessige vurderinger. Derfor har ingen av klubbene prestasjonsmål som er fullt ut objektive.

Brann og Lillestrøm har individuelle satser for henholdsvis startede kamper og poeng. Fastsettelsen av disse satsene gjøres ikke etter kvantifiserbare eller etterprøvbare kriterier. Disse klubbene har derfor en ekstra subjektiv vurdering som avgjør bonusutmålingen. Treneren har mulighet til å påvirke samlet bonusutbetaling gjennom laguttaket, i tillegg til at dette avgjør hvilke spillere som får bonus.

Vi har nå redegjort for hvordan de fem klubbene benytter subjektive og objektive prestasjonsmål og kriterier for sine bonuser. Videre vurderer vi potensielle fordeler og utfordringer knyttet til dette.

Vridningseffekter er et kjent problem ved bruk av bonuslønn. Bonussystemer med objektive prestasjonsmål er generelt mer utsatt for vridningseffekter. Fotballspillerne har få eller ingen andre arbeidsoppgaver enn å vinne fotballkamper. Samtlige av de objektive prestasjonsmålene er tett knyttet opp mot dette. Vår vurdering er derfor at hverken de subjektive eller objektive bonussystemene vil skape vridningseffekter av betydning. Et lignende problem, som vil kunne ramme systemer med objektive prestasjonsmål hardere, er at bonussystemet kan føre til uønsket adferd eller innsats. Spillere kan ønske å sabotere motstandere eller på annen måte oppføre seg i strid med klubbens retningslinjer. Slike tilfeller vil være vanskeligere å straffe dersom bonusen kun baseres på objektive prestasjonsmål. Vi tror heller ikke denne problemstillingen vil være av stor betydning. Vi oppfatter slik atferd som sjelden, og trolig vil reaksjoner fra media og fotballmiljøet virke forebyggende. I tillegg er klubbene beskyttet mot dette problemet, ved at de kan velge å ekskludere spillere fra lagoppstillingen.

Det kan være både fordeler og ulemper forbundet med at kravene til bonusutbetalinger er forhåndsbestemt. En ulempe ved objektive og forhåndsbestemte prestasjonsmål er at klubben ikke kan ta hensyn til uforutsette hendelser. Her kan vi bruke Molde som et eksempel. Dersom tre

av nøkkelspillerne til Molde pådrar seg en langtidsskade tidlig i sesongen, kan det i verste fall gjøre prestasjonsmålet om en tredjeplass i serien urealistisk. Dette kan føre til at insentiveffekten til bonussystemet forsvinner, fordi resten av spillerne ikke lenger tror en tredjeplass er oppnåelig. Denne problematikken vil trolig være sterkest for Molde, som har tredjeplass som et absolutt krav for bonusutbetaling. I Haugesund og Lillestrøm vil spillerne uansett belønnes per poeng, og problemet vil derfor være mindre. Så lenge lagene ser en mulighet til å vinne den enkelte kamp, vil insentivet fra bonussystemet være til stede. I Haugesund vil reduserte muligheter for å nå neste poenggrensene, der satsene økes, kunne redusere insentivstyrken til systemet.

Bonussystemet i Brann stiller ikke krav til resultatet av enkeltkamper. Motivasjonen for å bli tatt ut til kamp skulle derfor ikke påvirkes. Insentiveffekten kan likevel påvirkes dersom fraværet av nøkkelspillerne fører til at de resterende spillerne tror klubben vil havne i et intervall av plasseringer med lavere bonus. I verste fall vil insentiveffekten falle helt bort, dersom spillerne ser nedrykk som uunngåelig. Ved bruk av et subjektivt prestasjonsmål, som i Start, kan kravet til slutt plassering senkes i en slik situasjon.

På den andre siden vil et objektivt og forhåndsbestemt prestasjonsmål forsikre spillerne om at klubben ikke øker kravene til bonus underveis i sesongen. Dette kan være positivt for spillernes motivasjon. I tillegg vil et forhåndsbestemt og objektivt prestasjonsmål være en tydeligere målsetning for spillerne underveis i sesongen. I Start har ikke spillerne noen forhåndsavtalt bonusavtale. Spillerne arbeider i stedet ut ifra en antagelse om at bonuser av en uvisst størrelse vil bli gitt. Dette vil ifølge Even Brandsdal skje ved «Sportslige resultater som fører til inntekter utover hva som er budsjettet.» I Lillestrøm vet spillerne underveis hvilken sum de får per poeng de er med å ta. Blant bonussystemene vi har undersøkt, virker de objektive og forhåndsbestemte å ha sterkest potensiale til å motivere. Disse systemene har likevel også høyere risiko knyttet til sin motivasjonseffekt på grunn av uforutsette hendelser.

Subjektive prestasjonsmål er utsatt for uproductiv påvirkning. Start sitt prestasjonsmål er i utgangspunktet mest subjektivt. Likevel har ikke spillerne i Start større muligheter til å øke sin andel av bonuspotten enn i andre klubber. Hvordan en eventuell bonus skal fordeles er allerede bestemt. Enkeltspilleres mulighet til å påvirke utmålingen og fordelingsnøkkelen til denne bonusen ganske begrenset. Her vil Brann og Lillestrøm være mer utsatt for uproductiv

påvirkning. Differensierte satser for spillerne kan gi spillerne insentiver til å påvirke ledelsen og trenere for å sørge for at de får en høyest mulig sats.

Samtlige klubber differensierer bonuslønn, direkte eller indirekte, ut ifra spilletid. Uproduktiv påvirkning av treneren for å få mer spilletid vil derfor være en risiko i alle klubbene. I Start fordeles kun deler av bonusen ut på bakgrunn av spilletid, som kan dempe insentivet om uproduktiv påvirkning på treneren. I tillegg må klubben få større plasseringsavhengige inntekter enn budsjettet for at bonus skal utløses. Det kan derfor tenkes at spillerne ikke ønsker å påvirke trenerens beslutning om å øke egen spilletid, dersom de selv mener dette ikke er til lagets beste. Til tross for et i prestasjonsmål som hovedsakelig er subjektivt virker derfor ikke risikoen for uproduktiv påvirkning å være spesielt høy i Start. Molde har et krav om tredje plass for bonus, i Haugesund er satsene progressive for bedre plasseringer. Som for Start vil dette kunne redusere det monetære insentivet for uproduktiv påvirkning, dersom spilleren selv mener at en annen spiller faktisk er det beste valget. Spillerne i Molde vil for eksempel kunne vurdere gevinsten av å få starte en ekstra kamp, opp mot risikoen for å miste en tredje plass og dermed hele bonusen. Mot slutten av sesongen kan slutt plasseringen være avgjort før alle kampene er spilt, i dette tilfellet vil denne mekanismen falle bort. Dette momentet vil ikke gjelde Lillestrøm, siden de ikke har noe sluttkrav til sin bonus.

En spillers posisjon i laget, og hvor strengt bonusen avhenger av spilletid, vil også kunne ha betydning. Dersom færre får bonus, eller bonusen er mye lavere for innbyttere, får trenerens laguttak større betydning. I Haugesund får spillerne på benken omtrent 1/3 av de som spiller fra start. I Lillestrøm får innbyttere halv bonus. I Molde og Haugesund har vi kun fått oppgitt at innbyttere får redusert bonus. Hvor stor påvirkning trenerens valg har på bonus vil derfor avhenge av den enkelte spillers posisjon i troppen. En spiller som ofte blir byttet inn, vil ha mindre insentiv til å påvirke trenerens beslutning i Lillestrøm enn Haugesund. Dersom spilleren blir tatt ut til troppen, men sjelden blir byttet inn, vil situasjonen være motsatt.

Det finnes andre momenter som kan avgjøre om spillerne vil forsøke å påvirke trenerens beslutninger. Forholdet til lagkamerater eller hensyn til lagets prestasjoner er eksempler på slike forhold.

Subjektive prestasjonsmål kan føre til misnøye dersom spillerne mistenker favorisering. Dersom det er et tydelig hierarki i troppen med tanke på ferdigheter og posisjon i laget, vil det trolig være

lettere for spillerne å akseptere de subjektive aspektene ved bonussystemet. Spillerne vil da oftere være enige i hvilke spillere som bør starte kamper, og hvilke spillere som fortjener høyest lønn. Om ferdighetene til startelleveren og de som sitter på benken oppleves som relativt like, vil laguttaket i større grad kunne se ut som et resultat av favorisering. Vi har ikke grunnlag til å vurdere dette videre. Det er et kjent fenomen at mennesker ofte overvurderer egne ferdigheter, jamfør 2.3.2. Vi ser ingen grunn til at fotballspillere skal være et unntak. Dette kan føre til at spillerne på benken mener favorisering er en grunn til at de ikke får spille. At innbyttere og spillere på benken også mottar bonus, vil redusere konsekvensen av trenerens skjønnsmessige vurderinger. Dette kan dermed redusere misnøye og mistanker om favorisering. Forskjellene i bonussystemene med tanke på belønning av innbyttere og benk vil derfor gjelde tilsvarende for denne problemstillingen som for uproduktiv påvirkning.

6.3.2 Absolutte eller relative prestasjonsmål

I enhver fotballkamp er det en motstander. Resultatet og alle andre parametere i kampen vil avhenge av prestasjonene til begge lag. Et prestasjonsmål knyttet til sportslige resultater i fotball vil derfor alltid til en viss grad være relativt. Hver av de fem klubbene har prestasjonsmål som knytter seg til resultatet av kamper, og prestasjonen relativt til motstanderen er derfor avgjørende.

Hvor stor betydning andre lags prestasjoner har for klubbens bonus vil likevel variere. I Molde, Haugesund og Brann avhenger bonusen både av enkeltkamper og slutt plassering. I Start vil slutt plasseringen være avgjørende for klubbens inntekter, og derfor også bonusen. En slutt plassering avhenger ikke bare av lagets prestasjon i kamper de selv spiller. Kamper der laget ikke selv spiller får også betydning for deres bonus. Lillestrøm har ikke krav til slutt plassering, og deres kampbonus avgjøres derfor kun av kamper Lillestrøm spiller. På denne måten kan krav til slutt resultat i større grad være et relativt prestasjonsmål, enn prestasjonsmål som går på enkeltkamper.

Laguttaket har betydning for bonusen i samtlige klubber. For eksempel er det et prestasjonsmål for bonusen i Lillestrøm, Molde og Brann at man starter kampen, eller er blant de som blir byttet inn. I tillegg til at lagets prestasjon måles i forhold til motstanderens, må spillerne derfor også konkurrere innad i laget om å bli tatt ut til kamper. Dette er derfor et ekstra prestasjonsmål, som også er relativt.

En fare ved bruk av relative prestasjonsmål er at dette kan skape et konkurransemiljø som påvirker samarbeid og arbeidsmiljø negativt. Hovedmålet i bonussystemene vi tar for oss er lagets relative prestasjon i forhold til andre lag. Her er det ingen problemer forbundet med at bonussystemet kan føre til et for sterkt konkurransemiljø i laget. Lagene har ingen ønsker om å samarbeide med hverandre på banen, og insentivene til samarbeid internt i laget vil ikke svekkes av et slikt mål. Laget vil ønske å spille best mulig sammen for å oppnå bonus.

Delkravet om å være blant de som får spille vil potensielt kunne påvirke arbeidsmiljøet og viljen til samarbeid negativt under treninger og forberedelser. Effekten av dette bonuskravet vil trolig øke i styrke med hvor viktig spilletid er for bonusutmålingen. Det finnes ikke et entydig svar på i hvilke klubber spilletid er mest avgjørende. Haugesund utbetaler bonus til spillere på benken, som taler for redusert intern konkurranse sammenlignet med klubber som krever at spillerne er på banen. Spillerne på benken i Haugesund får en mindre andel av sin bonus enn benyttede innbyttere i Lillestrøm. Det er vanskelig å vurdere hvilket av disse systemene som vil føre til minst intern konkurranse. Det vil også avhenge av den enkelte spillers situasjon. For Start, Molde og Brann har vi ikke fått oppgitt de nøyaktige satsene for innbyttere.

Spillere som konkurrerer om en plass på laget kan la være å samarbeide, og om konkurransesituasjonen blir for sterk er det mulig at samholdet i laget blir skadelidende. I verste fall kan spillere ønske å sabotere for medspillere som konkurrerer om samme posisjon. Det at lagets samlede prestasjon også er et krav for bonus kan dempe dette insentivet. Likevel finnes det situasjoner der systemene kan gi insentiver om å sabotere medspillere. Her er antageligvis Brann sitt bonussystem noe mer utsatt enn de andre. Sent i en sesong kan det være avgjort at Brann vil bli mellom nummer seks og ni samlet sett. Da vil det eneste kriteriet for økt bonus være å stille til start i kampene. Sett ut ifra bonussystemets insentiveffekter vil det da ikke være noe i veien for å sabotere en medspiller. Trolig vil mekanismer utenfor bonussystemet gjøre at det å skade en medspiller ikke blir en reell problemstilling.

Uavhengig av bonussystem er det å være profesjonell fotballspiller, eller idrettsutøver generelt, et veldig kompetitivt yrke. Svært få kan leve av idrett, og spillerne på toppnivå har konkurrert gjennom store deler av livet. Det vil være en konstant konkurranse om å beholde jobben som profesjonell fotballspiller, også uavhengig av bonussystemet. Vi tror ikke at klubbens prestasjonsmål vil svekke samarbeid og lagmoral, eller føre til at spillerne saboterer hverandre.

På den andre siden kan intern konkurranse på treninger være viktig for spillerne og lagets utvikling. Muligens er det positivt at bonussystemet gir insentiver som forsterker denne konkurransen.

Objektive prestasjonsmål er sårbare for påvirkning fra utenforliggende hendelser. Informasjon om slike hendelser burde derfor inkluderes i prestasjonsmålet ifølge informativitets-prinsippet, jamfør avsnitt 2.2.3. Relative prestasjonsmål kan unngå slike problemer. En lignende sammenheng kan vi se for fotballklubbene, til tross for at alle prestasjonsmålene til en viss grad er relative. Hvor vanskelig det er å oppnå et bestemt antall poeng vil variere fra år til år. Eksempelvis kan tre av lagene i Tippeligaen et år være spesielt dårlige. I så fall vil gjennomsnittlig antall poeng for de resterende lagene trolig øke. Samme argument gjelder motsatt dersom tre lag er tydelig bedre enn resten. I 2013 kom Haugesund på tredjeplass med 51 poeng. Året etter tok Odd tredjeplassen med 58 poeng (Eurosoccer Sweden, 2016). Dersom en sesong er jevnspilt og antall poeng er lavere enn normalt, kan et absolutt poengkrav bli vanskelig å nå. Dette kan redusere bonussystemets insentiveffekt. På same måte kan prestasjonsmålet bli for lett i sesonger der mange av lagene har mange poeng. I slike sesonger trenger ikke spillerne yte ekstra innsats for å få bonus. Klubbene kan redusere støyen i prestasjonsmålet med tanke på hvor lett det er å ta poeng i ligaen ved å benytte et krav til slutt plassering. Et krav til slutt plassering er et mer relativt prestasjonsmål og er mindre utsatt for generell variasjon i antall poeng i ligaen. Dette vil i så fall kunne være en fordel.

Molde har prestasjonsmål knyttet både til sluttresultat og resultatet av enkeltkamper. Her vil ikke antall seiere gi spillerne bonus uten at slutt plasseringen faktisk er god. Bonusen vil derfor alltid gi spillerne noe å strekke seg etter, uten at sesongvariasjoner vil gjøre målet uoppnåelig.

Bonussystemet vil kun miste motivasjonseffekt dersom spillerne ikke tror de har mulighet til å være minimum det tredje beste laget i Tippeligaen. Bonusen til Molde vil trolig bli noe høyere i sesonger der ligaen er mindre jevnspilt. Situasjonen for Brann vil være tilsvarende, med unntak av forskjellen i enkeltkamper. Bonusutbetalinger i Brann vil ikke være avhengig av hvor jevnspilt ligaen er, fordi i tillegg til slutt plassering er det kun antall spilte kamper som bestemmer bonusens størrelse.

Haugesund har det bonussystemet som i minst grad tar hensyn til den sesongmessige variasjonen i antall poeng. Her justeres bonussatsen per poeng etter hvert som klubben når bestemte

poengsummer. Hvor vanskelig disse er å oppnå, vil variere fra sesong til sesong. Lillestrøm har også bonus ut ifra antall poeng, men satsene er konstante. Bonusen for å vinne enkeltkamper vil aldri falle bort i hverken Haugesund eller Lillestrøm, slik at insentivet til å vinne enkeltkamper vil være tilstede uavhengig av sesong. Sesongmessige variasjoner vil som for Molde påvirke forventet størrelse på bonusen. Denne effekten vil være sterkest for Haugesund på grunn av deres poengavhengige og progressive system. Til tross for noe sesongmessig variasjon er sammenhengen mellom antall poeng og sluttplassering god. Problemene knyttet til dette vil derfor trolig ikke få veldig store konsekvenser.

6.3.3 Kollektive eller individuelle prestasjonsmål

Alle de fem lagene vi har analysert nærmere bruker kollektive prestasjonsmål i sine kamponuser. Dette skiller seg fra den individuelle bonusen knyttet til å vinne Gullballen i kontraktene til Neymar og Memphis Depay, som vi presenterte i 3.3. Haugesund og Lillestrøm baserer bonusen på antall poeng laget tar. Bonussystemene i Start og Brann baserer seg på sluttplasseringen til laget. Molde kombinerer prestasjonsmålet i enkeltkamper og sluttplassering, men det er fortsatt kollektive prestasjonsmål. Haugesund og Molde har en lik bonus for alle spillere basert på henholdsvis antall poeng og seiere. Systemene kunne vært strukturert som en kollektiv bonuspott som ble fordelt på spillerne etter antall poeng hver spiller hadde tatt eller kamper han har vunnet. Start har en slik kollektiv bonuspott, men at bonuspotten fordeles ut fra spilte minutter. I tillegg har Start en del som fordeles på hele troppen uavhengig av spilletid. I Brann er spillerne delt i fire grupper. Bonusstørrelsen spillerne mottar er forskjellig avhengig av hvilken gruppe de tilhører. Dette er nesten likt som for Lillestrøm der spillerne får mellom et og fem tusen kroner for hvert poeng. Brann og Lillestrøm har en mer individuell bonusutmåling enn Haugesund, Molde og Start.

Kollektive prestasjonsmål kan føre til gratispassasjerproblematikk, jamfør 2.3.1. For en spiller vil det være økonomisk rasjonelt å redusere sin innsats og fortsatt motta samme bonus. Lav innsats fra en spiller kan få store konsekvenser for et fotballag. Eksempler på dette kan være forsvarspillere som opphever en kritisk offside eller en spiss som bommer på et straffespark. Treneren overvåker spillerne i arbeidssituasjoner, som trening og kamp, og har mulighet til å kontrollere at spillerne yter høy innsats. Treneren har ikke mulighet til å kontrollere at spillerne yter maksimal innsats, men han har mulighet til å bytte ut spillere han mener ikke yter god nok

innsats. En annen måte treneren kan redusere gratispassasjerproblematikken på, er tett oppfølging. I kapittel 2.3.1 i teoridelen ble dette referert til som coachingbasert ledelse. Gjennom fortløpende dialog kan treneren sette krav til den enkelte spillers innsats. Et fotballag er en relativt liten gruppe som arbeider sammen over tid. Dette kan føre til gruppepress. Spillere som ikke yter høy innsats kan straffes av medspillere i ettertid. Eksempler på straff kan være negative tilbakemeldinger eller tøffere taklinger. Til tross for at samtlige klubber baserer bonusen på kollektive prestasjonsmål, mener vi at er liten sjanse for gratispassasjerer.

Haugesund belønner også spillere som sitter på benken. Dette kan føre til at spillere blir tilfredse med å ikke spille. I motsetning belønner Brann bare spillere som starter eller spiller mer enn 45 minutter. Antallet spillere som deler bonusen i Brann er derfor mindre enn i Haugesund, og et mulig gratispassasjerproblem kan derfor være mindre i Brann. Eirik Opedal fortalte at Haugesund ønsker å belønne de som bidrar på trening. Denne uttalelsen tilsier at Haugesund opplever at spillerne bidrar på trening og yter høy innsats. Treneren kan i tillegg la være å inkludere spillere i kamptroppen hvis de viser lav innsats. Selv om risikoen for gratispassasjerproblemer kan synes å være noe større i Haugesund, kan treneren altså enkelt omgå dette problemet.

Innad i Haugesund, Molde og Start har spillerne lik bonusstørrelse per prestasjonsmål. Prestasjonsmålene til klubbene er henholdsvis poeng, seier og antall spilte minutter. Likevel vil den totale bonusen hver spiller får bli forskjellig. Noen spillere spiller mer enn andre. Vi antar, basert på vår oppfatning fra intervjuene, at de spillerne som spiller mest også har høyest grunnlønn. De spillerne som spiller mest vil også få mest i bonus siden de er med på å ta flest poeng og vinne flest kamper. Dette fører til at selv om bonusstørrelsen per poeng eller seier er lik og kan bli sett på som kollektiv, vil den øke de absolutte lønnsforskjellene mellom spillere. For Brann og Lillestrøm vil bonusen ytterligere øke lønnsforskjellene. I både Brann og Lillestrøm er det de antatt beste spillerne som har de høyeste bonussatsene. Dette fører til at bonusutbetalingsprofilen for spillerne imellom i Brann og Lillestrøm blir svært konveks. De beste spillerne spiller mest og får høyest bonus for hvert poeng eller hver kamp de spiller. De relative forskjellene i bonusutbetaling vil derfor være større i Brann og Lillestrøm.

Kenneth Karlsen i Mjøndalen sier at de ønsker et rettferdig lønssystem. Med det mener han at lønssystemet skal være med på å utjevne lønnsforskjeller dersom antatt dårligere spillere spiller mye. Mjøndalen har forskjellige bonusstørrelser mellom spillere. Til forskjell fra Brann og

Lillestrøm har de med lavest grunnlønn i Mjøndalen høyest bonusstørrelser. Gitt at de spiller like mye som de med høy grunnlønn vil spillerne ende opp med forholdsvis lik total lønn. Mjøndalen er den eneste klubben som spesifikt trakk frem at dette var noe de ønsket at bonussystemet skulle bidra til.

Basert på studier av Depken (2000), Annala og Winfree (2011) og Tao, Chuang og Lin (2016) er lønnsforskjellene Brann og Lillestrøm mindre gunstige enn de i Haugesund, Molde og Start. De spillerne med lavest bonus og lønn i Brann og Lillestrøm vil, basert på Frey et al. (2013) sin studie, prestere dårligere. Franck og Nüesch (2011) sine funn vil derimot tilsi at siden Brann og Lillestrøm har relativt store lønnsforskjeller, så vil de prestere bedre enn de som har middels store lønnsforskjeller. Mjøndalen vil også, basert på Franck og Nüesch, prestere bra fordi de har små lønnsforskjeller. Siden Depken, Annala og Winfree og Tao, Chuang og Lin sine studier er gjort i USA, der lønnsforskjellene er større enn i Norge (OECD, 2011), kan man anta at lønnsforskjellene vi ser i de norske klubbene uansett er relativt små. Riberio og Lima (2012) hevder at klubber med konveks lønnsstruktur bruker klubbens ressurser mer effektivt. Både Lillestrøm og Brann har de senere årene hatt økonomisk utfordringer. Strengere krav til bruken av ressurser kan derfor være en forklaring på hvorfor Lillestrøm og Brann har en mer konveks lønnsstruktur enn Haugesund, Molde og Start.

Størrelsen på bonusandelen til ulike spillere vil påvirkes av hvorvidt bonusstørrelsene er individuelle eller kollektive. For Haugesund, Molde og Start vil bonusandelen for de spillerne med lavest fastlønn være høyere. Hvis vi fortsatt antar at de med høyest grunnlønn er de beste spillerne, vil det si at de dårligste spillerne har sterkest økonomisk insentiv. De beste spillerne vil ha svakere økonomiske insentiver, fordi bonus vil utgjøre en lavere andel av deres lønn. For Brann og Lillestrøm vil spillernes bonusandel være likere siden de med høyest grunnlønn også har høyest bonus. Dette vil gi like sterke økonomiske insentiver til alle spillerne. Dersom vi antar avtagende grensenytte av lønn, kan man argumentere at dersom klubben ønsker like sterke økonomiske insentiver, må de beste spillerne ha eksponentielt høyere bonus. Vi har ikke informasjon om forholdet mellom enkeltspillers lønn og bonus og kan derfor ikke vurdere om dette er oppfylt i noen av klubbene. I motsatt ende er Mjøndalen. Der vil de beste spillerne, som bare har fastlønn, ikke ha økonomiske insentiver. De dårligste spillerne, som har høye bonusandeler, kan få sterke økonomiske insentiver. På spørsmål rundt dette svarer Kenneth

Karlsen i Mjøndalen at dette er noe de er klar over. De tror ikke økonomiske insentiver motiverer fotballspillere, og formålet med bonussystemet er å skape rettferdighet.

6.3.4 Kontinuerlig eller stegvis prestasjonsutmåling

Det er to prestasjonsmål klubbene baserer bonusutmålingen på. Den ene er prestasjoner i enkeltkamper mens den andre er plassering etter sesongen. Haugesund og Lillestrøm har en kontinuerlig bonusmodell som baserer seg på prestasjoner i enkeltkamper. Hver gang laget tar et nytt poeng utløser dette bonus. Start har også en kontinuerlig bonusmodell, men den baserer seg på sluttplassering. Brann sin bonusmodell er stegvis og baserer seg på sluttplassering. Molde har en trafikklysmoell med to forskjellige prestasjonsmål. Molde har en stegvis moell som baserer seg på sluttplassering, mens de har en kontinuerlig moell som baserer seg på prestasjoner i enkeltkamper.

Ingen av bonussystemene har et bonustak. Når systemene baserer seg på en tippeligasesong, er det et naturlig tak i hvor mange kamper og poeng et lang kan ta. Det er heller ikke mulig å bli bedre enn nummer én. Haugesund og Lillestrøm har heller ikke noe bonusgulv. Fra første poeng lagene tar får spillerne bonus. Brann, Molde og Start har et bonusgulv basert på sluttplassering. Bonusgulvene er satt ut fra klubbens sportslige ambisjoner. Molde sitt bonusgulv er på tredjeplass. Dersom laget ender dårligere enn tredjeplass, vil ikke spillerne få bonus. Brann har et tilsvarende gulv, men i Brann er dette gulvet satt på fjortende plass. Start sitt bonusgulv har vi ikke fått opplyst. Dette blir valgt etter sesongen.

Lillestrøm og Haugesund sine bonussystemer har kontinuerlig insentiveffekt. Hvert poeng gir bonus og det vil ikke være noen nivåer de må nå for å øke bonusen. Bonusstørrelsen i Haugesund sitt system vil stige etter hvert. Vi vil komme tilbake til dette i neste kapittel. I Lillestrøm og Haugesund vil spillerne ha økonomiske insentiver hele sesongen. Molde sitt bonussystem har også en konstant insentiveffekt fordi hver seier gir bonus. Siden det også er et sluttkrav er det likevel ikke sikkert at spillerne får bonus. Dette kan gjøre at insentiveffekten blir noe svakere siden det er knyttet usikkerhet til bonusen selv om man vinner kampen. Fire av de seks siste sesongene har Molde endt blant de tre beste. Dette viser at Molde relativt ofte når målet om tredjeplass. Spillerne kan derfor regne med at i en normal sesong vil de få bonus for hver seier. Dersom Molde skulle begynne sesongen svært dårlig, kan dette gjøre at den økonomiske

insentiveffekten forsvinner resten av sesongen. Med en dårlig start kan en medaljeplassering bli urealistisk. Det spiller da ikke noen økonomisk rolle for spillerne om de vinner kampen eller ikke. Haugesund og Lillestrøm har en mer robust insentiveffekt enn Molde siden Molde kan miste noe insentiveffekten dersom de får en dårlig start.

Bonussystemet til Start har også kontinuerlig insentiveffekt. Hver plasseringsforbedring gir økt bonus. Forskjellen mellom Start og eksempelvis Lillestrøm er at Start sin insentiveffekt er knyttet til sluttstilling. Hvordan laget presterer i enkeltkamper vil ikke få direkte konsekvenser for spillernes bonus. På denne måten vil ikke insentiveffekten være like kontinuerlig i løpet av sesongen. Hvilken plassering laget har etter halvspilt serie kan variere fra hvilken plassering laget ender på. For Start vil derfor insentiveffekten være sterkere mot slutten av sesongen når spillerne kan se hvilke plasseringsforbedringer prestasjonene i enkeltkamper kan gi.

Brann har en stegvis bonusmodell basert på sluttstilling. Brann vil også ha redusert insentiveffekt i starten av sesongen. Det er vanskelig for spillerne å vite hva prestasjoner tidlig i sesongen betyr for bonusen. Bonussystemet til Brann vil, i likhet med Start sitt system, ha sterkere insentiveffekt mot slutten av sesongen. Spillerne i Brann vil ha økt insentiveffekt når man nærmer seg et terskelnivå. Dersom Brann mot slutten av sesongen ligger på tiendeplass, vil spillerne ha sterke insentiver til å klatre en plass for å nå neste terskelnivå. På den andre siden dersom Brann ligger på en niendeplass har de mindre insentiver til å klatre ytterligere plasseringer siden neste terskel er på sjetteplass. Vanligvis antar man at når et team eller en ansatt har oppnådd et terskelnivå kan de redusere innsatsen siden terskelen er nådd. Siden sluttstilling er relativt og kan endre seg helt til siste serierunde, kan andre lags prestasjoner påvirke spillernes bonus negativt. Spillerne har derfor insentiver til å ikke falle under terskelnivået igjen etter at det er oppnådd.

6.3.5 Fast eller variabel prestasjonsutmåling

Lillestrøm sitt bonussystem har en fast prestasjonsutmåling. Hvert poeng Lillestrøm tar utløser like stor bonus for spillere. Insentiveffekten vil være konstant gjennom hele sesongen.

Brann og Haugesund har tiltakende insentivstyrke i sine bonussystemer. Bonusstørrelsen øker når Haugesund tar mange poeng. Poengene fram til 32 poeng gir en sum, mellom 33 og 44 gir en annen sum og fra 45 poeng og oppover gir den høyeste summen. Insentivstyrken vil derfor stige

utover i sesongen. Basert på resultater fra de siste seks sesongene vil første økning i bonusutbetaling slå inn ved det poengnivået som sikrer fortsatt spille i Tippeligaen neste sesong. Dette kan være hensiktsmessig hvis Haugesund opplever at spillerne mister motivasjon etter at de har sikret plassen. Bonusstørrelsen øker videre for en poengsum som pleier å bety at laget kjemper om medalje. Økningen i bonusstørrelse har ikke tilbakevirkende effekt. Poeng laget allerede har tatt vil altså beholde den lavere bonussatsen. Incentiveeffekten kan øke utover i sesongen etter hvert som Haugesund tar flere poeng. Dersom Haugesund når det siste bonusnivået, vil dette antagelig være helt mot slutten av sesongen. Det kan være hensiktsmessig å øke insentivene mot slutten, siden spillerne kan begynne å bli slitne etter en lang sesong. Dersom Haugesund derimot skulle få en dårlig start på sesongen, kan målet om å nå 45 poeng virke urealistisk. Dette kan føre til at insentivene ikke tiltar mot slutten av sesongen.

Bonusstørrelsen i Brann sitt bonussystem tiltar når slutt plasseringene blir bedre. Incentiveeffekten er sterkere når laget kjemper om topplasseringer enn om de ligger midt på tabellen. Brann ønsker på sikt å være en toppklubb. Bonussystemet gir sterkere incentiveeffekt blant topplasseringer, og synes derfor å være tilpasset Brann sin langsiktige strategi. Likevel er ikke Rune Soltvedt i Brann sikker på hvor realistisk målsetningen om å være en toppklubb er på kort sikt. Dersom Brann har en realistisk målsetning om å ende midt på tabellen på kort sikt, vil ikke systemet skape like sterke insentiver for å vinne kamper. Incentivet for å være blant de som får spille kampen er likevel til stede. Bonussystemet til Brann er relativt nytt. Systemet kan være utformet med den hensikt å være motiverende på lengre sikt.

Vi har ikke informasjon om hvorvidt Start sitt bonussystem er fast eller variabelt. Siden bonusstørrelsen baseres på et eventuelt overskudd antar vi at den er tiltakende. Klubbenes inntekter fra medieavtalen er tiltakende ved gode plasseringer. Basert på Start sin strategi vil det være lite sannsynlig at Start skal kjempe helt i toppen av Tippeligaen. Systemet vil derfor antagelig gi en fast incentiveeffekt siden inntektsøkningen fra medieavtalen er relativt fast fram til medaljeplass. Start ønsker at bonussystemet skal være et klapp på skulderen. Dette formålet er mulig å oppnå ved en fast prestasjonsutmåling.

Moldes prestasjonsutmåling kan både vurderes som fast og avtagende. Bonusutmålingen som baserer seg på prestasjoner i enkeltkamper er fast. Bonusen for en seier endres ikke av hvor mange kamper laget vinner. Moldes bonussystem har en avtakende utbetalingsprofil basert på

sluttplassering. Bonusen spillerne vil motta stiger kraftig mellom fjerde- og tredje plass, men stiger med avtagende styrke fra tredje- til førsteplass. Dette er basert på hvor mange kamper man historisk har behøvd å vinne for å ende på de ulike plasseringene. Dersom spillere forholder seg til prestasjonsmål i enkeltkamper i stedet for sluttplassering, vil de oppfatte insentivstyrken som fast. Ut ifra bonusen per enkelt kamp, vil spillerne ha like sterkt insentiv til å vinne hver serierunde. På samme måte som for Lillestrøm vil dette føre til at det ikke spiller noen rolle når Molde møter ulike motstandere. Rekkefølgen av motstandere vil likevel kunne spille en rolle på grunn av plasseringskravet. Bonusen kan virke urealistisk dersom Molde taper mange kamper i starten av sesongen.

6.3.6 Oppsummering og diskusjon

I den foregående analysen har vi benyttet teori om utforming av bonussystemer til å vurdere bonussystemene til fem av klubbene i norsk toppfotball. Denne teorien peker på fordeler og utfordringer ved ulike utforminger. Analysen har som utgangspunkt at bonussystemene skal motivere til økt innsats.

Prestasjonsmålene til klubbene er i hovedsak objektive. Et unntak er Start, som kan gjøre en subjektiv vurdering av hvor mye bonus som skal utbetales. Til tross for at prestasjonsmålene i hovedsak er objektive størrelser, har de fleste bonussystemene tilleggskriterier der subjektive vurderinger er avgjørende. I Lillestrøm og Brann er satsene for det objektive prestasjonsmålet en skjønsmessig vurdering. Trenerens subjektive vurderinger er også av betydning, fordi bonusene i ulik grad avhenger av spilletid.

Prestasjonsmålene er knyttet til sportslige resultater. Resultatene er alltid avhengig av motstanderens prestasjoner. Derfor er samtlige klubbers prestasjonsmål til en viss grad relative. Likevel kan man lage et skille mellom systemer som stiller krav til tabellplassering, og de som kun avhenger av den enkelte kamp. Kravet om tabellplassering avhenger av resultatet av kamper som laget ikke selv spiller. Dette kan derfor sees som et relativt mål i enda større grad enn et krav til enkeltkamper. Ikke alle spillerne i laget får bonus. Bonussystemene har derfor også et relativt prestasjonsmål om å være blant de som får spille. Alle lagene vi har tatt for oss i denne analysen bruker kollektive prestasjonsmål. Molde og Lillestrøm har fast bonusstyrke i sine prestasjonsmål, mens de tre andre klubbene har tiltakende bonusutmåling.

Vi har vurdert fordeler og ulemper ved klubbenes valg av utforming. Vi finner at klubbenes bonussystemer ser ut til å være hensiktsmessig utformet med tanke på formålet om å motivere spillerne. De typiske utfordringene som kan følge med klubbenes valg av utforming ser ut til å bli moderert av forhold i bransjen, samhold i laget og lignende. Fra resultatdelen vet vi også at klubbenes bonusandeler varierer mellom 10 og 30 prosent, som kan være hensiktsmessig dersom man ønsker en motivasjonseffekt av bonussystemet (Bragelien, 2003).

6.4 Bransjeforhold som påvirker om bonus er hensiktsmessig

Vi vil nå gjennomføre to analyser som ikke går like spesifikt inn på hver enkelt klubb. Vi vil først vurdere i hvilken grad forholdene ligger til rette for bruk av bonuslønn i norsk toppfotball som bransje. Vi har i mindre grad tatt hensyn til bransjeforhold i tidligere analyser, og vi finner det derfor hensiktsmessig å vurdere disse forholdene i en egen analyse. Deretter vil vi gjøre en vurdering av fotballspilleres motivasjon og hvordan denne påvirker hvor mye bonus som er hensiktsmessig å bruke i norsk toppfotball. Disse analysene er ment å støtte våre analyser av klubbenes bonussystemer, slik at vi samlet sett kan konkludere hvorvidt klubbenes bonussystemer er hensiktsmessige.

6.4.1 Ligger forholdene til rette for bruk av bonuslønn i norsk toppfotball?

Vi benytter teori om insentiv-intensitetsprinsippet (3.2.4) for å vurdere om forholdene i norsk toppfotball ligger til rette for bruk av bonusavlønning. Vi vil da vurdere hvorvidt spillernes innsats har betydning for resultatet, spillernes risikokostnad og hvilken kostnad spillerne har for å yte innsats. Til slutt vil vi vurdere målekostnader og eventuell støy i prestasjonsmålet.

Innsatsens betydning for resultatet

Bonussystemene vi har presentert, og andre systemer som kan være aktuelle for fotballspillere, vil være knyttet til sportslige prestasjoner. Spørsmålet på dette punktet er derfor i hvilken grad økt innsats fra spillerne vil føre til forbedrede sportslige resultater.

Trenere, dommere, motstanderlag og tilfældigheter vil påvirke utfallet av kampene. Likevel mener vi det er rimelig å anta at det er spillernes prestasjoner som vil være mest avgjørende for

resultatet. Innsats, både på treninger og i kamper, vil ha stor påvirkning på resultatet. Et lag, der spillerne i utgangspunktet yter lav innsats, vil sannsynligvis få bedring av resultater dersom spillerne øker innsatsen. Innsats kan derfor ha stor betydning for resultatet. Det vil være et tak for hvor mye innsats det er mulig å legge inn, og økt innsats vil sannsynligvis få redusert betydning etter hvert som man nærmer seg dette taket. Flere faktorer enn spillernes egenstyrte innsats vil påvirke prestasjonen. Deres talent både fysisk og psykisk vil for eksempel også være avgjørende for prestasjon.

Vårt inntrykk er at innsatsnivået i Tippeligaen er høyt. I tillegg vil flere andre faktorer enn spillernes innsats påvirke resultatet. Likevel tror vi et bonussystem kan føre til økt innsats. Det er ikke kun i kampsammenheng spillerne yter innsats. Muligheten til å øke innsatsen i en enkelt kamp kan være begrenset, men bonussystemene kan også føre til forbedret innsats og profesjonalitet på treninger og i forberedelser. Vi tror de fleste spillere har mulighet til å øke sin innsats på et eller flere av disse områdene. Isolert sett anser vi derfor bonuslønn som et hensiktsmessig styringsverktøy i norsk toppfotball, basert på betydningen av spillernes innsats.

Risikokostnad ved bruk av variabel lønn

En risikoavers spiller vil kreve en kompensasjon for å bære risiko. Spilleren vil altså kreve høyere forventet lønn ved bonuslønn enn dersom alt var fastlønn. Det er derfor en kostnad for klubben å benytte seg av bonuslønn, og denne kostnaden avhenger av hvor risikoaverse spillerne er.

I deres masteroppgave fra 2006 peker Vestbø og Sægrov på at det i utgangspunktet ikke er grunn til å anta at fotballspilleres risikoaversjon er forskjellig fra andre arbeidstakere. De fleste spillerne har fotballen som eneste inntektskilde, og er derfor avhengige av at fastlønnen er stor nok til å dekke faste kostnader.

Det er naturlig å anta at risikoaversjon er lavere for høyere inntektsnivåer. Dersom fastlønnen uansett er høy, vil ikke den variable delen av lønnen representere like stor risiko. Spilleren vil uansett være godt rustet til å dekke vanlige faste utgifter. Mange av fotballspillerne i Tippeligaen har lønninger som er betydelig høyere enn hva som er vanlig i arbeidslivet ellers (Johannessen, 2015). Dette kan tale for at det øvre sjiktet av spillere i Tippeligaen har lavere risikoaversjon enn ansatte generelt.

Fotballspillere har en kort karriere. Spillerne er kun midlertidig ansatt, med kontrakter som normalt ikke er lenger enn fem år. Spillerne er også utsatt for en betydelig risiko med tanke på skader, og vil ha betydelig høyere risiko for å bli arbeidsuføre enn ansatte i mer vanlige yrker. Inntjeningsperioden som fotballspiller er kort, og kan ta uventede vendinger. Deler av denne risikoen kan modereres av forsikringer. Likevel kan det argumenteres for at en karriere som fotballspiller innebærer høy grad av risiko, og at ytterligere risiko knyttet til lønnen gjennom bonus derfor kan være mindre hensiktsmessig.

Kun et fåtall av de som forsøker, lykkes med å bli profesjonelle fotballspillere. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at man må være relativt risikovillig for å velge dette som karrierevei. Dette kan tale for at den gjennomsnittlige fotballspilleren er noe mindre risikoavers enn folk flest.

Samlet sett er vår vurdering at fotballspillere trolig har en risikoaversjon som er sammenlignbar med andre arbeidstakere, og at risikokostnaden ved å benytte bonusordninger derfor ikke bør være unormalt høy.

Utgangspunktet i prinsippal-agent teori er som regel at arbeidsgiver er risikonøytral. Overføring av risiko til en risikoavers ansatt, vil derfor føre til en suboptimal fordeling av risiko. Det er en nødvendig pris å betale for ønsket om å motivere til økt innsats. Forutsetningen om at klubbene er risikonøytrale baserer seg som regel på at arbeidsgiver er veldifferensierte, og derfor godt egnet til å takle risiko. Basert på vår oppfattelse fra intervjuene, er dette ikke tilfellet for klubbene i norsk toppfotball. I tillegg til å kunne motivere, vil det å dele risikoen gjennom variabel avlønning derfor kunne ha en verdi i seg selv for klubbene. Dette står i kontrast til tradisjonell prinsippal-agent teori der prinsippalen antas å være risikonøytral. Risikokostnaden klubben blir stilt ovenfor ved å benytte seg av bonuslønn blir lavere, fordi klubben selv også har en betalingsvilje for å slippe risiko. Totalt sett anser vi ikke risikokostnaden ved bruk av bonuslønn som et problem i norsk toppfotball.

Innsatselastisitet – kostnaden ved å yte innsats

De fleste profesjonelle fotballspillere setter pris på å få ha fotball som yrke (Vestbø & Sægrov, 2006). Fotballspillere finner sannsynligvis større glede i jobben sin enn hva en typisk ansatt i mer ordinære yrker vil oppleve. Henrik Hoff i Aalesund sier «Jeg velger å tro at fotballspillere

motiveres av gleden ved ha som yrke det som det som de synes er aller kjekkest, nemlig å spille fotball.» På bakgrunn av dette kan man tenke seg at kostnadsfunksjonen for spillernes innsats er forholdsvis elastisk. Spillerne vil dermed ikke trenge veldig høy kompensasjon for å være villige til å yte høy innsats.

På den andre siden er det å leve av idretten er et nåløye ikke mange kommer gjennom. Trolig vil ingen klare å bli, og fortsette å være, profesjonell fotballspiller uten å yte svært høy innsats. Selv om spillerne ikke nødvendigvis opplever så stor kostnad ved å yte innsatsen de gjør, så kan det hende at de gjør sitt ytterste allerede før en eventuell bonus blir innført. Ut ifra denne tankegangen kan man påstå at spillernes faktiske innsats som følge av potensiell bonus vil være uelastisk, selv om kostnadsfunksjonen skulle tyde på det motsatte. Spillerne ville kanskje ikke kreve stor kompensasjon for å øke innsatsen sin, men effekten av denne kompensasjonen kan altså være begrenset av at spillerne allerede gjør sitt beste.

Målekostnader og støy i prestasjonsmål

Vi har konstatert at spillernes innsats har betydning for klubbens sportslige resultater. Klubben kan ikke knytte bonuslønn direkte opp mot spillernes innsats, jamfør teori om agentens skjulte innsats (3.2). I stedet bruker klubbene resultatet i enkeltkamper, eller resultatet for hele sesongen, som prestasjonsmål. Resultatet av kampene får mye oppmerksomhet, og det er ingen kostander knyttet til å måle dette. Det vil derfor ikke være målekostnader knyttet til de bonussystemene vi har presentert.

Det kan være støy i prestasjonsmålet. Flere andre faktorer enn spillernes innsats vil være med på å avgjøre utfallet av en kamp. Motstandernes prestasjon, dommere og enkeltsituasjoner med stor grad av tilfeldigheter kan ha mye å si for utfallet. Det vil være fullt mulig å tape en kamp der alle spillere yter sitt ytterste. Dette gjelder også andre veien, det er mulig å vinne kamper uten at alle har gitt full innsats.

Prestasjonsmålene vil ha en del støy, men svært lave målekostnader. Vi tror ikke støyen i prestasjonsmålet vil være så avgjørende at bruk av bonuslønn ikke blir hensiktsmessig.

6.4.2 Er spillere indre eller ytre motiverte?

Vi vil i dette kapittelet diskutere fotballspillers motivasjon. Mennesker kan enten være indre eller ytre motivert, eller en kombinasjon av begge deler, jamfør 2.4. Bonus er en ytre belønning. Vi vil derfor diskutere hvilke konsekvenser det får dersom fotballspillere er indre motiverte, men mottar ytre belønninger. Først vil vi vurdere spilleres motivasjon basert på intervjuene, men også knyttet til tidligere forskning. Deretter vil vi vurdere om fotballen som bransje legger til rette for å skape og opprettholde indre motivasjon. Til slutt vil vi diskutere hvilke konsekvenser bonusen kan få på spillernes eventuelle indre motivasjon.

Ni av intervjuobjektene tror at fotballspillere motiveres av indre motiver. Rune Soltvedt i Brann tror fotballspillere blir motivert av «Å ha det gøy med fotball.» Henrik Hoff i Aalesund svarer «Jeg velger å tro at det er gleden ved ha som yrke det som det som de synes er aller kjekkest, nemlig å spille fotball.» Andre trekker frem at ytre faktorer som supportere, trenere og miljøet. Totalt svarer ti av intervjuobjektene ytre ikke-økonomiske faktorer, mens åtte svarer at de tror spillere blir motivert av penger. Stig Ove Sandnes i Vålerenga mener at det er kombinasjon av både indre og ytre motivasjon. «Hva som motiverer en fotballspiller må være kombinasjon av begge deler.» sier han. Vestbø og Sægrov fant i 2006 at majoriteten av fotballspillere svarte at indre motivasjon drev deres prestasjoner. Stig Ove Sandnes i Vålerenga sier i tillegg at «Spillere som bare er opptatt av ytre motivasjon og som ikke har den indre drivkraften til å drive egentrening og stå på, de avslører seg ganske fort.» Basert på intervjuene og Vestbø og Sægrov sin studie har vi ikke mulighet til å konkludere med hva som motiverer fotballspillere. En grunn til det kan være at fotballspillere er en diversifisert gruppe. Innad i et lag kan spillere ha ulik motivasjon. Noen av spillerne har mer indre motivasjon, mens andre motiveres mer av ytre faktorer.

Kuvaas (2005) hevder at indre motivasjon er mest hensiktsmessig for å løse komplekse oppgaver som krever kreativitet og kvalitet. Vi anser fotball som en aktivitet som både krever kreativitet og kvalitet. Basert på dette er det sannsynlig at fotballspillere, i hvert fall delvis, er drevet av indre motiver. Vi vil derfor vurdere om aktiviteten fotball kan skape og opprettholde indre motivasjon. For at en jobb skal skape indre motivasjon mener Waterman et al. (2003) at tre dimensjoner må være tilstede. De tre dimensjonene er selvbestemmelse, selvrealisering og en balanse mellom de

ferdighetene en ansatt har og utfordringer han møter. I løpet av en fotballkamp har fotballspillere stor grad av selvbestemmelse. Det er ingen som direkte styrer valgene deres, og de handler slik de mener tjener laget best. Fotballspillere har mindre selvbestemmelse utenfor kampsituasjon. En trener har ofte en taktikk og en måte han ønsker at spillerne skal spille på. Et eksempel på dette er Stabæk som ønsker å spille en pasningsorientert spillestil. Spillere kan være uenig med denne spillestilen, men må likevel følge trenerens taktikk. Dette kan gjøre at spillere føler mindre selvbestemmelse. Selv om treneren har en bestemt taktikk, står spillerne fritt til å velge hvordan de utfører denne i en kampsituasjon. Vi mener derfor at fotballspillere innehar stor grad av selvbestemmelse.

Vi mener at toppidrett har høy grad av selvrealisering. Flere av intervjuobjektene trekker frem hvor viktig utvikling er i fotballklubber. Kenneth Karlsen i Mjøndalen sier blant annet «Vi er veldig opptatt av at spillere og trenere i klubben skal utvikle seg.»

Fotballspillere vil, etter vår oppfatning, oppleve en balanse mellom de ferdighetene de har og de utfordringene de møter. Per Ketil Berg i Sandefjord svarer dette på spørsmål om hva som motiverer fotballspillere: «Fotballspillere motiveres av å lykkes med å være en del av laget, og få mestring på det nivået du er på.» En spiller som møter for store utfordringer vil trolig ikke få spille, mens spillere som ikke møter nok utfordringer blir solgt til en tøffere liga. Siden fotball finnes på alle nivåer vil spillere naturlig spille på det nivået som passer deres ferdigheter. Et eksempel på dette, som Inge Andre Olsen nevner, er Morten Morisbak Skjønberg. Han spilte for Stabæk som ung og ble en av de beste spillerne. Da ble han solgt til en tøffere liga, men mot slutten av karrieren, når ferdighetene gjerne faller noe, returnerte han til Stabæk. Vi finner at Waterman et al. sine tre dimensjoner er tilstede for fotballspillere og vi mener derfor at å ha fotball som yrke bør skape indre motivasjon.

Det er tre dimensjoner som må være tilstede for at en jobb skal opprettholde ansattes indre motivasjon (Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975). De tre dimensjonene er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og tilbakemeldinger. For å bli profesjonell fotballspiller er det stor variasjon i hvilke ferdigheter som kreves. Det kreves både tekniske, taktiske og fysiske ferdigheter for å lykkes. Dersom en svært høy spiller kun spiller på fysikken sin, kan det føles mindre meningsfullt siden han ikke kan bidra i andre deler av spillet. De fleste fotballspillere bidrar i alle spillets faser og får brukt alle ferdighetene sine. Vi mener at fotballspillere antagelig

vil føle høy grad av oppgaveidentitet. En fotballspiller som spiller hele kampen utfører en helhetlig jobb. Selv om en spiller utfører en spesifikk rolle på et lag, er det enkelt for spilleren å oppfatte hvordan hans innsats påvirker det endelige resultatet. Fotballspillere som ikke får bidra i kampsituasjon kan derimot føle mindre oppgaveidentitet. Hvis en spiller bare sitter på benken, kan det være vanskelig å føle at man bidrar. I Haugesund har de sett denne utfordringen. Eirik Opedal i Haugesund sier:

«Vi har en stor gruppe som trener sammen. Tidligere var bonusen sånn at det kun var de som spilte som fikk alt. Vi føler at det er en litt mer rettferdig modell at alle som er i gruppa, også de som sitter på benken, som er med og bidrar hver eneste dag, også får en del av bonusen.»

Vi mener derfor at spillere som spiller mye vil føle høy grad av oppgaveidentitet, mens spillere som ikke får bidra så mye kan føle mindre oppgaveidentitet. En fotballspiller får mange tilbakemeldinger på jobben han gjør. Treneren kan gi tilbakemeldinger både på trening og kamp, men det er også en tydelig tilbakemelding om du blir tatt ut på laget eller ikke. Dersom treneren kun gir tilbakemelding gjennom laguttak, kan det være vanskelig for spillere som ikke blir tatt ut å vite hva de kan forbedre. I tillegg blir spillere ukentlig vurdert i media. Vi mener derfor at fotballspillere får tilstrekkelig tilbakemeldinger på jobben de gjør. Totalt sett mener vi, basert på Hackman et al. sine tre dimensjoner, at forholdene ligger til rette for at fotballspillere skal opprettholde indre motivasjon.

Når spillere er indre motivert og blir ytre belønnet, kan fortregningseffekter oppstå (Kuvaas, 2005). Basert på vår oppfattelse fra intervjuene er det ingen av intervjuobjektene som anser fortregningseffekter som en stor utfordring for fotballspillere. Vi vil nå presentere noen årsaker til at fortregningseffekter ikke er like aktuelt for fotballspillere som i andre yrker.

Ytre belønninger kan redusere fotballspilleres indre motivasjon fordi fokuset flyttes vekk fra kampen og til bonusen. Den indre motivasjonen reduseres lettere dersom det er en sterk kobling mellom aktiviteten og den ytre belønningen (Kuvaas, 2005). Ingen av bonussystemene knytter seg direkte opp mot hvilke valg spillerne gjør på banen. Samtlige bonussystemer baserer seg på resultater. Målbonus er et eksempel på en bonus som baserer seg på spillernes valg på banen.

Basert på våre intervjuer er målbonuser svært lite utbredt i norsk fotball. Valg spillerne gjør på banen vil derfor ikke påvirke bonusen annet enn gjennom resultatet av kampen.

En annen årsak til at det er lite fortregningseffekter i fotball er at de ytre belønningene støtter opp om spillernes egen verdier. Tore Andersen i Odd uttaler at «Fotballspillere er mest interessert i å spille god fotball og vinne kampene. De er vinnere.» Han støttes av Trond Alstad i Rosenborg som sier «De er såpass vinnerkaller alle sammen.» Basert på dette kan vi anta at en av fotballspillers verdier er å vinne og prestere. Samtlige av bonussystemene, uavhengig av formål, knytter bonusen opp mot gode prestasjoner. I alle systemene er det bedre å prestere godt enn dårlig. Bonusene støtter derfor opp om spillernes egne verdier om å vinne. Dersom spillerne hadde blitt belønnet for å tape, hadde det muligens redusert spillernes indre motivasjon. I en studie av NBA fant Taylor og Trogdon (2002) at når basketballspillere hadde insentiver til å tape så hadde de dobbelt så stor sannsynlighet for å tape. Det er rimelig å anta at amerikanske basketballspillere også har en verdi om å vinne og prestere. Studie til Taylor og Trogdon er et eksempel på hvordan ytre belønninger kan overgå egne verdier og redusere indre motivasjon.

Vi kan ikke konkludere med hva fotballspillere motiveres av. Vi kan derimot anta at fotballspillere har ulik motivasjon. Basert på Waterman et al. (2003) og Hackman et al. (1975) sine dimensjoner ligger forholdene til rette for å både skape og opprettholde indre motivasjon i fotball. Vi finner ikke grunn til å anta at fortregningseffekter er et problem for fotballspillere. Det er to årsaker til det. Bonusene er i liten grad knyttet opp mot aktiviteten fotball, men heller resultatet. I tillegg mener vi at bonusene støtter opp om spillernes egne verdier.

6.4.3 Oppsummering og diskusjon

Vi har nå analysert hvorvidt forholdene norsk toppfotball som bransje ligger til rette for bruk av bonus. Vi vil nå se de to analysene i sammenheng og vurdere om bonuslønn er en hensiktsmessig styringsmekanisme i fotball som bransje.

Vi mener at fotballspillere har stor påvirkning på de prestasjonsmålene bonusene baseres på. Dette taler for at bonuslønn er hensiktsmessig i norsk toppfotball. Vi finner ingen grunn til at fotballspillere skal ha annerledes risikoaversjon enn andre arbeidere. Derimot finner vi, basert på vår forståelse fra intervjuene, at fotballklubbene er mer risikoutsatt en mange arbeidsgivere. Basert på dette synes bonuslønn å være hensiktsmessig i norsk toppfotball. Basert på Vestbø og

Sægrov (2006) sin studie, og våre intervjuer, antar vi at fotballspillere kan ha noe lavere kostnad av å yte ekstra innsats enn den typiske arbeider. Vi stiller likevel spørsmåltegn ved hvorvidt fotballspillere har mulighet til å øke innsatsen sin. På grunn av faktorer som dommere og motspillere vil det være noe støy i prestasjonsmålet. Dette taler isolert sett for mindre bruk av bonuslønn. Vi mener måleproblemer ikke vil være aktuelt i de bonussystemene vi har presentert. Vi mener totalt sett, basert på insentiv-intensitetsprinsippet, at bonuslønn er hensiktsmessig i norsk toppfotball.

Vi antar, basert på våre intervjuer, at fotballspillere er både indre og ytre motivert. Vi finner at forholdene i norsk toppfotball ligger til rette både for å skape og opprettholde indre motivasjon. I tillegg finner vi liten grunn til at fortregningseffekter er aktuelt i fotballen. Det er to årsaker til dette. En grunn til dette er at det ikke direkte kobling mellom valgene spillerne tar på banen og deres bonus. Den andre er fordi bonusen kan være med på å støtte opp om spillernes egne verdier. Dersom fotballspillere drives av, eller trenere ønsker at fotballspillere skal drives av indre motivasjon, ligger forholdene til rette i bransjen for at indre motivasjon skal skapes og opprettholdes. Begge analysene tilsier at forholdene i norsk toppfotball ligger til rette for bruk av bonuslønn.

7 Oppsummering og konklusjon

Denne utredningen har presentert hvordan seksten av Norges beste fotballklubber benytter bonusavlønning. I kapittel 5.1 ble kamp- og plasseringsbonusene til klubbene presentert. Tretten av seksten klubber vi har intervjuet benytter en form for kamptbonus. Bonussystemene er prestasjonsavhengige i den grad at nesten samtlige har et resultatkrav som må oppfylles. Resultatkravene er enten knyttet til enkeltkamper eller til sluttresultat, eller til en kombinasjon av disse. Norske fotballklubber har i hovedsak fire forskjellige formål med bonussystemene sine. Ønsket om å knytte inntekter og kostnader tettere sammen og ønsket om å skape motivasjon er de to vanligste formålene. Klubbene vi har intervjuet har et lønnsbudsjett for 2016 mellom 6 og 30 millioner kroner. Klubbene har en bonusandel mellom 0 og 30 prosent.

I kapittel 6.1 fortsatte vi kartleggingen av klubbenes bonussystemer fra kapittel 5. Vi fant en positiv sammenheng mellom størrelsen på klubbenes lønnsbudsjetter, og hvilken andel av spillernes lønn bonus forventes å utgjøre. Vi trakk frem to mulige forklaringer på denne sammenhengen. For det første kan dette forklare av avtagende risikoaversjon hos spillerne. I tillegg synes klubbene å være motvillige til å betale høye lønninger uavhengig av prestasjon. Klubbenes lønnsbudsjetter for 2016 er positivt korrelert med gjennomsnittlig tabellplassering. Vår analyse sammenligner dagens lønnsbudsjetter med tidligere resultater. En mulig årsakssammenheng er derfor at klubbene som har prestert bra i senere år har profittert på dette, og derfor har de største budsjettene i år. Den andre muligheten er at klubber med høye lønnsbudsjetter kan ansette bedre spillere, og derfor presterer bedre sportslig. Vi finner en signifikant sammenheng mellom lønnsbudsjett og sportslig prestasjon. Dette er i tråd med hva tidligere studier på utenlandske sportsligaer har funnet (Szymanski & Kuypers, 1999) (Avrutin & Sommers, 2007) (Hall, Szymanski, & Zimbalist, 2002).

Vi presenterte også en signifikant sammenheng mellom sportslig prestasjon og hva intervjuobjektene mener motiverer fotballspillere. Klubber som svarer at de tror spillere er indre motiverte har prestert dårligere enn andre både de siste tre og seks år. Klubber som tror at spillere hovedsakelig motiveres av karrieremotiver har prestert signifikant bedre enn andre klubber. En mulig årsakssammenheng er at klubber som har identifisert hva sine spillere motiveres av vil ha en fordel i å tilrettelegge for sine spillere og derfor prestere bedre. En annen mulig

årsakssammenheng er at spillere som motiveres av karrieremotiver generelt presterer bedre. Kanskje er det kun de beste spillerne som har en reell grunn til å la seg motivere av videre karrieremotiver når de allerede spiller i Tippeligaen. Dette kan forklare hvorfor lag der ledelsen mener spillerne motiveres av karrieremotiver er de som presterer best. Figur 3 på side 65 gir oversikt over hvilke sammenhenger vi har undersøkt med korrelasjonsanalyser i kapittel 6.1.

I kapittel 6.2 gjennomførte vi en analyse av bonussystemenes evne til å skape en tettere sammenheng mellom klubbens prestasjonsavhengige inntekter og kostnader. Vi har vist at samtlige bonussystemer bidrar til å skape en tettere kobling mellom prestasjonsavhengige inntekter og kostnader. Likevel varierer prestasjonsavhengige inntekter mer enn utbetalingene til samtlige bonussystemer. Klubbene overfører derfor deler av risikoen knyttet til sportslig prestasjon med spillerne.

Videre fant vi at bonussystemene hadde den tetteste koblingen mellom inntekter og kostnader i nærheten av klubbens budsjetterte plassering. Klubbene har skreddersydd sine bonussystemer etter sin sportslige og dermed økonomiske situasjon. Dette gjør bonussystemene sårbare for større endringer i klubbens situasjon. Dersom klubbens sportslige situasjon endres betydelig, ved at Molde for eksempel blir et bunnlag, må de sannsynligvis endre sitt bonussystem. Om de velger å beholde sitt nåværende bonussystem, vil koblingen mellom prestasjonsavhengige inntekter og kostnader være dårligere.

I kapittel 6.3 analyserte vi utformingen av klubbens bonussystemer med tanke på systemenes evne til å motivere spillere. De forskjellige systemene har ulike fordeler og utfordringer, men samlet sett finner vi at bonussystemenes utforming legger til rette for å kunne motivere spillere. I kapittel 6.4 tar vi for oss forhold som knytter seg norsk toppfotball som bransje. Disse drøftelsene supplerer analysene av klubbens bonussystemer slik at vi kan gjøre en totalvurdering av hvorvidt klubbens bruk av bonuslønn virker hensiktsmessig. I kapittel 6.4.1 har vi gjort en vurdering av faktorene som inngår i insentivintensitetsprinsippet. Vi gjorde det for å vurdere hvorvidt bransjeforholdene i norsk toppfotball legger til rette for bruk av bonuslønn. Basert på denne analysen ser bonuslønn ut til å være en hensiktsmessig styringsmekanisme for klubbene i norsk toppfotball. I kapittel 6.4.2 konkluderer vi med at forholdene ligger til rette for å skape og opprettholde indre motivasjon i norsk toppfotball. Utmålingen i bonussystemene er ikke direkte avhengig av spillernes valg på banen, men kun resultater. I tillegg kan bonusen støtte opp om

spillernes egne verdier. Dette taler for at fortregningseffekter ikke er et stort problem ved bruk av bonus i norsk toppfotball. Vi har analysert utformingen av klubbens bonussystem, og supplert dette med analyser av bransjen klubbene opererer i. Vår samlede konklusjon basert på disse analysene, er at bonussystemene til klubbene i norsk toppfotball virker hensiktsmessig utformet med tanke på å motivere spillere.

I utredningen har vi vist at bonuslønn kan være en hensiktsmessig styringsmekanisme for norske fotballklubber. Bonussystemene kan redusere klubbens økonomiske risiko, i tillegg til å motivere spillerne.

8 Bibliografi

Aakvik, J. A., & Øgar, S. (2009, Juli 16). Myter om norsk fotballøkonomi. *Verdens Gang*.

Aas, M. A. (2013). *Bosmann-dommen i dag*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (1990). The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 255-283.

Alt om fotball. (2016). *Statistikk for Tippeligaen*. Retrieved from Alt om fotball:

<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentStatistics&tournamentId=1&seasonId=337&useFullUrl=false>

Al-Ubayadli, O., Gneezy, U., Lee, M. S., & List, J. A. (2010, Desember). Towards an understanding of the relative strengths of positive and negative reciprocity. *Judgement and Decision Making*, vol. 5, no. 7, pp. 524-539.

Annala, C. N., & Winfree, J. (2011). Salary distribution and team performance in Major League Baseball. *Sport Management Review*, pp. 167-175.

At The Match. (2016). *What's in a Footballer's Contract*. Retrieved from At The Match:

<https://www.atthematch.com/article/whats-in-a-footballers-contract>

Avrutin, B. M., & Sommers, P. M. (2007). Work Incentives and Salary Distributions in Major League Soccer. *Atlantic Economic Journal*, pp. 509-510.

Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 1125-1156.

Barajas, A., Jardon, C., & Crolley, L. (2005). Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football? *Electronic Journal*.

Barth, E. (2005). Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover? *Horisont*.

Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2000). Incentives and motivation. In S. L. Rynes, & B. Gerhart, *Compensations in Organizations* (pp. 104-147). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

-
- Blasi, J. R., Freeman, R. B., Mackin, C., & Kruse, D. L. (2008). Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance. *NBER Working Paper Series*.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma*.
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi & finans*, pp. 25-35.
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma*, pp. 31-43.
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? - Teori, empiri og norske bankeeksempler. *Praktisk økonomi & finans*, pp. 39-53.
- Bragelien, I., & Kvaløy, O. (2014). Lønn og Belønning. In A. Mikkelsen, & T. L. (red.), *Strategisk HRM 2 - Kjerneprosesser, funksjoner og spesielle HRM-funksjoner* (pp. 317-341). CAPPELEN DAMM AS.
- Bragelien, I., & Kvaløy, O. (2014). Lønn og Belønning. In A. Mikkelsen, & T. L. (red.), *Strategisk HRM 2, Kjerneprosesser, funksjoner og spesielle HRM funksjoner*. Cappelen Damm.
- Brandes, L., & Franck, E. (2012, May). Social preferences or personal career concerns? Field evidence on positive and negative reciprocity in the workplace. *Journal of Economic Psychology*.
- Brown, L. (2016, April 11). *Football Leaks reveal Neymar's Barcelona contract dwarfed by rival stars*. Retrieved from The Telegraph:
<http://www.telegraph.co.uk/football/2016/04/11/details-of-neymars-alleged-contract-revealed-by-football-leaks/>
- Bråten, R. T. (2013, September 14). *RBK mot 15 mill. i underskudd*. Retrieved from Adressa.no:
<http://www.adressa.no/100Sport/fotball/eliteserien/article392682.snd>
- Burgess, S., & Ratto, M. (2003). The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford review of economic policy*, pp. 285-300.

-
- Carmerer, C. F., Loewenstein, G., & Rabin, M. (2004). *Advances in Behavioral Economics*. Princeton University Press.
- Che, Y.-K., & Yoo, S.-W. (2001, Juni). Optimal Incentives for Teams. *The American Economic Review*, pp. 525-541.
- Colbjørnsen, T., Bragelien, I., Gjesdal, F., Hagen, K. P., Heum, P., & Salvanes, K. G. (2000, Mai). Incentivavlønning for ledere - en oversikt over kunnskapsstatus. *SNF-rapport*.
- Dagbladet. (2014, November 14). *Dagbladet.no*. Retrieved from Trøim har tapt 74 millioner på Vålerenga, men vil fortsette som klubbens rike onkel:
http://www.dagbladet.no/2014/11/14/sport/fotball/valerenga/tor_olav_troim/36244746/
- Dagbladet. (2016, Januar 2). *Nå åpner overgangsvinduet. I fjor var Ødegaard snakkisen, hvem blir det i år?* Retrieved from Dagbladet:
http://www.dagbladet.no/2016/01/02/sport/fotball/england/premier_league/tippeligaen/42595105/
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). *A Meta-Analytic Review og Experiments Examining the Effect of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*. Retrieved from Psychological Bulletin:
https://www.rug.nl/gmw/psychology/research/onderzoek_summerschool/firststep/content/papers/4.4.pdf
- Deloitte. (2016). *Deloitte Football Money League 2016*. Retrieved from Top of the table - Football Money League: <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Depken, C. A. (2000). Wage disparity and team productivity: Evidence from major league baseball. *Economics Letter*, Vol. 67, pp. 87-92.
- Ellingsen, T., & Johannesson, M. (2007). Paying Respect. *Journal of Economic Perspectives - Volume 21 - Number 4*, pp. 139-149.
- Eurosoccer Sweden. (2016, Mai 29). *Fotballen.eu*. Retrieved from Fotballstatistikk - Tippeligaen: http://www.fotballen.eu/Emner/Tippeligaen_statistikk.html

-
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives - Volume 14 - Number 3*, pp. 159-181.
- Feltstykket, V. (2016, April 5). *tv2.no*. Retrieved from Må selge spillere om ikke en løsning snart kommer på plass.: <http://www.tv2.no/a/8192229/>
- Flanagan, A. (2016, Februar 8). 'Leaked' Man United contract reveals what bonuses the players get for winning the title, Champions League and FA Cup. Retrieved from Mirror: <http://www.mirror.co.uk/sport/football/news/leaked-man-united-contract-reveals-7327015>
- Franck, E. P., & Nüesch, S. (2010). The Effect of Wage Dispersion on Team Outcome and the Way Team Outcome is Produced. *Applied Economics, Vol. 43*, pp. 3037-3049.
- Fredagsvik, J., & Olsen, S. J. (2004, Mars 17). Lavere lønninger, mindre budsjetter: Fra lønnsfest til slankekur. *Aftenposten*.
- French, J. R. (1968). The conceptualization and measurement of mental health in terms of self-identity theory. In S. B. Sells, *The Definition and Measurement of Mental Health* (pp. 30-48). Washington: Department of Health Education, and Welfare.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001, Desember). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Survey*, pp. 589-611.
- Frey, B. S., Schaffner, M., Schmidt, S. L., & Torgler, B. (2013). Do employees care about their relative income position? Behavioral evidence focusing on performance in professional team sport. *Social Science Quarterly*, pp. 912-932.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage Publications.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). *A fine is a price*. Retrieved from <http://rady.ucsd.edu/faculty/directory/gneezy/pub/docs/fine.pdf>
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). *A New Strategy for Job Enrichment*. Retrieved from <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/6412215.pdf>

-
- Hall, S., Szymanski, S., & Zimbalist, A. S. (2002). Testing Causality Between Team Performance and Payroll. *Journal of Sports Economics*, pp. 149-168.
- Hart, O. D., & Holmström, B. (1987). The Theory of Contracts. In T. F. Bweley, *Advances in Economic Theory* (pp. 71-155). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hasås, T. (2001). På konkursens rand. *Klassekampen*. Retrieved from Hasås, Torgny (2001): På konkursens rand. Klassekampen 30.10.01. ATEKST. (12. januar.
- Headey, B., & Wearing, A. (1987). The Sense of Relative Superiority: Central to Well-Being. *Social Indicators Research*, pp. 497-516.
- Hemmer, T. (1995, Mars-Mai). On the interrelation between production technology, job design, and incentives. *Journal of Accounting and Economics*, pp. 209-245.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø., & Vea, E. (2016). Insentiver. In K. G. Hoff, I. Bragelien, P. A. Holving, R. Ø. Strøm, & E. Vea, *Strategisk økonomistyring* (pp. 423-447). Universitetsforlaget.
- Holmström, B., & Milgrom, P. (1987). Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives. *Econometrica*, pp. 303-328.
- Holmström, B. (1982). Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective. *Essays in Economics and Management in Honor of Lars Wahlbeck*.
- Høivik, T. (1974). *Mål og metode*. Universitetsforlaget.
- Ihle, M. (2015, April 1). *Om pengebruken er avgjørende, så ender Tippeligaen slik*. Retrieved from <http://www.dagbladet.no/2015/03/31/sport/fotball/tabeller/tippeligaen/budsjett/38489600/>
- Itoh, H. (1992, April). Cooperation in Hierarchical Organizations: An Incentive Perspective. *Oxford Journals*, pp. 321-345.
- Johannessen, B. A. (2015, Mai 19). *Toppfotballsjefen: - Lønningene i Tippeligaen ned 40 prosent*. Retrieved from VG: <http://www.vg.no/sport/fotball/start/toppfotballsjefen-loenningene-i-tippeligaen-ned-40-prosent/a/23455010/>

- Kalleklev, H. J. (2016). *Her er alle TV 2 Sportens tips for Tippeligaen 2016*. Retrieved from <http://www.tv2.no/a/8102683/>
- Karlsen, H. (2016, Februar 3). *Start signerte ny millionavtale i tøft sponsormarked*. Retrieved from Aftenposten: http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/Start-signerte-ny-millionavtale-i-toft-sponsormarked-682765_1.snd
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. In K. Knudsen, & A. Ryen, *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (pp. 29-51). Cappelen akademiske .
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi & finans*, pp. 9-19.
- Kvaløy, O. (Performer). (2015, Mars 12). *Lineær insentivmodell*. Norges Handelshøyskole, Bergen, Norge.
- Kvaløy, O. (2015, Februar). *Verdi av informasjon i prinsipal-agent relasjoner*. Norges handelshøyskole , Bergen.
- Kvaløy, O., & Olsen, T. E. (2012, April 25). The Rise of Individual Performance Pay. *Journal of Economics and Management Strategy*, pp. 493-518.
- Levine, D. I. (1991). Cohesiveness, productivity, and wage dispersion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 15, pp. 237-255.
- Lillestrøm Sportsklubb. (2016). *DNB signerte ny sponsoravtale med LSK*. Retrieved from <https://www.facebook.com/LillestromSK/videos/10153416866545095/>
- Lund, J. (2002, April 12). Enorme lønnsforskjeller. *Verdens Gang*, p. 27.
- Lønning, S. (2015, Desember 10). *Tippeligaen til Discovery*. Retrieved from Nettavisen: <http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen-til-discovery/3423169327.html>
- Madsen, C. (2015, Oktober 22). *Stadig på vei mot bærekraftig klubbøkonomi*. Retrieved from NFF: <http://gamle.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2015/Stadig-pa-vei-mot-barekraftig-klubbokonomi/>

-
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1988). An Economic Approach to Influence Activities in Organizations. *American Journal of Sociology*, pp. 154-179.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*.
- Miller, M. (2016, April 4). *Memphis Depay's massive Manchester United contract leaked*. Retrieved from METRO: <http://metro.co.uk/2016/04/04/memphis-depays-massive-manchester-united-contract-leaked-5794474/>
- Mondello, M., & Maxcy, J. (2009). The impact of salary dispersion and performance bonuses in NFL organizations. *Management Decision*, pp. 110-123.
- Nettavisen. (2016). *Her er Nettavisens tabelltips for Tippeligaen 2016*. Retrieved from <http://www.nettavisen.no/sportspill/her-er-nettavisens-tabelltips-for-tippeligaen-2016/3423196267.html>
- Nettavisen. (2016, Mai 3). *Nettavisen.no*. Retrieved from Viking risikerer konkurs: -Situasjonen er alvorlig: <http://www.nettavisen.no/sport/fotball/viking-risikerer-konkurs---situasjonen-er-alvorlig/3423220150.html>
- Norges Toppfotball. (2016). *Økonomisk fordeling - 2013-2016*. Retrieved from <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:trOdgyXQ5S0J:tjenestekatalog.toppfotball.no/okonomi/fordelingsmodell-2013-2016/107-ntf-fordelingsmodell-2013-2016/file+&cd=1&hl=no&ct=clnk&gl=no>
- OECD. (2011). *An Overview of Growing Income Inequalities in OECD Countries: Main Findings*. Retrieved from <https://www.oecd.org/els/soc/49499779.pdf>
- Ogden, M. (2014, Juli 31). *Manchester United must reach Champions League within two seasons of start of Adidas deal or face £23m penalty*. Retrieved from The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/manchester-united/11003145/Manchester-United-must-reach-Champions-League-within-two-seasons-of-start-of-Adidas-deal-or-face-23m-penalty.html>
- Parker, R. (2016, April 4). *Man Utd player bonus structure leaked*. Retrieved from Off the post: <http://www.offthepost.info/blog/2016/04/man-utd-player-bonus-structure-leaked/>

- Percy, J. (2015, April 17). *Leicester City will land £5 million bonus for Premier League survival*. Retrieved from The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/leicester-city/11546577/Leicester-City-will-land-5-million-bonus-for-Premier-League-survival.html>
- Pfeffer, J., Cialdini, R. B., Hanna, B., & Knopoff, K. (1998). Faith in supervision and the self-enhancement bias: Two psychological reasons why managers don't empower workers. *Basic and Applied Social Psychology*, pp. 313-321.
- Rajan, M., & Reichelstein, S. (2006). Subjective Performance Indicators and Discretionary Bonus Pools. *Journal of Accounting Research*, pp. 585-618.
- Rasmus, P. (2014, November 26). *Mot dobling av RBK-underskudd*. Retrieved from Aftenposten: http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/Mot-dobling-av-RBK-underskudd-476556_1.snd
- Reine, P. I. (2015, April 28). *FKH attraktive på sponsormarkedet*. Retrieved from FKH: <http://www.fkh.no/news/article/1fvnxu5e5axsk18ulamvyvq2di/title/fkh-attraktive-pa-sponsormarkedet>
- Riberio, A. S., & Lima, F. (2012). Portuguese football league efficiency and players' wages. *Applied Economics Letter*, pp. 599-602.
- Román, F. J. (2009, Juli). An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 589-618.
- Sivertsen, Ø. (2015, Mars 11). *Hvem er billigst i eliteserien?* Retrieved from Summørsposten: <http://www.smp.no/100Sport/fotball/eliteserien/article501429.snd>
- Skardal, V., & Sommerstad, S. (2012). *Tippeligaens økonomiske utvikling 2006-2010 : Med fokus på det finansielle oppfølgingssystemet til Norges Fotballforbund*. Retrieved from NHH - Brage: http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys_brage_31634
- Sponsor Insight. (2014). *Årsmøte Norges Rytterforbund*. Retrieved from <http://www.rytter.no/wp-content/uploads/2014/12/FS-referat-nr-8-2014-Vedlegg-2-NRYF-Sponsor-Insight.pdf>

-
- Sponsor Insight. (2016, Januar 27). *Sponsormarkedet 2015/2016 og fotballens sponsorfremtid*. Retrieved from <http://www.sponsorinsight.no/nyhetsbrev2/sponsormarkedet-20152016-og-fotballens-sponsorfremtid>
- Statistisk Sentralbyrå. (2016, Mars 3). *Lønn, alle ansatte, 2015*. Retrieved from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/lonnansatt/aar/2016-03-03#content>
- Stiroh, K. J. (2007). Playing for Keeps: Pay and Performance in the NBA. *Economic Inquiry*, Vol. 45, pp. 145-161.
- Svegaard, K. E. (2016). *VG lupen 2016*. Retrieved from <http://www.vg.no/spesial/2016/vglupen/?plassering=10>
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*.
- Tao, Y.-L., Chuang, H.-L., & Lin, E. S. (2016). Compensation and performance in Major League Baseball: Evidence from salary dispersion and team performance. *International Review of Economics & Finance*, Vol.43, pp. 151-159.
- Taylor, B. A., & Trogon, J. G. (2002, Januar). Losing to Win: Tournament Incentives in the National Basketball Association. *Journal of Labor Economics*, Vol. 20, pp. 23-41.
- Thomas, K. W. (2002). *Intrinsic Motivation at Work*. Retrieved from http://www.bkconnection.com/static/Intrinsic_Motivation_at_Work_2nd_EXCERPT.pdf
- Torgler, B., & Schmidt, S. L. (2007). What shapes player performance in soccer? Empirical findings from a panel analysis. *Applied Economics*, Volume 39, Issue 18, pp. 2355-2369.
- Torjusen, T. (2014, November 10). *Tippeligaen med publikumsøkning på drøye 2%*. Retrieved from Norsk Toppfotball: <http://www.toppfotball.no/spectators/article/po76nsi7rvk21ku2enwrq0j0v/title/tippeligaen-med-publikumsokning-pa-droye-2->
- Torjusen, T. (2016, Mars 22). Kanonår for toppklubbene. *Norsk Toppfotball*.
- Vestbø, S., & Sægrov, G. (2006). *Bonusavlønning i norsk toppfotball*. Bergen: Norges handelshøyskole.

- Villa, G., Molina, I., & Fried, R. (2011). Modeling attendance at Spanish professional football league. *Journal of Applied Statistics*, Vol. 38, pp. 1189-1206.
- Vågsdalen, J. R. (2013, Mars 6). *Store budsjettforskjeller i Toppserien, i følge Haugesund Avis*. Retrieved from Kvinnefotball Magasinet: <http://kvinnefotballmagasinet.no/store-budsjettforskjeller-i-toppserien-i-folge-haugesund-avis/>
- Wahlstrøm, R. (2006, Mai 1). Lønnshopp i Tippeligaen: 100 000 i lønnshopp på to år. *Dagbladet*.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Goldbacher, E., Green, H., Christine, M., & Susheel, P. (2003). Predicting the Subjective Experience of Intrinsic Motivation: The Roles of Self-Determination, the Balance of Challenges and Skills, and Self-Realization Values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, pp. 1447-1458.
- Werner, S., & Mero, N. P. (1999). Fair or Foul?: The Effects of External, Internal, and Employee Equity on Changes in Performance of Major League Baseball Players. *Human Relations*, Vol. 52, pp. 1291-1311.
- Whaling, J. (2016, April 11). *Neymar's leaked Barcelona contract reveals his salary and €190m buy-out clause*. Retrieved from Mirror: <http://www.mirror.co.uk/sport/football/news/neymars-leaked-barcelona-contract-reveals-7731576>
- Winsnes, E. (2014, Juli 12). Norsk toppklubber har tapt 460 millioner på seks år. *Aftenposten*.

9 Figurer og tabeller

9.1 Figurer

- Figur 1: Fordeling av mediepengene for hver plassering i Tippeligaen 2016
- Figur 2: Gjennomsnittlig antall tilskuere i Tippeligaen mellom 2000 og 2015
- Figur 3: Oversikt over sammenhengene i 6.1.
- Figur 4: Gjennomsnittlig antall utbetalinger de siste seks år
- Figur 5: Lønnsdannelse for fotballspillere, gitt fullkommen konkurranse
- Figur 6: Sammenheng mellom sluttplassering og antall tilskuere – Lillestrøm
- Figur 7: Utbetalingsprofil for poengbonus i Lillestrøm
- Figur 8: Prestasjonsavhengige inntekter og kostnader i Lillestrøm
- Figur 9: Sammenheng mellom sluttplassering og antall tilskuere – Molde
- Figur 10: Utbetalingsprofil kampbonus Molde
- Figur 11: Prestasjonsavhengige inntekter og kostnader for Molde
- Figur 12: Sammenheng mellom sluttplassering og antall tilskuere – Haugesund
- Figur 13: Utbetalingsprofil kampbonus Haugesund
- Figur 14: Prestasjonsavhengige inntekter og kostnader i Haugesund
- Figur 15: Sammenheng mellom sluttplassering og antall tilskuere – Brann
- Figur 16: Prestasjonsavhengige inntekter og kostnader i Brann
- Figur 17: Sammenheng mellom sluttplassering og antall tilskuere – Start

9.2 Tabeller

- Tabell 1: Klubbenes bonussystemer
- Tabell 2: Klubbenes formål med bonussystemet
- Tabell 3: Fotballspilleres motivasjon
- Tabell 4: Andre data
- Tabell 5: Antall bonusutbetalinger og bonusandel

- Tabell 6: Sammenheng mellom gjennomsnittlig tabellplassering siden 2013 og fotballspilleres motivasjon
- Tabell 7: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 6
- Tabell 8: Gjennomsnittlig antall poeng for hver plassering i Tippeligaen (2010-2015)
- Tabell 9: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 9
- Tabell 10: Gjennomsnittlig antall seiere for hver plassering i Tippeligaen
- Tabell 11: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 12
- Tabell 12: Haugesunds tabellsatser
- Tabell 13: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 15
- Tabell 14: Regresjonsinformasjon tilhørende figur 17

10 Vedlegg

Intervju med Rune Soltvedt i Brann – 18.02.16

Hva er Brann sine langsiktige mål?

Sportslige mål?

Ja

Ja det er klart vi har vært gjennom en, jeg må liksom ta med historien litte grann, fra å vinne gull i 2007 til å rykke ned i 2014 og komme opp igjen i 2015 så det har nok preget oss litt på å tørre å sette langsiktige mål. Men vi er klar på at vi er en storklubb i norsk fotball og det kommer vi også til å være. Så vi ønsker å være en toppklubb og hevde oss i toppen av norsk fotball og bli et stabilt topplag.

Hvilken strategi har dere for å nå det målet?

Oi, det er jo mange strategier. Det er mange ting som henger sammen her. Vi ser sammenhengen mellom det bedriftsøkonomiske og det sportslige med å få nok inntekter til å kunne drive en sportslig satsning som gjør at du har bedre forutsetninger, ikke sant. Og så er det rent strategimessige i forhold til avdeling sport som går på alt i fra rekruttering av egenutviklede spillere i fra en utviklingsavdeling, i form av rekruttering av spillere utenifra til et a-lag, typer vi ønsker. Ja det er planen, det at man har en plan for utvikling av den enkelte spilleren sånn at vi klarer å forvalte verdiene av de spillerne vi har i stallen på en best mulig måte til enhver tid. Det går på det vi har stort fokus på nå, det går på utviklingen av en trenings- og prestasjonskultur, for å ikke kunne bli tatt på det at vi ikke trener nok eller ha god nok kvalitet for å nå de sportslige målsetningene som vi setter oss. Ja, det går på treningsfasiliteter, styrke sånn at vi legger forholdene mest mulig til rette. Ja, det er så mange ting at jeg vet ikke helt hvor dere vil... Men det er noen av stikkordene.

Du snakket om det økonomiske aspektet. Hvor viktig er det at Brann drives økonomiske lønnsomt?

Det er kjempeviktig. I mange år har klubben vært prisgitt at vi har folk som har støttet opp om oss, enkeltpersoner og andre som har støttet opp om oss, sånn at vi har kunnet hatt en sportslig satsning. Vi ønsker å kunne bli mer selvgående, at vi finner inntekter selv og har kostnader som står i stil til det. Så vet vi det at det er ikke nødvendigvis at de som har mest penger som får det beste resultatet. Så det handler jo om å forvalte de pengene på en best mulig måte. Men vi føler at det er en viktig del når du er en storklubb, at det er en viktig del at du må satse som en storklubb, og da trenger du økonomiske ressurser. Men det er ikke gitt at du oppnår sportslig suksess bare fordi du har mye penger for å si det på den måten.

Er det noe mål at man skal gi noe avkastning til eiere?

Nei, vi har ikke som målsetning om å sitte igjen med masse penger hvert år for å si det sånn. Vi vil heller bruke pengene våre på en fornuftig måte og heller stå med null og vinne seriegull for å si det på den måten. Det er ikke noe vits å sitte igjen med 20 millioner i pluss og så var ambisjonen og vinne gull, og fordi du ikke brukte de 20 millionene så ble du nummer 12.

Hva er de sportslige ambisjonene for kommende sesong?

Ja, det er sikkert rart å høre at en klubb i fra Bergen har bestemt seg for å være litt ydmyke i forhold til ambisjoner, men vi har ikke noen uttalelser om tabellposisjon eller noe. Men vi har sagt at vi tror vi kan overraske. Det er det vi har sagt.

Det var jo en bombe da dere rykket ned, så det å holde seg bør vel være noe man forventer?

Ja derfor har vi ikke sagt noe om det. Vi ønsker da å kunne si at vi kan overraske og det tror jeg vi har potensiale til og så får vi se hvilken retning vi overrasker. Det gjenstår jo å se.

Hvordan ser de økonomiske målsetningene ut før sesongen?

Nei, de er jo litte grann som jeg sa i sted, å drive på en sunn og god måte og prøve å komme med et resultat som ikke står i minus da.

Hva ligger det totale lønnsbudsjettet i Brann på?

--- SENSURERT ---

Hvordan er lønnsstrukturen og er det innslag av bonus nå?

Ja, vi har gjort det sånn at vi har innført et helt nytt bonussystem nå. Fordi det gamle systemet, eller vi så ikke helt at det var et system, så det var veldig store forskjeller på lønningsposen til den enkelte spiller som satt i den garderoben og var klar over det. Og for å få en bedre oversikt over dette så laget vi et mer rigid lønnssystem som vi har bonusutbetalinger i form av om du spiller kamper eller ikke da. Vi har ikke gått på poeng eller noe sånt, vi har startet eller spilt mer enn 45 kamper (minutter?) så er du en av de spillerne som får bonus. Og da har vi delt i fire kategorier: da har vi landslagsspillere eller ja, de soleklart beste spillerne, vi kaller det landslagsspillere i kategori en. Og så har vi førstelagsspillere i kategori to. Og så har vi troppsspillere i kategori tre. Og så har vi unge spillere i kategori fire. Og da har vi ulike summer i de ulike kategoriene. Så har vi det sånn at vi har tatt utgangspunkt i en sum, si at den summen er 5000 per startede kamp. Så har vi tatt utgangspunkt i at Brann blir fra 6 til 9 på tabellen. Da får du den utbetalt. Og det er den du blir utregnet hele tiden da. Men hvis Brann blir nummer 1 så får du 150 % av den. Hvis Brann blir nummer 2 så får du 130 % av den. Blir Brann 10 til 14 så får du 75 %. Og nedrykk så får du ingenting. Så hvor mye du får som spiller harmonerer med hvordan laget gjør det, og til slutt på tabellen.

Det er ikke forskjell innad i kategoriene?

Ikke innad.

Så alle som er i førstelagskategori vil få samme bonus?

Ja, men det er forskjell i forhold til grunnlønn.

Den utbetales på slutten?

Nei, det er det vi ikke gjør. For det vi gjør er at vi regner akonto. Sånn at det vi ønsker er at vi tenker i forhold til prestasjonskultur, og at du skal se det igjen på lønningsposen kort tid etterpå. Og du skal ikke ha lyst til å se på neste lønn at du går ned. Så du må klore deg fast for å få spille kamper, for uten blir det ubehagelig på neste lønn. Så vi betaler på neste lønning, betaler vi bonusen. Og da får du betalt 75% av den. Så får du eventuelt utbetalt resten, opp mot 100% som er sjette til niende plass, får du utbetalt etter sesongen.

Hvis dere skulle rykke ned da?

Ja, da må de betale tilbake igjen.

Man må det ja?

For da har ikke vi bonus. Det er den måten vi har valgt å gjøre det på, så får vi se. Vi har nå innført dette på en god del spillere. Dette er jo helt nytt så det er en del spillere som fortsatt ikke er innenfor dette bonussystemet, som fortsatt er inne på det gamle bonussystemet. Men det er dette alle må inn i, som kommer inn i klubben i dag.

Hvor mange er det i hver gruppe?

Vi ønsker å ha en fordeling som er kanskje, hvis vi er 22 da. Så ønsker vi å ha, det er jo mest i den kategori to da. Vi har kanskje åtte i kategori to og så har vi fire i kategori en. Da er du oppe i tolv, og så er det sju til åtte i kategori tre og så har vi kanskje to til tre i den siste. Så hovedtyngden er i de to mellomste da.

Har dere noen andre typer bonuser?

Ja, det er fra de gamle avtalene da. Da har vi bonus som tilsier at hvis vi er på over 40 poeng og tar medalje i tippeligaen, så får de per vunnet kamp og per uavgjort. Så fremdeles er det noen spillere som har det da.

Men den prøver dere å bevege dere bort fra? Det er ikke den dere ønsker å ha?

Nei nei, vi skal ha en. Og hvis ikke spillerne godtar det så signerer vi de ikke.

Den bonusen dere har nå knytter seg bare opp mot at man spiller kampen? Den har ingenting med resultatet å gjøre?

Nei. Og det er noe vi har vurdert. Vi vurderte da om vi heller skulle ha resultatbasert. Men det valgte vi rett og slett vekk. Og så sier ikke jeg at det er sånn det blir resten av tiden, men vi ønsket rett og slett, siden vi jobber så mye med den prestasjonskulturen, så ønsket vi så sterkt å ha fokus på at hvis du bare fikk spille kampen, det var nok til at du måtte yte maksimalt i forberedelser og på trening og alt for at du skulle være den som ble valgt, fikk muligheten til å tjene de ekstra pengene.

Hvor stor andel av en spillers lønn, hvis vi antar at dere kommer fra 6-9 plass vil komme fra bonus?

--- SENSURERT ---

Er det store forskjeller på grunnlønn innad i hver gruppe?

Nei, men det er et spenn, og det er litt sånn naturlig, synes vi. Vi har kanskje ikke lyst til å si det men det er nok et spenn på... ikke veldig stort da. Men det er et spenn.

Hvem har utformet det bonussystemet dere har nå?

Det startet vi med i fjor, jeg og Vibeke som er daglig leder, og så hadde vi noen som bisto oss litt, men det er vi som på en måte har utformet det da, men vi har fått litt bistand og hjelp underveis for å ha noen å sparre med.

I hvilken grad har spillerne vært med på å utvikle systemet?

Ingen.

Hvorfor har dere valgt det bonussystemet?

Det var på grunn av at når vi kom inn og så alle avtalene som lå og så det store spennet som var og så måtte vi få inn en helt annen systematikk og struktur. Mye av det var på grunn av at vi hadde rykket ned og vi så at noen spillere hadde 25 % lønnsnedgang og andre hadde ikke hvis du rykket ned et hakk. Så vi så, vi gikk gjennom alle avtaler og så at det var alt for stort spenn på mange måter og det var forskjellige bonusutbetalinger, bonus... hva skal jeg si, noen hadde 40 poeng og noen hadde at du måtte ta poeng i Tippeligaen. Så vi ønsket rett og slett å strukturere det sånn at det skulle bli likt på alle. Vi tror det er mye sunnere, for det første er det mer oversiktlig for oss som driver klubben når vi har et mye klarere bilde på kostnader i forhold til det. Jeg vet og det, at vi må betale mer ut til spillere hvis vi gjør det bra, men da tjener vi også mer penger. Så det dårligere Brann gjør det, jo mindre penger tjener vi som klubb, men jo mindre betaler vi ut til spillerlønninger. Så det var nok det aller viktigste. Så var det også en viktig del som jeg sa litt i sted. Det var en garderobe som du skal få spillere til å dra i samme retning og da er det urettferdig at en som sitter et sted i garderoben tjener 125.000 i måneden, og han som sitter ved siden av tjener 10.000. Det synes vi ikke. Så det var for å få mer likhet. Samtidig så må du ha ulikheter, for det har med spillerens historie og se hvor de er i karrieren og det er mange ting som spiller inn, men det mener vi at vi kan forsvare med at vi har den modellen vi har nå.

Hvordan er støtteapparat og trener lønnet?

De har litt forskjellige avtaler, men det har med at de henger litt tilbake igjen i tid. Litt gamle avtaler. Men da er det mer at det er kompetanse og erfaring og hvor du har vært. At det blir en personlig vurdering for den enkelte.

Har de noen bonuser?

Ja, noen av de har.

Hvordan er de utformet?

Det er mer type, sånn at vinner vi Tippeligaen, eller sølv eller NM eller kommer til Europa. Det er mer den type ting. Som går på at presterer klubben bra, og de har vært med på bidra til det så får de mer lønn.

Hva tenker du at motiverer en spiller?

Å ha det det gøy med fotball. Jeg tenker at det er det aller viktigste. Jeg håper det å få utvikle seg hver eneste dag, det er det aller viktigste. Og at det er den indre motivasjonen som er avgjørende. Så det er det jeg håper og tror. Men så vet jeg og at det kan være ytre motivasjon som å spille for Brann som er helt unik og et forhold mellom by og lag som er helt unik i Norge med mye folk på tribunen og trøkk. Det er med å trigge. Og så er lønn også med å trigge. Det bedre du presterer, det mer får du utbetalt, det er med på det. Men jeg heller mot at det er den indre motivasjonen og ha lyst til å vinne noe med Brann. Det håper og tror jeg er det viktigste.

Tror du motivasjonen endrer seg over tid? Er det forskjell på motivasjonen til en 18 åring og en 30 åring?

Jeg vet ikke om jeg er den rette til å svare på det. Men det tror jeg kan være. Men igjen så er det utrolig individuelt for jeg har opplevd spillere som spiller når de er 35 og har motivasjon som kanskje er sterkere enn da de var 18. Og det kan være, jeg håper jeg tar feil, men jeg opplever at det kan være en utfordring i forhold til unge spillere som slipper til for tidlig til da, det kan ha noe å si for motivasjonen. Men dette er jo en sånn samfunnspolitisk greie, og bo i Norge og ha det så godt som vi har det. Har du da nok driv og motivasjon i deg for å bli toppspiller eller er du fornøyd med å ha det som du har det i, takk og pris, et godt land. Så her er det ekstremt store forskjeller. Jeg har møtt veldig motiverte 18 åringer og så møter jeg de som sier de er motivert, men de handler ikke som om de er motivert da. Jeg synes det er veldig vanskelig spørsmål. Men

jeg er helt klar på at jeg opplever at mange av våre, både eldste og yngste er veldig motiverte men det har jo livserfaring og gjøre.

Når innførte dere det lønssystemet dere har i dag?

Vi innførte det i begynnelsen av 2015.

Har dere hatt noen erfaringer rundt det?

Nei, vi har bare plassert spillere. For i OBOS-ligaen så hadde vi ikke bonuser. Og så har vi bonuser som ikke er utarbeidet enda, i forhold til NM og kvalifisere oss til Europaliga, men det er sånn vi tar med spillerutvalget og diskuterer. Det glemte jeg å si.

Hvordan ser dere for dere at den kommer til å bli?

Nei, det må vi bare ta med spillerne hvis vi kommer et stykke i NM før det blir aktualisert.

Blir det da at dere har satt av en sum og så kan spillerne kan fordele?

Ja, det tror jeg uten at jeg kan konkludere så vil jeg tror at det vil være en mulig løsning.

Tror du dette bonussystemet kommer til å bidra til at dere får bedre sportslige resultater?

Det viktigste er å treffe på typene vi tar inn og hvordan vi forvalter verdiene av de og så henger alt sammen, så det er vanskelig å si men jeg håper jo ikke at vi skal dårligere forutsetninger for det er ikke derfor vi har laget det, for det er ikke derfor vi har laget det. Vi har laget det for å få bedre forutsetninger. Men det er umulig å si noe om før vi har sett det i bruk og hvordan det fungerer.

I hvilken grad tror du det bidrar til å nå økonomiske mål?

Ja, det avhenger litt av hvilke inntekter vi klarer å skape og hvordan kostnadsbilde ser ut. Men jeg er i hvert fall klar på at det er i hvert fall er mye mer oversiktlig og greit, og man vet hva man har og om man lykkes eller ikke, så er det mye bedre å styre etter dette, enn å ha en du ikke vet hvordan ser ut.

Tror du det er tett nok bonusutgiftene og eventuelle inntekter ved tabellposisjon?

Ja, det tror jeg. Man skal jo alltid betale ut mer i bonus når klubben gjør det bedre for da vet men at man får mer penger gjennom blant annet medieavtalen.

Hvor stor andel av merinntektene går til spillerne og hvor mye går til dere?

Det er vanskelig å si. Det har jeg ikke så god peiling på. Det er jo en total mediepott som blir regnet av norsk fotball etter hvor du kommer og det klarer jeg rett og slett ikke svare på. Det var et godt spørsmål, men jeg klarer rett og slett ikke svare på det. Jeg har ikke kunnskap nok om det. Men jeg vet i hvert fall at Brann fikk alt for lite av medieavtalen i 2015. Det var en av de klubbene som var desidert mest vist på TV, men ja, sånn var det.

Det blir kanskje lettere i Tippeligaen?

Ja vi får håpe. Vi fikk jo det vi fortjente. Det er sånn det er.

Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra spillere på det bonussystemet dere har?

De signerer jo avtalene så vi håper jo at de synes det er greit så lenge de signerer. Eller så hadde de kanskje ikke gjort det. Det er vel det jeg tenker at jeg kan si om det.

Dere har ikke hatt noen spillere dere har hatt problemer med å signere på grunn av bonusstrukturen?

Nei.

I hvilken grad benytter dere sign-on fees?

I liten grad.

Når dere benytter, hvor stor andel av en månedslønn vil den da være?

Det er veldig individuelt så det er umulig å svare på.

Det kan være alt fra en månedslønn til et år?

Nja... men nå benytter vi oss i veldig liten grad av det. Vi har prøvd å få veldig rene avtaler så vi benytter oss lite av det.

Lojalitetsbonus, er det noe dere benytter?

Ja, det kan vi. Men igjen, så har vi stort sett bonus og bonus ved kamper og NM. Det er det vi har i forhold til å ha rene kontrakter. Det er det som er overvekten, men vi kan ha det og.

Målbonus, er det noe dere benytter?

Nei

Hvorfor ikke?

I forhold til å ha rene kontrakter. Og holde det på det nivået som er enkelt å holde oversikten over.

Oppklaringsamtale med Rune Soltvedt i Brann – 05.04.16

Hovedbonussystemet dere har er det med spilletid, og de fire kategoriene som er avhengig av hvilken plassering man får i Tippeligaen. Hva er det som er faktoren dere måler bonusen utfra? Er det spilletid eller kamper startet eller hvordan er det?

Bonusen er om de starter eller spiller minimum 45 minutter.

Så byttet inn siste 30 får ikke bonus?

Nei.

Hvordan er forskjellen på seier, uavgjort, tap? Er det betinget at det er en seier?

Det er start. Per nå er det startet kamp. Så uansett hva resultatet blir.

For det er allikevel en sikring på slutten der avhengig av hvilken plassering dere har?

Ja, så vi har lagt inn den da.

Så lurte vi litt på det med eventuelle nedrykk. Dere får 75% betalt månedlig?

Mm

Hvis det da eventuelt skulle være et nedrykk. Er det da tilbakebetaling som da eventuelt er et scenario?

Ja, det kan være.

Gjøre det rent praktisk ved at spillerne skal føre penger tilbake til klubben eller er det at dere holder tilbake en viss fremtidig lønn, eller hvordan ville dere gjort det?

Det er en avtale vi har med dem på, i den enkeltes avtale. Hvordan man gjør det. Men de er innforstått med det før de skriver på avtalen.

Så hvordan akkurat den tilbakebetalingen skjer blir på et individuelt plan?

Nei, i utgangspunktet ikke. Det blir jo på samme. Men det spørres litte gran. Det kan være noen forlenger og da kan det være en løsning. Eller noen avslutter og da kan det være en annen løsning. Men det er hvert fall sånn at begge skal bli fornøyde for å si det sånn. Både klubb og spiller.

For vi tenkte på det at dersom det var å holde tilbake fremtidig lønn, hva da hvis kontrakten løper ut og hvis ikke...

Vi vil jo se det an, ikke sant. Når vi spiller x antall kamper så vil vi jo se det an hvordan det ligger an. Når du har spilt 20 kamper så vet du for eksempel om du er blant topp 3 lagene eller om du er fra 14 til 16.

Så da kan det hende at dere allerede da begynner å redusere de 75% løpende...

Du kan i hvert fall se det an å forberede deg på det. Og tilpasse det da.

Bruker dere stegvise økninger i fastlønn ettersom hvor mange kamper man har spilt?

Det kan være individuelle avtaler som gjør at en kan gjøre det. Altså kan gjøre det. Og så ønsker vi i utgangspunktet så rene avtaler som mulig. Men det kan være et alternativ.

Da vi spurte deg om formålet med bonussystemet, så snakket du litt om å redusere ulikheter i det som hadde vært tidligere, men også at det skulle være knyttet til økonomisk styring. Hva vil du si er viktigst?

Det er jo veldig vanskelig å, på en måte, gradere det. Når vi rykket ned så, så vi at det var utfordringer i forhold til at du fikk mye mindre inntekter i OBOS-ligaen, men du holdt lønnsutgiftene. Så det er klart at du får en mye bedre kontroll som klubb på det, med resultatene til slutt. Du får en mye bedre oversikt over det. Så den er jo veldig viktig klubbmessig. Og så er den veldig viktig, for oss er det veldig viktig at spillerne vet at det er forskjeller, men det er ikke ekstreme forskjeller. Så begge deler er viktig, så jeg klarer ikke helt å sette det ene opp mot det andre.

Intervju med Ole Jakob Strandhagen i Molde – 17.02.16

Hva er Molde sin langsiktige strategi?

I utgangspunktet jobber vi etter en treårs strategiplan som vi rullerer på. Det er en standard strategiplan med forretningsplan, strategiske mål, forretningside og verdier. I den planperioden vi er inne i nå så skal vi være topp 3. I tillegg håper vi og å komme inn gruppespill i Europa League to ganger i løpet av planperioden. Det vil si i løpet av 2015, 2016 og 2017. De sportslige målsetningene vil påvirker hvordan vi legger opp bonussystem både kollektivt og individuelt for spillerne.

Sportslige mål foran kommende sesong blir da topp 3?

Ja

Hvordan er de økonomiske målene?

Vi har vekstmål, resultatmål og likviditetsmål. Vi ser at sportslige resultater i stor grad påvirker økonomien, og år med for eksempel Europa League gir gode inntekter og muligheter for økt satsing påfølgende år. Ettersom økonomien i stor grad varierer med de sportslige resultatene så varierer også de økonomiske resultatene i stor grad. Det er derfor viktig for oss å bygge en solid og bærekraftig økonomi som gir mulighet for god sportslig satsing over flere år og som igjen øker sjansene for gode sportslige resultater, altså for å spille i Europa innimellom.

Hvordan er vektingen mellom økonomiske og sportslige målsetninger?

Økonomien kommer først og det er den økonomiske rammen som blir bestemmende for de sportslige målene.

Er det noe mål om at klubben skal gå i pluss i forhold til eiere?

Nei, det er det ikke. Det viktigste for «eierne» har vært at vi skal ha en sunn forretningsdrift med vinmaksimerende mål, det vil si hovedfokus på sportslige mål.

Hva er det totale lønnsbudsjettet for spillere?

For trenere, støtteapparat og spillere så har vi totale personalkostnader på i overkant av 50 millioner. Dette varierer også selvfølgelig med de sportslige resultatene ettersom deler av avlønningen er bonusbasert.

Hvor stor andel av det er til kun spillere på a-laget?

Det er i underkant av 30 millioner med sosiale kostnader.

Hvilken struktur har dere på det nåværende lønnssystemet i forhold til bonuser og grunnlønn?

Vi prøver å ha, sikkert som alle andre, lavest mulig grunnlønn. I tillegg kommer signeringsbonuser, lojalitetsbonuser, kampbonuser, og resultatbonuser. Vi forsøker å tilpasse bonusene slik at klubben ikke skal tape for mye ved sportslig motgang og at klubben har noe igjen om vi skulle gjøre det bra sportslig. Dette gjør økonomien ikke blir for ille om det skulle gå dårlig, men også at klubben ikke sitter igjen med alt om det skulle gå bra.

Kampbonusen, er det satt kun på seiere eller på kamper spilt?

Det er kun seier og du må ha spilt kampen.

Hele kampen?

Nei, men du ha spilt mer enn 45 min for å kunne få full uttelling.

Den er satt individuelt i hver kontrakt denne bonusen?

Ja, men det er ikke så store forskjeller.

I form av størrelse?

De som spiller flest kamper og vinner får også best uttelling, selvfølgelig.

Er det forskjell på om man kommer på første, andre eller tredjeplass for denne kampbonusen?

Det kan det være. For mange så må vi komme topp 3.

Så en spiller får 10.000 for hver kamp dere vinner, gitt at dere kommer på topp 3 eller bedre?

Det kan være et eksempel, ja.

Lojalitetsbonusen er forskjellig for hver spiller?

Ja, de er forskjellige.

Har dere noen kollektive bonuser?

Ja, det er kollektive bonuser for å vinne Tippeligaen, NM og spill gruppespill i EL/CL.

Hvordan fordeler den kollektive bonusen seg?

Spillerne bestemmer selv fordelingen selv i mellom. Stort sett så fordeles noe likt og noe etter antall spilte kamper.

Og størrelsen?

Det er veldig forskjellige og avhengig av klubbens inntekter fra de forskjellige turneringene.

Hvor stor andel av lønnen vil være bonus hvis man antar at dere greier topp 3 i Tippeligaen?

Totalt utgjør bonusene om lag 20-25 % i ett normalt år.

Hvor lenge har dere hatt det bonussystemet dere har hatt nå?

Vi har alltid hatt bonuser og bonussystem både individuelt og kollektivt. Bonusene endres seg imidlertid når for eksempel klubbens ambisjoner endrer seg eller når vesentlige inntektsposter endrer seg. Et eksempel er markeds- og medieavtalen; om det er store utbetalinger for å vinne Tippeligaen så er det naturlig at bonusene også er høye, og omvendt.

Er det forskjell på andel bonuslønn på de eldre og yngre spillerne på laget?

Nei, det er ikke så store forskjeller. Det viktigste er å spille og vinne kamper.

Hvordan er trenere og støtteapparat lønnet?

Dette er i større grad individuelt forhandlet. I tillegg har er det noen kollektive ordninger.

Du sa i sted at det var flat struktur og lite forskjell på hvor mye en spiller får per kamp. Det at de unge får mindre da, er det at de unge typisk spiller færre kamper fra start eller er det at du får mindre kampbonusbeløp?

De unge spiller gjerne færre kamper, har noe lavere grunnlønn, og noe lavere bonuser. Men det kan også være eksempel på det motsatt om de er spesielt gode, har en høy markedsverdi.

Hvorfor dere valgt det bonussystemet dere har?

Vi har et bonussystem som er tilpasset vår økonomi, altså de inntektene vi genererer gjennom sportslig suksess. Og så må vi være konkurransedyktige i forhold til konkurrerende klubber.

Dere beveger dere mer mot det systemet som baserer seg på hvor dere ender opp?

Ja, i stor grad. For å være konkurransedyktige på lønn så er bonusene lagt opp slik at spillerne kan ta del i verdiskapningen om vi har sportslig suksess, og de merinntekter dette gir oss.

Hva er formålet med den bonusen dere har valgt?

En stabil økonomi og konkurransedyktig lønn.

Er det andre faktorer dere tar med i beregningen annet enn medieavtalen? Som tilskuere?

I hovedsak så er det medieavtalene for Tippeligaen, NM og UEFA (EL og CL). Billettinntekter og markedsinntekter er ganske stabile uavhengige av resultat.

Er bonusen i utgangspunktet designet for å skape økonomisk stabilitet?

Ja.

Hvilke erfaringer har dere med det bonussystemet dere har?

Relativt gode. Sikrer oss både en stabil økonomi og gode spillere....

Hvordan ser dere på bonussystemets mulighet til å motivere spillere? Eller er det bare av hensyn til å styre kostnader?

Vi gjør det først og fremst for å kunne være konkurransedyktige lønnsmessig i forhold til andre klubber. Så har det litt motivasjonseffekt, men vi håper jo at spillere som er motivert av å komme

til utlandet og da betyr de bonusene ganske lite. Den største motivasjonseffekten er akkurat når du skal signere kontrakten. For å få en avtale i land. Da betyr det noe.

Hva tror du motiverer en fotballspiller?

Vi prøver å lete etter spillere med en viss type motivasjon. Vi vil ha spillere som vil større ligaer. For at de skal klare dette så må vi ha de beste treningsforholdene og det beste støtteapparatet. Dette er en viktig del av vår verdikjede, hvordan vi bygger klubben.

Tror du motivasjonen er forskjellig for en spiller på 18 og en på 30?

Ja, generelt tror jeg de eldste er mest opptatt av fast lønn.

Har dere fått tilbakemeldinger fra spillere på lønnssystemet?

Ikke annet enn at de er fornøyd. De vil jo alltid ha mer og vi vil ha mindre, sånn er det.

Men dere har ikke merket at det har vært vanskelig å hente spillere på grunn av lønnssystemet?

Vi merker av og til at andre klubber har høyere fastlønn og bonuser.

I hvilken grad bidrar det systemet til å nå sportslige mål?

Jeg tror ikke penger er den viktigste motivasjonen for spillere. Men vi har prøvd å tilpasse bonussystemet i forhold til den økonomien som ligger og de forskjellige sportslige målsetningene. Vi kan drive fornuftig både om det går dårlig sportslig og om det går bra sportslig.

Benytte der sign-on fee?

I liten grad

Men det benyttes?

Ja, men vi benytter i større grad lojalitetsbonuser.

Hvor stor er en sign-on relativt til en årslønn?

Det er relativt sjelden, så derfor blir det veldig individuelt.

Har dere målbonus?

Nei.

**Oppfølgingssamtale med Ole Jakob Strandhagen i Molde –
05.04.16**

Når utbetales bonusen deres?

Så snart bonusen er oppnådd.

Må man starte kampen eller holder det å bli byttet inn?

Det skal holde å bli byttet inn men da er det gjerne to forskjellige satser.

Dere må oppnå topp 3 eller topp 4. Er det forskjell på om dere tar gull, sølv eller bronse i forhold til de satsene for seiere?

Nei.

Bruker dere stegvise økninger i fastlønn ettersom hvor mange kamper man har spilt?

Ja.

Intervju med Henrik Hoff i Aalesund – 04.02.16

Kan du fortelle litt om Aafk's langsiktige strategi?

Kan oversende mål og strategi dokument

Hvordan er lønnsstrukturen i Aafk og i hvilken grad er det bonuslønn for spillerne?

Vi fremforhandler en grunnlønn. En vanlig månedslønn i kontraktsforhandlinger. Så er det også bonusrelatert. Den er bonusrelatert i form av startede og vunnete kamper i Tippeligaen. Du får 20.000 kroner hvis du starter og vi vinner i Tippeligaen. Det er det som har vært frem til nå. Men nå har vi begynt å dreie den bonusdelen over mot at hvis du får 20.000 for start og seier og så får du utbetalt 10.000 kroner nå og så får du utbetalt 10.000 kroner, altså 50%, hvis klubben oppnår målsetningen sin med 45 poeng i Tippeligaen.

Er satsene du får for å starte en kamp individuelt for hver spiller?

Ja. Det har med hvordan forhandlingene går i fastlønnsbiten og hvor vi i forkant av en forhandling legger nivået på den spilleren.

Er det et satt forhåndstall på hva som er fastlønn og hva som er bonus?

Nei. Det kan være veldig tilfeldig. Her er det ikke noen nedskreven struktur. Jeg har holdt på så lenge at den strukturen ligger litt i hodet.

Er det forskjell unge spillere og eldre spillere på andel bonuslønn?

Nei ikke prosentvis. En ung spiller som kommer opp i systemet starter veldig ofte på en såkalt utviklingslønn. Som kan være bare lommepenger, bare 4.000 kroner i måneden, for at han skal slippe å stå på en bensinstasjon for å tjene lommepenger. Så skal han ha de lommepengene fra oss som gjør at du kan konsentrere deg om fotball og skole. Men den kan, hvis de plutselig i løpet av kontrakstiden tar steget opp og enten får være med på benken eller starte en kamp, så ligger det bonuser som gjør at du fort kan komme over månedslønnen din bare med å være med på en kamp eller to.

Den bonusen er da inne i de ungdomskontraktene?

Ja. Den fremforhandler vi da, den avtalen.

Har dere kollektive bonuser? En fellespott som spillerne får for eksempel.

Nei, det har vi i Aafk veldig sjelden fremforhandlet med spillergruppen. Vi har vært mere der at hvis vi har ligget an til å gjøre det veldig godt i serien, eller cupfinale eller noe sånt, eller kvalifiserer oss til Europa cup, så setter vi oss ned med spillerutvalget og så fremforhandler vi en felles bonus da. Vi er veldig opptatt av, en ting er om du har sportslig suksess men du er også avhengig av å ha en økonomisk suksess for å kunne gi en bonus. Eller at firmaet skal være i stand til å gjøre det.

Den individuelle bonusen er basert på poeng dere tar i Tippeligaen?

Ja.

At dere skal nå et gitt nivå på 45 poeng?

Ja, i mål og strategi dokumentet ligger det at vi skal ta 45 poeng. Og det er klart at når tar 45 poeng så er du på sjette til åttende plass. Er du på sjetteplass i stedet for åttende plass så betyr det en god del i forhold til medieavtalen.

Så dere er inne i en endring av bonussystemet? Er det en gradvis endring ettersom dere skriver nye kontrakter?

Ja. Det er gradvis endring. Alle nye kontrakter i år, eller fra høsten 2015 har tatt den dreiningen.

Når dere når forhandler nye kontrakter, er det noe dere har vært misfornøyde med av ordninger fra tidligere kontraktene som dere ønsker å komme bort fra?

Ja. I den forstand at vi ser at det blir feil at vi skal ta hele risikoen når vi ikke oppnår målsetningen vår. Det er jo derfor vi ønsker denne endringen. For når vi oppnår målsetningen vår så er det mer penger fra TV-avtalen. Og da blir det feil at Aafk, eller klubben, skal sitte på all risikoen hvis vi ikke gjør det. Det må også spillerne være med på å ta en del av den risikoen.

Nå er det en tydelig sammenheng mellom 45 poeng og den plasseringen det gir og hvor mye dere kan betale?

Ja, det er i utgangspunktet tanken. Men 45 poeng kan også gi en åttende plass eller en niende plass. Men da har du på en i hvert fall på en god måte fordelt litt risikoen. Vi får heller ta risikoen

med at 45 poeng bare ga en åttende plass. Det er vi villig til. Det kan også gi en sjetten, sjuende plass som gjennom TV avtalen dekker differansen på bonusbiten.

Er det en grunn til at dere valgte å ha det kravet på 45 poeng i stedet for eksempelvis en sjetteplass?

Ja, det var fordi vi i målsetningsdebatten vår la en målsetning om å ligge på 45 poeng. Det er ut i fra det tallet, og vi har sagt at det er målsetningen til klubben. Da er bonusdelen OK, hvis vi oppnår målsetningen. Det er derfor vi har lagt 45 poeng og ikke en sjetten eller sjuende plass.

Hvem er det som har utviklet systemet? Hvem har bestemt 45 poeng?

45 poeng, altså mål og strategi dokumentet er utarbeidet av en utvidet ledergruppe i Aafk. Stort sett hele administrasjonen har vært med på å utforme det, men der er ikke spillerne tatt med som en del av det.

Så spillerne må forhandle den individuelle kontrakten på bonusbeløp?

Det er jeg og økonomisjefen som har utarbeidet det med og følge 50 % utbetaling nå og 50 % hvis vi oppnår målsetningen vår.

Men det er vel forskjell mellom spillere på hvor stor del av totalpakken som er fastlønn og hvor mye som er bonus?

Ja det er individuelt ut fra forhandlinger. Som jeg sa i sted. Hvis jeg blir presset på en høy fastlønn. Så kan jeg si at så høy fastlønn vil vi ikke være med på men du kan få bonus. Det er litt individuelt hvordan forhandlingene går underveis.

På den måten har jo spillerne indirekte påvirkning på hvordan bonussystemet deres er utviklet?

Ja det er klart at du sitter jo med hver enkelt å forhandler.

Hvorfor har dere valgt det bonussystemet dere har valgt?

Det lønssystemet var jo fordi da vi begynte for fem-seks år siden, tipper jeg det var, med en høyere bonusandel så var jo det med en et ønske om å få ned fastlønnen til spillerne og mer skulle være prestasjonsrettet. Så vi har jo spillere som i 2015 har tjent 350.000 i bonus, så den kommer

opp i både 40 og 50 % av lønnen da. På noen. Og 20-30 på andre. Hensikten var å få ned fastlønnen og at de som spilte mye skulle ha en større andel av lønnspotten. Det er jo klart det at dette med utlendinger, å ha dyre utlendinger på fastlønn og så sitter de noen ganger på benken. Det er ikke sunt for en fotballklubb. Det blir det misnøye med av andre. Derfor var det ønske om en dreining. Også selvfølgelig at en bonus skal være med på å motivere til økt innsats for å vinne fotballkamper.

I hvilken grad føler du at bonusen bidrar til å motivere spillere?

Nei, jeg er jo ikke helt sikker på hvor mye som ligger i hodet på dem for å si det på den måten, at faen i dag må vi prestere for jeg trenger denne bonusen. Jeg tror ikke det er sånn. Jeg tror ikke det er noen som tenker sånn. Da tror jeg det heller er bedre å gå inn i en garderobe og si at hør nå her, dere får 100.000 kroner til botkassen til turen etter sesongen hvis dere vinner i dag. Jeg tror den typen har bedre virkning. For jeg tror de ser på den bonusen som en del av en lønn. Ja, at vi presterer sånn som vi pleier og så kommer den. Jeg tror ikke den har noen sånn kjempeeffekt, uten at jeg kan gå inn i hodet på spillerne. Jeg har ikke vært inne i hodet og sett hvordan de tenker.

Du sier at du har mer tro på en kollektiv bonus i pausen. Men det er ikke noe dere bruker?

Men da må det være i helt enkelttilfeller. For hvis du gjør det i hver kamp så tror jeg det vil ha en negativ effekt den dagen du da ikke gjør det, for å si det sånn.

Er det noe dere har benyttet, eller kunne tenke dere å benytte?

Ja, det har skjedd at vi har gjort det, men det er da en eller to kamper i løpet av en sesong. Hvis du sier sånn, at hvis du vinner denne kampen her så er du med i kampen om medalje, ikke sant, og så får man mer tilskuere. Eller du må vinne for å komme deg vekk fra nedrykket eller noe sånt. Så tror jeg kanskje at det kan hjelpe litt. Men jeg har ikke noe inntrykk av at det er noen sånn kjempeformell for å vinne.

Så du mener at den kampbonusen dere har nå blir oppfattet som en del av den vanlige lønnen. Tror du da at den er motiverende ved kontraktsinngåelse? Er den mer motiverende for å signere for klubben enn den er underveis når man først har signert?

Ja, jeg tror jo det at en del av dem ser at her er det mulighet for en høyere lønn. For Aafk skal jo vinne 10, 11, 12 eller 15 kamper. Og så må jo jeg regne det og. Men de er veldig opptatt av fastlønn. Det er jo det alle vil ha sånn sett. Bedre med penger i banken enn på taket. Men der kommer det an på hvor flink jeg er på å selge inn i hvert enkelt tilfelle, når vi sitter og forhandler.

Hvor fornøyd er dere med det lønssystemet og bonussystemet dere har?

Nei, det er ok det. Hvert fall etter at vi la om til det nye der hvor 50 % er nå og 50% er om vi når målsetningen. Det tror jeg bedriftsøkonomisk er bedre.

Har dere måttet kompensere for økt risiko?

Nei fordi jeg har holdt på med dette så lenge at jeg vet hvor tøff jeg skal være og når jeg skal si nok er nok. Så jeg har gjort meg noen tanker før jeg går inn i møtet. Så jeg vet hva som er riktig i forhandlinger i forhold til hva jeg forventer. Og det går ikke på akkorden i noen tilfeller stort sett.

Så du har klart å stå imot i forhandlingsituasjon og ikke måtte gå med på høyere forventet lønn fordi den nå har blitt mer variabel

Nei, for da skilles vi som venner. Men dette går litt på erfaring, og jeg har veldig lang erfaring på dette her. Men det har vært flere i forhandlinger som har grått litt på nesen på grunn av denne modellen, fordi de ser at det ikke er sikkert. Men hvorfor sitter dere og forteller at dere er så steike gode og skal ha så høy lønn, så må dere kunne bidra til at Aafk får 45 poeng hvert fall. Fotballspillere er jækla gode ifølge dem selv når de sitter og forhandler. Og det er jo det jeg prøver å fortelle, da er det ikke noe risiko med bonuslønn.

Men hva med argumenter som at de blir skadet og sånne ting?

Men da får ikke vi brukt dem heller, men jeg skjønner poenget ditt. For det er klart at de søker en trygghet, det gjør mennesker helt naturlig det. Men den tryggheten har du med god grunnlønn i fotballen. Og så kan du si at forskjellen om du har 700.000 i fastlønn og muligheten for 200.000 i bonus. Og hvis du er skadet hele året, så ja, da er 700.000 en god lønn. Og det er jo der jeg må klare å selge inn klubben sin side av det også.

Har dere hatt det bonussystemet lenge?

Vi begynte vel med det for seks syv år siden. Der du kan snakke om brukbare beløp. Vi hadde jo med en tusenlapp eller to for seier før. Men det er først de siste fem-seks-syv årene at vi snakker om 10.000 for start og seier, eller 15.000 eller 20.000 for den saks skyld.

Har du merket noen forskjeller da dere gikk opp fra noen tusen til titusener?

Da vi gikk opp så var samtidig lønnsnivået på vei opp i norsk fotball. Så det er vanskelig å si hvilken effekt du fikk sånn 100% den gangen, hvilket nivå fastlønn ligger på. Det er klart at nå de siste årene så har vi kuttet syv-åtte-ti millioner på lønninger i spillerstallen. Og bonusen har gått fra 500.000 opp i 2,5 til 3 millioner. Så det er klart at det har blitt en dreining der, så hvis du skal tjene godt så må klubben også gjøre det bra, og du må spille. Så vi har nok hatt en effekt av den. Spillerne registrere mer og mer at bonusen henger sammen med lønnen deres.

Så du sier at bonusen har bidratt til å nå de sportslige målene dere har satt dere?

Nei, det var ikke det jeg svarte på. Om vi har nådd de sportslige målene? For vi nådde ikke de sportslige målene i 2015. Så jeg kan ikke si at bonusen har vært på at vi har nådd de sportslige målene. Jeg tenkte effekten fastlønn-bonus. Mulig jeg svarte feil på spørsmålet ditt. Nei vi har ikke oppnådd noen bedre resultater sportslig på grunn av dette.

Så det er mer en økonomisk trygghet?

Jada, og så kan du si at den som spiller mye har fått mer i lønns slippen.

Har det vært noe misnøye i overgangen til mer bonus?

Jeg har ikke fått noen tilbakemeldinger fra spillerutvalget eller noe sånt. Så når du ikke får noen tilbakemeldinger så har jeg valgt å tolke det som at de i hvert fall synes det er greit.

Du har ikke hatt noen problemer med å signere spillere på grunn av det nye lønssystemet?

Nei

Har dere reforhandlet eksisterende kontrakter i overgangen til det nye bonussystemet?

Nei, det er på nye spiller og når du skal reforhandle kontrakter. Vi er veldig der at respekt for inngåtte kontrakter. Du kan ha respekt selv om du forsøker å reforhandle en kontrakt. Det er ikke det. Det er jo en del klubber som når de skal kutte kostnader prøver å forhandle 10% eller 15% lønnsnedgang eller hva det måtte være. Da velger jeg heller å hente nye spillere som er betydelig

billigere enn dem som går ut på kontrakt, selv om det sportslig kan bli en utfordring. Så synes jeg det er mer fair og gjøre det på den måten. Men så kan det være at du kommer i en situasjon der du kommer i en situasjon der du er nødt til å forhandle med hele spillerstallen. Men det prøver jeg å unngå så langt som mulig. Da vil jeg heller miste en spiller som vi ikke kan fornye kontrakten med fordi han blir for dyr. Og det var det jeg gjorde før 2015 sesongen.

Hva mener du motiverer en fotballspiller?

Jeg velger å tro at det er gleden ved ha som yrke det som det som de synes er aller kjekkest, nemlig å spille fotball. Men så er det klart at økonomi også er jo viktig oppi det her, men jeg tror jo at nesten alle i Aafk. Hvert fall sånn som jeg kjenner spillerne at det er gleden ved å få lov til å spille fotball som motiverer dem.

Hvor stor grad tror du spillere som spiller i Aafk er motivert av å spille i Aafk eller lønnen?

Det er nok begge deler. Det er noen sikkert på grunn av økonomitilbud, noen fordi de er fra Sunnmøre og er glad i Aafk og noen fordi at de kanskje ser at de har større mulighet for spilletid i Aafk enn den klubben de er i, i dag.

Bruker dere sign-on fees?

Ja, av og til. Nødvendigvis ikke så store sign-on fees, vi har opplevd store sign-on fees også, men kanskje sign-on fee på 100.000 fordi de skal flytte hit, skal ha leilighet og utstyr.

Bruker dere lojalitetsbonus?

I liten grad

Har der målbonuser eller assistbonus?

Nei for det har jeg prøvd å unngå så lenge jeg har vært leder her fordi jeg er redd for at det kan slå negativt ut på laget og på klubben.

I hvilken grad da tenker du?

For en spiss tenker jeg da at det er bedre å score selv enn å vurdere å slå til en spiller som står bedre plassert.

Hvis du da inkluderer en poengbonus, assist og mål?

Nei vi har ikke gått på den muligheten. Det kan jo gå. Vi vurderer jo det for å si det sånn, men jeg har opplevd fotballspillere som er så griske og grådige at det kunne gått utover laget på en negativ måte.

Hvordan er bonusfordelingen til toppspillerne?

80-20 sånn cirka. 75-80. litt vanskelig sånn eksakt. Det kommer jo litt an på hvor mange kamper de spiller.

Men hvis du da budsjetterer med å komme på omtrent 45 poeng?

Da vil det nok vært på 75-80

Hvis du sier den jevne førstelagsspilleren?

70-30 tenker jeg. Men det er av de middelhavsfarerne som spiller mye.

Og for en ung spiller?

Det kan være 100% til 0 og det kan være 40-60. Det kommer an på hvor godt den unge spilleren gjør det. Det er unge spillere for får 4.000 kroner i måneden og som knapt nok får et minutt på banen. Og som ikke er med i troppen. Men for unge spillere har jeg også en bonus bare de er med i spillertroppen til kampen, uten at de kommer inn i kampen. Det er fordi de er så lavt lønnen at de skal få noen kroner ekstra. Så det kan plutselig være at en som er med på mange kamper uten å få spille kan få mer i bonus enn de 4.000 i fastlønn. Men det blir forferdelig vanskelig å si noen prosent på disse.

I kamponusen dere, må man spille kampen fra start og vinne?

Ja. Start og seier. Her er det et par stykker som henger igjen med poeng, men det er kontrakter fra tre år siden. Men nå er det helt bevist start og seier, og så er det 50 % ved benyttet innbytter. De som kommer inn og vi vinner. Men alt er nå avhengig av seier. Altså start med uavgjort eller tap skal ikke gi bonus.

Men kommer du inn de siste to minuttene?

Da er det 50%. Starter du og blir skadet etter ti sekunder og laget vinner så får du full bonus.

Oppfølgingsamtale med Henrik Hoff i Aalesund – 01.04.16

Der kom den der, kjempefint.

Bare sånn, dette er ikke noe sånn utad for å si det sånn.

Nei. Når vi skriver om strategi, så er det vi prøver å fastsette for hver av klubbene hvilken posisjon de ønsker å ha i norsk fotball. Hvordan de ønsker å nå det målet. Hvordan de stiller seg til det økonomiske, og i hvilken grad de krever avkastning og lignende. Er det svar vi kan finne i det dokumentet?

Nei, ikke i utgangspunktet. Du vil der se hva målsetningene er på hovedpunktene våre. Hovedpunktene på de fem prestasjonsområdene våre. Økonomi, marked, arrangement, fotballmedisin og sport. Vi er litt spesielle rundt dette med fotballmedisin. Vi har det som et eget prestasjonsområde. Normalt ligger det ofte under sport, men vi mener det er så viktig at vi har lagt det ut i et eget prestasjonsområde. Så hvis du åpner dokumentet vil du kun se hovedpunktene, overordnede mål og strategier.

Ja riktig.

Så der ser du hoved prestasjonsmål på sport ikke sant. Skal være en attraktiv klubb i toppen av norsk eliteserie. Hvis du går lenger bak da, på neste side, så ser du det litt mer brutt ned for sport. Ca. 45 poeng eller mer, minst en cupfinale, og der står det også strategi. Befeste posisjon som et godt hjemmelag og litt sånt. Hovedpunkter har du for hvert prestasjonsområde, men vi har også enda mer brutt ned på hver avdeling, men det ligger ikke her da.

Nei, men det er greit. Den plansjen med resultatmål for sport svarer godt på det vi ser etter med tanke på ambisjoner, og hvordan man skal nå de ambisjonene man har. Er det noe vi kan bruke og hente ut derifra?

Jada, du får bare ikke lov til å sende videre dokumentet, eller gå og vise det rundt. Dere skal bruke det i oppgaven og sånn, så ja. Det er ikke for så vidt noe hemmelig dokument, men jeg vil bare ikke at det skal flyte rundt i hele landet.

Det forstår vi, det skal vi la være. Skal vi se, nå har vi satt oss ned og prøvd å trekke ut informasjonen fra alle intervjuene. Bonussystemet deres er i hovedsak en kampbonus, der man har spilte kamper. Man får for seier og innbytte.

Ja.

Det er en 50-50 fordeling. Man får 50% uansett, også får man resterende dersom man når målet om 45 poeng?

Ja, men det er veldig delt nå i klubben, fordi det er noe som vi starter med inn i kontrakter for 2016. Sånn at de som har tegnet kontrakt i 2013, 14 eller 15, der er det ikke sånn. Men i de nye kontraktene. I 2016 og i 2017 også på en del så vil det være litt forskjellig.

Ja, det skal vi notere oss. Hvordan utbetales dette? Jeg forstår at det er lettere når man ikke har denne 50-50 fordelingen, men med denne når utbetales da bonusen? Betales 50% løpende og resten holdes igjen?

Ja altså da lønnsinnberetter vi, dersom en spiller har 20 000 kroner i start og seier, så vil han få utbetalt 10 000 kroner i påfølgende måned, og så 10 000 utbetalt på lønnen i november eller desember. Altså første lønning etter du har oppnådd 45 poeng. Så det blir ikke lønnsinnberettet før 45 poeng er oppnådd, men vi avsetter jo selvfølgelig fortløpende kostnaden, også får vi heller tilbakeføre den i november dersom vi ikke oppnår det.

Forstår, så det blir i hvert fall ikke betalt ut, så spillerne må ikke sitte å holde av den og så vente på om de kanskje når 45 poeng.

Nei, det skal jeg love deg. Det blir et helvete, hvis jeg da skulle gått og sagt jeg vil ha igjen pengene mine. Det kan du bare glemme.

Ja, vi har humret litt over den muligheten vi også. Vi spør også om klubbens totale spillerbudsjett, slik at vi kan se om det er sammenheng mellom budsjettet og hva slags type bonuser man har.

Skal vi se. Økonomisjefen min er ute akkurat nå, jeg må høre med henne hvor mye som ligger på den sportslige satsningen vår og på spillerlønninger.

Ja, det tallet vi i utgangspunktet er ute etter er for a-lags stallen. Spillerlønninger der.

Ja, med sosiale kostnader og bonuser og fastlønn osv. Du skal få et beløp av meg etterpå. Tenker du kun spillere og ikke trenere?

Ja, kun spillere.

Jeg skal finne det beløpet også skal jeg tekste det til deg. Hvis jeg glemmer det så får du purre. Dersom jeg får en ny telefon så er det mulig jeg glemmer det.

Ja vi skjønner det. Vi har purret på mange, og det er tydelig at det er mye som skjer som fotballeder. Det er stadig vekk vi må purre på ting.

Ja, vi liker i hvert fall å bruke det som unnskyldning. ☺

Haha, Jo. Vi har spurt litt om argumentasjonen for hvorfor dere har valgt det bonussystemet dere har. Bare et konkret spørsmål på det. Er det viktigst med økonomisk styring, eller er det viktigst med motivasjon?

Grunnen til at vi gjorde det i utgangspunktet, var at det skulle være en økonomisk styring, fordi vi ikke synes det var riktig at de skulle få så høye kampbonuser, uten at vi nådde en viss målsetning. Så ja i utgangspunktet så er det vel en økonomisk sak, men vi ser jo muligheten for at hvis vi kommer ut i slutten av august da, og du har 33 poeng eller noe sånt, at det kanskje også blir en motivasjon for spillergruppa. Kom igjen gutta, nå får vi fanken meg 100 000 kroner hver hvis vi vinner 4 av de 8 siste kampene. Så jeg tror ikke at det er en motivasjon akkurat i dag, på den biten. Men når det nærmer seg slutten, og de øyner et mål for det. Når de ser det at dette kan bli ganske mye penger, da blir det også en motivasjon. Men hovedårsaken er en økonomisk styring, der vi synes at bonusene har vært for høye, uten at vi klarer å nå den sportslige målsetningen vår.

Det er flott, da tror jeg vi har fått oversikt. Vi har sendt deg en transkripsjon av det forrige intervjuet, som det hadde vært flott om di ville lese igjennom og godkjenne at vi ikke har tolket deg feil på noen måte.

Det tar jo hele sommerferien min å lese gjennom det der. Greit, jeg skal prøve å gjøre det i løpet av helgen.

Intervju med Trond Alstad i Rosenborg – 03.02

Hva er Rosenborgs langsiktige strategi?

Det du kan si er at klubben har en ambisjon som heter alltid Europa. Det betyr spill i Europa på en eller annen måte. Og da snakker vi om gruppespill. Tidligere var ambisjonen å være blant de 30 beste i Europa. Den er urealistisk sånn som fotballeuropa har utviklet seg. Derfor ble den for noen år siden, fire-fem år siden tenker jeg, endret til alltid Europa. I det betyr det at Rosenborg må være blant de tre beste i Tippeligaen. Med når det er sagt så er ikke publikum i Trondheim og Midt-Norge er ikke fornøyd med at Rosenborg blir nummer to. Det holder ikke. De er heller ikke fornøyd med at vi vinner. Man må vinne på riktig måte. Så det kan du si at er den langsiktige strategien. Men så har vi også utviklet noen strategier i forhold til økonomisk drift og klubbdriften. Det vil si at Rosenborg skal være sunt drevet, vi skal ha en økonomi som er i balanse og vi skal ikke bruke mer penger enn det vi har. Vi skal ha en sunn forretningsdrift.

Er det da det sportslige som er i hovedsetet og det økonomiske skal kun støtte oppunder?

Ja. Det her er en fotballklubb. Denne klubben her har ett hovedprodukt og det er A-laget.

Hvordan er strukturen og lønssystemet utformet i Rosenborg?

Tenker du på lønssystemet for spillere?

Ja.

Den er basert på en grunnlønn. Og så er det noe prestasjonsrettet tillegg. Og de prestasjonsrettede tilleggene kan variere fra spiller til spiller. De er veldig individuelt rettet. Så det kan være at man får betalt etter x-antall kamper fra start av i Tippeligaen eller obligatoriske kamper.

At man må et mål på for eksempel ti kamper så får man bonusen?

Ja. Hvis du når 30-60-90 kamper så har du en bonus som slår inn. Så kan det være noen betingelser som ligger der. Som at de kampene som ligger der må være obligatoriske kamper, det må være seriekamper, cupkamper, det kan være Europacupkamper. Så kan det være at du må ha startet de kampene for at de skal telle. Det hjelper ikke at du kommer inn i fem minutter. Men dette her kan variere. Og så er det sånn at man også kan ha en kampbonus i forhold til kamper man vinner eller spiller uavgjort.

Men det er også individuelt?

Nei, ikke helt for kampbonusen.

Det gjelder også for forskjellige spillergrupper? Både for unge spillere og for de mer etablerte?

Og så kan det være at størrelsen på den kampbonusen er avhengig av hvilken plassering man får i Tippeligaen. Hvis vi blir hummer fire eller dårligere så kan det være at det ikke blir noen kampbonus i det hele tatt.

Så den har utbetaling på slutten av året?

Den er plasseringsavhengig.

Hvor stor andel av lønnen kommer fra bonus?

Det er vanskelig å si. Det er så forskjellige og det kan være så mange forskjellige bonuser.

I en masteroppgave fra 2006 så var det skrevet at dere hadde grunnlønn og så var det kampbonuser som ga et gitt beløp avhengig av om det var fra start eller byttet inn minst 45 min eller mindre. Også var det en bonusgaranti som gjaldt hvis den summen spilleren spilte inn ikke oversteg garantien så ville han få garantien. Er det et system dere fortsatt har?

Nei. Vi har gjort en del strategiske endringer på strukturen der de siste fire-fem årene. Så du kan si at strukturen eller størrelsen på lønningsposen er nok lavere i dag enn den var for noen år siden. Og den er mer prestasjonsrettet enn den var.

Ja, for den bonusgarantien var ikke så prestasjonsrettet?

Ja, for eksempel den kampbonusen man hadde den gangen, den var ikke avhengig av om man vant kampen eller ikke. Det var nok å møte opp og spille kampen. I dag er det ikke sånn. I dag må du enten vinne eller spille uavgjort. Taper du så er det null.

For du nevnte to forskjellige bonuser: den ene var plasseringsavhengig, mens den andre på antall kamper, er den avhengig av å vinne?

Du tenker den på etter antall spilte kamper?

Ja.

Nei, den er ikke avhengig av seier eller tap, nei. Eller uavgjort.

Og den er ikke per sesong heller? Den baserer seg på at når du bygger opp ansiennitet i Rosenborg så etter 100 kamper så utløses den bonusen?

Nei, det kommer an på om 100 kamper inngår i den kampstrukturen. Noen kan ha det etter 10-15-30 kamper, noen kan ha det etter 20-40-60-80-100. Det der varierer. Og det avhenger selvfølgelig av hvor lang kontrakt du har.

Ja, så det er en slags lojalitetsbonus?

Ja det kan du for så vidt si. Så kan det også være at man har, kan ha, jeg sier ikke at vi har det, men en lojalitetsbonus etter fullført sesong.

Det er mulig at noen har det i sine individuelle kontrakter?

Ja

Er denne bonusen for å sikre dere om at spilleren faktisk spiller såå mange kamper i løpet av kontraktperioden?

Ja det er klart det er det. Det er ikke noe vits å lage en kampbonusstruktur opp til 100 kamper hvis du har en to års kontrakt.

Finnes det planer om å endre det lønssystemet dere har?

Vi prøver hele tiden å tilpasse det. Det tilpasses. Det handler litt om tilbud og etterspørsel. Det handler litt om hvor attraktive vi er i forhold til de spillerne vi vil signere, eller ha kontrakt med. Hvor langt er vi villige til å strekke oss. Det handler også om spillerens alder, spillerens videre salgspotensialet.

Om det er en spiller som skal bidra nå eller en som skal utvikles og så gå videre til utlandet?

Kjøper du en spiller på 29 år som kommer fra, la oss si fra en utenlandsk klubb. En norsk spiller som kommer fra en dansk klubb for eksempel. Og er 29-år, så må du tenke annerledes enn når du signerer den første proffkontrakt med en 18-åring. Videre salgspotensialet på den 29-åringen er

tilnærmet null, kontra 18-åringen som er ung og lovende og har spilt aldersbestemte landskamper. Så sanne ting må vi ta hensyn til når vi konstruerer en kontrakt.

Hvem har bestemt bonussystemet? Hvor mye har spillerne vært med?

Både og. Det er klart at de spillerne vi skriver kontrakt med prøver vi i så stor grad som mulig å tilpasse innenfor eksistrenede system. Og så må vi vurdere i hvert enkelt tilfelle om vi må gjøre noe annet i tillegg eller om vi ikke trenger det.

Dere har i utgangspunktet et system, men som dere kan tilpasse for å hente inn riktige spillere?

Ja, og så handler det også om den spilleren er attraktiv for andre klubber. Hvor viktig er det for oss å få signert spilleren. Går han til oss eller går han til Vålerenga eller Brann eller Molde. Det er alternativt, hvor viktig er det at vi sikrer oss. Og hvor langt er vi villige til å strekke oss.

Er det noen spillere som har helt individuelle bonuser knyttet til scorete mål eller holde nullen i såå mange kamper?

Nei vi er veldig bevisst på å ikke ha. Vi kan ikke risikere å ha en spiss som la oss si får 500.000 hvis han scorer tjuve mål. Da kan vi ikke risikere at den spissen, etter å ha scoret 18 mål skyter selv i stedet for å sentre til en spiller som er bedre plassert. Og det er også usolidarisk i forhold til at Rosenborg er et kollektiv. Og den typen avtaler tror jeg aldri man vil få se i Rosenborg. Men jeg vet at en del andre norske klubber operer med det.

Hvorfor har dere valgt det lønssystemet der har?

Den modellen vi har i dag er nok provosert fram av klubbens økonomiske situasjon de siste årene. Vi har tatt ned kostnadene i klubben med over 100 millioner de siste årene. Vi bruker mindre penger på A-stallen enn vi ha gjort. Og det er rett og slett fordi vi ikke kunne kjøre år etter år med store underskudd. Det ville ha betydd kroken på døren. Og det er det som har vært problemet for norsk fotball, at klubbene har dyttet de økonomiske problemene foran seg. Medieavtalen gikk med til, si det litt stygt da, til agenter og spillerlønninger. Og vi startet på en prosess i 2012 for å skape balanse i driften. Det er vi nesten i mål på.

Så da er kostnadsstyring viktigere i dagens lønssystem enn å motivere spillere?

Nei, det tror jeg ikke. For spillere er seg selv nærmest. De aller, aller fleste av dem, uavhengig av hvilken klubb du er i. Om det er Rosenborg, eller Strømsgodset eller Barcelona, så er spillerne seg selv nærmest. Det er opptatt av å akselerere(?) lønningsposen sin. Det er det jeg kan si.

Blir det naivt å tro at indre motivasjon og gleden av å spille fotball holder?

Ja. Det holder ikke. Det er naivt ja. Spillerne spiller for den klubben som i utgangspunktet betaler dem best. Det at man spiller for den klubben man har i hjertet, det er riktig til en viss grad. Men det er ikke avgjørende altså. Spillere kan skrive under på en fireårs kontrakt, og stå frem å si at de skal spille for klubben i mitt hjerte i fire år og gi jernet og alle sånn ting, og det gjør de nok, men ved neste overgangsvindu, hvis det kommer en klubb og ønsker å kjøpe dem og tilbyr dem høy lønn. Så har jeg ikke opplevd at noen klarer å stå imot. Og når en godt betalt spiller i Tippeligaen, fra Rosenborg for eksempel, og har en god lønn i Norge. Når man kan gå til en klubb i Hellas eller for å ikke snakke om England, og du femdobler lønnen din om du skriver under på en fem års kontrakt for eksempel, så tenker ikke den spilleren seg så mye om. Jeg tror ikke de gjør det altså. Da er man langt på vei over i den nye klubben med en gang. Sånn er det mekanismene fungerer.

Har vi noen flere spørsmål da der...

Så er det viktig at dere også skjønner at det her er også litt agent drevet. Agentene lever av transaksjoner. De lever av at spillerne enten blir solgt eller reforhandler med den klubben de er i. Det er en betydelig driver i det som foregår.

Hvilke erfaringer har dere med det lønnssystemet dere har i dag kontra det dere har hatt tidligere?

Det vi har er mer prestasjonsrettet. Det er basert på at Rosenborg skal vinne kampene og vinne seriemesterskap og spille i Europa. Samtidig så er det en god grunnlønn i bunn for alle sammen, som er veldig varierende da, men vi har lykket med, tror jeg, å gjøre den mer prestasjonsrettet. Da fordeler du risikoen mellom klubben som arbeidsgiver og spilleren som arbeidstaker. Jeg synes det er viktig at spillerne eller spilleren får sin del når vi gjør det bra.

Og samtidig blir det da en sikkerhet mot nedsiden hvis det ikke går så bra en sesong?

Ja. Rosenborg spilte Tippeligakamp mot Tromsø og tapte 4-1 for noen år siden og vi måtte ut med en anselig mengde i kampbonus. Da gikk det opp noen lys for oss om at sånn kan vi ikke holde på. Men jeg tror ikke det er mange klubber som har den type kampbonus...

Ja, den hvor spilt kamp er nok...?

... man er avhengig av resultatet.

Dere gikk over til nytt system i 2012?

Ja, gradvis har vi jobbet fra en mer prestasjonsrettet modell fra da av.

Har dere merket noen forskjell?

Nei. Jeg opplever ikke at spillere er så økonomisk preget at det er avgjørende for en prestasjon eller et resultat om de får kampbonus eller ikke. De er såpass vinnerkaller alle sammen at det er ikke det som er driveren deres i kampen.

Har penger mer å si når det gjelder klubbvalg enn det har for spillere når de faktisk er i Rosenborg?

Nei jeg tror ikke bonusen har så veldig stor påvirkning på den daglige innsatsen. Det tror ikke jeg. Men de har en effekt når de skriver kontrakten.

Så dere er avhengig av å kunne tiltrekke riktig spillere, men ikke for å motivere spillere?

Ja. Det tror jeg er riktig å si. Jeg tror at hvis vi oppdager at vi har en spiller som yter mer i en kamp fordi det lokker noe mer penger i en vanlig kamp, så tror jeg vi har valgt feil spiller.

Men det er riktig spiller som tiltrekkes klubben gjennom at når du skriver kontrakt så er den bonusen med på å bidra til at han velger Rosenborg framfor en annen klubb?

Ja, for du må se på den totalpakken som man sitter og regner på når man skriver under.

Det er der motivasjonen ligger i stedet for dag til dag?

Ja for de vil se at i en klubb som Rosenborg, som vinner veldig mye, så ligger det faktisk en del kroner i bonusstrukturen sånn som den er bygget opp. Det er ikke noe vits for Haugesund å ha en kampbonus som baserer seg på at de skal vinne 20 kamper i Tippeligaen, for det kommer de aldri

til å gjøre. Det er urealistisk, ikke sant. Men Rosenborg vinner mellom 18 og 24 kamper i løpet av Tippeligasesongen.

Det blir spennende å se. Vi synes det jo er spennende å hvordan klubbene har designet sine bonussystemer, både utfra hvordan klubben sportslige ambosjoner er, men det har jo også en del og si hvordan klubbens økonomi er.

Ja, selvfølgelig. For det kan jo hende at det er enkelte klubber i Tippeligaen som har fellesbonus hvis laget holder seg i Tippeligaen. For oss ville en sånn bonus være helt uaktuelt.

I hvilken grad føler dere at det bonussystemet dere har i dag bidrar til å nå de sportslige målene?

Nei, uten at jeg tror det er noen stor eller avgjørende grunn. Lønnsstrukturen og størrelsen på lønningene er nok avgjørende for at vi klarer å hente de spilleren vi klarer. Og sånn sett så spiller jo det inn på at vi klarer å nå målene våre.

I forhold til å nå økonomiske mål. Hvor viktig er det systemet der?

Det som er der er at det som er budsjettet vårt så budsjetterer vi med andreplass i Tippeligaen. Og dette er litt viktig å skjønne. Vi budsjetterer med andreplass i Tippeligaen, fjerde runde i NM, og vi budsjetterer med en runde i Europa. Andrelassen i Tippeligaen har blant annet med størrelsen på mediepengene du får fra den sentrale avtalen. Så vi budsjetterer nøkternt på det. Det har også med hvordan vi budsjetterer billettinntektene og antall tilskuere. Hvis du tar 2015 så hadde vi et budsjett på ca 14.000 tilskuere på Lerkendal på Tippeligakamper og vi endte opp på en snitt på over 18.000. Altså over 4.000 tilskuere mer per kamp og det er femten kamper. Det er 60.000 og så kan du gange det med en snittpris som er kanskje 140 kroner, så ser du at vi henter inn mye mer på billettinntektene.

Og det var vel på grunn av at det gikk så bra som det gikk?

Ja, nemlig. Fordi vi ligger i toppen hele tiden.

Hvilke tilbakemeldinger har spillerne gitt på dagens lønssystem?

Nei, den beste tilbakemeldingen vår er jo at de signerer.

Dere oppfatter ikke at det er mange spillere dere glipper fordi dere har det lønssystemet dere har?

Nei. I realiteten så er det sånn at hvis vi ønsker å hente en spiller til Rosenborg, så tror jeg lønnsmessig så konkurrerer vi med en eller to klubber i Norge. Tidligere så gjorde vi ikke det. Tidligere var Rosenborg desidert lønnsledende og vi var alt for lønnsledende. Men nå ser vi at det er en annen klubb som i noen tilfeller tilbyr spillerne høyere lønn enn det vi gjør. Men vi får de spillerne vi vil ha allikevel.

Hvor stor forskjell er det for en gjennomsnittlig førstelagsspiller på et år som går veldig bra og et år som ikke går så bra? Er det dobling av lønnen?

Ja det kan det være. Men du må huske på at det er store forskjeller i fastlønnen. Men en 18-åring som spiller sin første sesong i Rosenborg. Som har sitt første kontraktsår, som spiller fast på laget. Han vil jo mangedoble lønnen sin.

Så bonusen størrelse relativt til fastlønn varierer også mye?

Ja.

Benytter dere sign-on fee?

Kan gjøre det.

Bruker dere lønnstak?

Nei. Det tror jeg er forferdelig vanskelig å få til.

Hvor fornøyd er dere med dagens lønssystem?

Som arbeidsgiver så skal vi ikke være veldig fornøyd med det. Vi skal jo ønske at det er bedre sett fra vår side, altså lavere. Sånn tenker vi jo. Vi synes fortsatt det er for bra. Det er forhandlinger så hvis man har to misfornøyde parter så er det vel omtrent bra.

Oppfølgingssamtale med Trond Alstad i Rosenborg – 05.04.16

Dere har en sånn spilte kamper bonus som baserer seg på at dere skal nå topp 4, er det riktig?

Nei, da må du forklare hva du tenker på.

Skal vi se. Dere har spilte kamper hvor dere har seier og uavgjort...

Ja.

... og så får spillerne bare utbetalt de hvis dere kommer første til tredje plass?

Ja riktig. Det er riktig.

Da ble det mer riktig. Det er fint. Det er det vi har skrevet opp. Er det forskjell på om de vinner eller spiller uavgjort?

Ja.

Er det en tredjedel eller er det halvparten eller hvordan er det?

Nei det vil ikke jeg oppgi, men det er en stor forskjell på det.

Okei. Innbyttere. Må man starte kampen eller er det også for innbyttere?

Det er forskjell på om du starter eller kommer inn ja.

Men innbyttere får også bonus?

Ja hvis du kommer inn.

Når utbetales bonusen?

Det er etter at sesongen er over.

Ja, så når dere ser om dere når målet.

Ja.

Hva vil du si er formålet med det bonussystemet dere har valgt?

Det er selvfølgelig at vi prestasjonsretter bonusene. Prestasjonsretter lønningene.

Hva ønsker dere å oppnå ved å gjøre det prestasjonsrettet?

Det er ganske enkelt det at vi skal ha ned de faste, kjente kostnadene. Så når vi gjør det bra, så skal det dryppe mer på. Altså en god prestasjon skal lønne seg. Alternativet har jo vært å ha en kamptonus som er lik enten du har vunnet eller tapt kampen.

Så det er mer for kostnadsstyringen enn for motivasjonen? Forstår jeg deg rett da?

Nja. Hovedgrunnen er jo at vi skal ha et prestasjonsrettet lønssystem. Jo bedre prestasjoner, det vet vi fører til, det er ganske enkelt, det fører til mer publikum. Og det fører til mer inntekter hos oss, ikke sant. Så du fordeler risikoen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver kan du si. Fremfor at vi som arbeidsgiver tar hele risikoen hvis vi ikke gjør forskjell på seier eller tap.

Det er greit. Det svarer litt på det ene spørsmålet her også. De kamptonusene, eller seier og uavgjort. Er det forskjell på om dere tar medalje eller vinner? Vil den summen de får utbetalt være forskjellig der?

Ja. Det er jo det som er. Plasseringen. Det er jo sånn at du har en kamptonus som er regulert i forhold til seier, tap eller uavgjort. Og så er det avhengig av at vi må bli nummer en, to eller tre for å få utbetalt det der. Blir vi nummer fire eller lavere, så utbetales det ingen kamptonus.

Men er summen for en andreplass høyere enn for en tredjeplass?

Ja det er forskjell på første, andre og tredje ja. Du oppnår en prosentvis på to og en annen prosentvis på tre.

Hva er det totale lønnsbudsjettet på spillere? Har du noe tall på det for Rosenborg?

Ja, men det oppgir vi ikke.

Nei. Har du noe range sånn at vi kan få sammenlignet litt med andre klubber?

Jeg vet ikke hvordan tall du har fra andre klubber jeg. Du kan si et tall så skal jeg si om vi er høyere eller lavere?

Det hørtes jo ut som en måte vi kan få plassert det på.

Litt avhengig av at de tallene du oppgir er sammenlignbare da.

Vi leter jo etter jo etter det budsjettet deres med alle sosiale kostnader og alt sånn inkludert. Bonuser og.

Men du vet det at en klubb kan ha 28 spillere i a-stallen sin som de lønner. En annen klubb kan ha 22. Da blir det ikke helt riktig og sammenligne.

Du får jo en sammenligning der i forhold til størrelse på klubben. En klubb som har 28 spillere vil vel sannsynligvis være en større klubb enn en som har 22.

Nei, ikke nødvendigvis. Det trenger det ikke være.

Okei. Da skal vi notere oss det og så kan vi eventuelt prøve å korrigere for det.

I tillegg så har det også litt å si om du blant de 22 eller 28 spillere. Hvor mange, skal vi si, juniorspillere har du i den stallen. For det er klart det er mye billigere å lønne en lovende 17 åring som tas opp i a-stallen fremfor en etablert 26-åring.

Ja, det er sant.

Et lag som består av bare unge spillere eller, la oss si, har et snitt på 22 år, og en stall på 22 spillere, er sannsynligvis mye billigere i drift enn samme stall på 22 der snittalderen er 28.

Ja den ser jeg.

Så det er litt vanskelig å sammenligne klubb for klubb på det der.

Siden Rosenborg er en så stor klubb så kan vi vel anta at dere ligger i toppen uansett?

Ja vi er helt sikkert det. For vi henter de presumptivt beste spillerne i Norge. Og det er jo stort sett sånn at de beste spillerne er jo stort sett de som tjener mest og. De har de flinkeste agentene og de har den beste recorden. Så er det sånn at hvis vi kjøper en spiller fra, la oss si vi kjøper en spiller fra, Sogndal da. Så kjøper vi den beste spilleren fra Sogndal vi. Men hvis Haugesund henter en spiller fra Sogndal så henter de kanskje spiller nummer fire eller fem. Igjen billigere da, ikke sant.

Ja det er klart. Hvor stor andel av en spillers bonus vil komme fra bonus hvis du antar at dere kommer på en 2. plass?

Skal vi si, det er vanskelig å svare på. Det er helt avhengig av grunnlønnen til vedkommende igjen. Igjen en attenåring som spiller 25 kamper for oss, han har en prosentvis vesentlig høyere bonusdel enn grunnlønndel.

Det er klart. Men hvis du ser et helt lag over et?

Ja, hva skal jeg si da. 20-25% kanskje.

Det er greit. Det er omtrent det samme som mange andre har svart, så det slår ikke spesielt ut noen av veiene der. Hva mener du motiverer en fotballspiller?

Det er forskjell på hva jeg tror det er og hva det bør være.

Ja vi tar gjerne begge svarene vi.

Jeg tror at hvis jeg skal svare generelt på det så det som motiverer er jo selvfølgelig å være med å vinne. Og være på et lag som har mulighet til å være med på å vinne titler. Det å være i et prestasjonsmiljø som utvikler deg til å bli en bedre fotballspiller. Og det å være i en klubb som gjør at det er lettere å komme seg til en større klubb. Vi legger ganske stor vekt på at Rosenborg skal fremstå som den klubben i Norge hvor det er lettest å gå til en utenlandsk klubb.

Litt sånn karrieremotiv for spillerne?

Sånn er det på alle. Den som ikke sier det lyver rett og slett tror jeg.

Hvor viktig tror du økonomi er hvis du tar det kontra karrieremotiv eller gleden ved å spille fotball?

Bare på et visst tidspunkt så blir økonomien din veldig avgjørende.

Okei. Hva tenker du på der?

Hvis du betrakter deg selv som profesjonell fotballspiller, og tenker at det her som er jobben min og det er det her jeg skal leve av, så er det klart at størrelsen på lønningsposen spiller inn, har mye å si.

Har det mye å si når du er i en kontrakt eller har det mye å si i kontraktsforhandlinger?

Den har mye å si i forhandlinger ja.

Men tror du en spiller blir motivert av en stor bonus. Motiverer det spillere?

Nei, det er i så fall veldig kortvarig. Det tror jeg. Nei jeg tror ikke at det gjør at man yter mer, det tror jeg ikke.

Nei, det er greit. Har dere noen forhåndsbestemt bonus hvis dere vinner Tippeligaen?

Ja.

Så det er en pott som de får hvis de greier å...

Ja

Gjelder det bare hvis de vinner Tippeligaen eller er det medalje også?

Nei, bare seier.

Benytter dere stegvise økninger i fastlønn basert på spilte kamper?

Nei.

Flott da tror jeg vi var gjennom dette her

Intervju med Stig Ove Sandnes i Vålerenga – 16.02.16

Hva er den langsiktige strategien til Vålerenga?

Ja, hvis du er på det helt overordnede nivået, så er Vålerengas strategi å være en klubb som er blant de to-tre beste sportslig hvert år. Det har ikke Vålerenga vært, egentlig noen gang. Du har hatt noen epoker, på 2000-tallet, og så tilbake til 80-tallet og så tilbake igjen til 60-tallet. Så det er jo den langsiktige strategien vi jobber med nå og at Vålerenga skal være en stabil klubb sportslig. Som skal være litt sånn som Rosenborg, å være innenfor topp tre-fire hvert eneste år. Det er langsiktige strategien rundt sport. Og så skal jo Vålerenga være også en aktør som skal kunne være en god partner for ulike bedrifter som også kan gjøre et kommersielt samarbeid. Det betyr at Vålerenga kan være mer enn en sportslig greie, du kan også være en plass hvor ulike bedrifter kan gjøre business fordi fotballbransjen er ganske stor. Og det tredje elementet som ligger i den langsiktige strategien handler kort og godt om opplevelser. Publikum, supportere, barn, unge, familier. At Vålerenga skal være en klubb som skal kunne gi opplevelser til folk. Så det er de tre hovedstrategiene. Punkt en, det er derfor vi driver Vålerenga, det er det sportslige og være et bra sportslig produkt. Punkt to å kunne være en motor i forhold til kommersiell utvikling, skape gode relasjoner med partnere. Og det tredje er og kort og godt være en klubb som skal kunne skape opplevelser.

Det har vært mye snakk om å utvikle talent i Vålerenga. Hvordan går det på bekostning av det sportslige at man hele tiden skal være i toppen?

Hvis man da tenker det første beinet som handler om sport så er jo det å ha et godt lag i Tippeligaen som gjør at man skal være blant de tre-fire beste. Da må man ha gode spillere og gode spillere får du med å utvikle dem selv eller det får du ved å hente spillere. Og så er det da og finne den balansen. Hvor mange spillere greier du å utvikle selv gjennom egen klubb helt fra du er ung, seks-syv år. For det er ikke mange, ikke i noen klubber. Og så må du hente inn noen i barne-ungdomsalder. Og så må du også hente noen i voksen alder. Så det er jo en balansegang. Og vi er veldig opptatt av at vi skal ha en god egenrekruttering og bruker mange millioner på det hvert år. På å ha egen utviklingsavdeling som jobber med å utvikle talentene våre. Vi har jo fått noen opp de siste årene, men det er klart det er vanskelig. Og går du til de store ligaene, om du tar noen store ligaer som England eller Spania og ser hvor mange som har gått gjennom akademiet

og helt opp, så er det klart at det er ganske tungt. Men vi har i hvert fall et mål om å ha, vi har ikke satt en prosent enda, men vi har den diskusjonen i disse dager, hvor stor andel av en spillertropp som bør være rekruttert fra egen klubb. Så vi har vel sagt det at hvis en tenker egen klubb og Østlandet at 50 % bør være rekruttert fra egen klubb og egen region. Også at du kan ha 25 % fra landet for øvrig og 25 % fra utenlandske spillere. Det er en sånn tenkt modell som vi har diskutert.

Det er vel noen begrensninger fra NFF også?

Ja, det er klart. Du har jo hele den LUST modellen som setter noen formelle krav.

Hva er det sportslige målsetningene foran denne sesongen?

I 2016?

Ja

I 2016 så har vi kort og godt en målsetning om at vi må være bedre enn i fjor. Nå har vi hatt 7. plass i fjor og 6. plass året før så vi er nødt til å ta noen skritt videre opp i fra det.

I forhold til økonomiske mål og tilskuere og sånn ting. Er det satt noen spesielle mål rundt det?

Det målet du setter på det er jo det du gjør i budsjettet. De tallene du setter inn i budsjettet. Hvor mange tilskuere tror du at kommer av ulike kategorier. Sesongkort og enkeltkjøp fordelt på voksen og barn, ungdom og så videre. Det har jo med tanke på at vi skal inn i ny stadion i 2017, sommeren 2017, så har vi jo sagt det at vi etter hvert skal greie å øke det snittet vi har hatt på Ullevål de siste årene. Da har vi jo ligget sånn, hvis vi regner alt i alt så har vi ligget sånn 9.000-10.000 i snitt på Ullevål. Det har vi sagt at inn mot ny stadion må kunne greie å øke. Så for 2016 er vi litt forsiktige optimister på at vi skal greie å øke også i år. Men det er ikke noen store endringer.

Det har vel litt med timeplanen også? Man kan få noen utslagskamper der

Ja, det er klart at sportslige resultater alltid vil være avgjørende.

Hvordan vokter man det økonomiske opp mot det sportslige?

Du driver jo Vålerenga fordi du driver med sport. Så det er den sportslige delen som har en klar førsteprioritet. Det er det som er grunnen til at vi holder på. Så vi prøver å gjøre gode og tydelige prioriteringer i forhold til sportslig hele tiden både når det gjelder spillere og når det gjelder støtteapparat, kvalitet på alt det som har med det. Så prioriteringene er jo veldig tydelig mot den sportslige delen. Men det går ikke på bekostning av de to andre tingene. Har du et bra sportslig produkt så vil det også være et bra opplegg i forhold til publikum og opplevelser, og det vil også være bra i forhold til samarbeidspartnere. Har du et bra sportslig produkt og vinner mange kamper så sier det seg selv at det kommer mye folk til stadion og det vil også være bra for de kommersielle samarbeidspartnerne du har.

Hva er lønnsbudsjettet i Vålerenga?

Lønn er da alt. En ting er jo det du har i fastlønn. Og så er det ulike bonuser som kommer oppå der igjen. Så har du kjøp og salg av spillere. Du har avskrivning av spiller kontrakter, agenthonorar som er en del av det når du kjøper en spiller. Så er det med agenthonorar også en del av det for å si det sånn. Lønn høres veldig sånn enkelt ut, men lønn er på en måte alt det jeg har snakket om nå. Både fastlønn og bonus, det er kjøp og salg av spillere...

Okei, for når vi har spurt andre klubber så har de hatt en sånn: ja lønn inkludert sosiale kostnader er det.

Så er spørsmålet bonus. Er ikke det en del av lønnen? Når du signer en spiller så kan det jo hende at du av og til må ut med en sign-on fee. Det er åpenbart en lønn. Og så kan du si at når du betaler en agent så er ikke det direkte en lønn til spilleren, men det er lønn til agenten til spilleren, som i vår setning blir en del av totalpakken som du gjør en avskrivning på. Så når du kjøper en spiller for en million og har agenthonorar på 200.000 så er det 1,2 millioner du da gjør en avskrivning på over kontraktslengden som er på tre eller to år eller et eller annet sånt. Så ja, du splitter jo opp, det gjør vi og det, men de flest som jobber i klubber lurer seg jo på at lønnen var jo så lav, den var bare 60.000. Og så glemmer de overgangssum og så glemmer du agenthonorar og så glemmer du sign-on fee og når du legger på alt det så var det ikke 60.000 men 120.000 kanskje i snitt i måneden. Så det er litt av utfordringen. Så når vi nå legger budsjettet nå så splitter vi jo selvfølgelig opp vi i de ulike elementene og så har du da et sånn samletall i bunn hvis du estimerer topp seks for eksempel og du får så, så mange poeng. Så kan du lage et budsjett som ligger på det grunnlaget.

Hva ligger den sånn omtrent i Vålerenga?

Vålerenga har for 2016 et estimat om å bruke 25 millioner kr på totale lønnskostnader til spillere, fastlønn, bonuser og sosiale avgifter

Det er jo det vi synes er spennende å kunne sammenligne klubber...

En ting er jo potten som sådan, men da er det jo mer interessant å se på bonusen, som jeg sa helt til å begynne med, hvordan bonusen er innrettet. For det er lett å tenke det at du lager bonussystemer som ikke er motiverende. Eller som ikke påvirker prestasjonen underveis. Det finnes sikkert en million forskjellige bonusvarianter innbytte, og utbytte og innkast og frispark og cornere og dødballer og alle, altså det finnes uendelig mange varianter. Men spørsmålet er jo da om det motiverer deg til å gjøre en ekstra innsats til å vinne kampen. Det er det store spørsmålet. Og så er spørsmålet på fordelingen på det som er fastlønn og det som er bonuselementet. Hvordan er det? Er det 90-10, er det 80-20 eller er det 60-40 eller hva er det. Så hva kan du liksom forvente å ta ut i fastlønn og hva kan du forvente å ta ut i bonus. Det er også interessant.

Kan du fortelle litt om hvordan bonussystemet er i Vålerenga?

Vi har laget et, fra å ha et bonussystem som var veldig kompleks med masse variabler som stort sett bare økonomisjefen hadde kontroll på så har vi gjort en veldig forenkling av vårt bonussystem i dag så vi har vel i prinsippet fire hovedtrekk i det bonussystemet.

---- Ekstra telefon ---

En del av det første intervjuet har dessverre falt ut av opptaket vi gjorde. Vi lurte derfor på om du kan du forklare bonussystemet dere benytter på nytt? Du snakket om at det var fire typer bonus.

Primært så sa jeg vel det at vi har to hovedting rundt bonuser. Det ene er poengbonus som er knyttet opp mot antall poeng som du er med og tar, når du spiller fra start. Med da en eller annen sum per poeng, som da selvfølgelig er individuelt differensiert. Og det utbetales måned for måned. Og det andre bonussystemet som jeg sa, er en kampbonus som du samler opp i løpet av en sesong, og hvis vi blir nummer 1, 2 eller 3 så blir den da utbetalt ut i fra antall kamper du har spilt og en sum per kamp.

Er det individuelt hvor stor kampbonusen er?

Ja, alt av bonuser i fotballen er veldig individuelt. Så spiller du 25 kamper fra start, så er det avtalt en sum per kamp du starter, den får du utbetalt hvis du blir nummer 1, 2 eller 3. Så det er de to hovedtingene, så sa vel jeg det at vi har prøvd å redusere det med sign-on til å bli et sånt minimum men det er klart at i noen settinger så må man sikkert gjøre noe med det og. Men det har vi som sagt prøvd å gjøre et sånt minimum av. Og det er de tre hovedtingene vi har, så det er to primære pluss sign-on som vi prøver å redusere. Så kan en sånn fjerde variant være at det kan henge, at det kan være noen individuelle ting som kan ligge der, men for oss så er det begrenset til et minimum.

--- Originalt intervju ---

Hvorfor har dere valgt den bonusordningen dere har valgt?

Det handler om å forenkle, og ikke ha en million varianter. Og velge et bonussystem som vi tror kan motivere mest mulig. Det er det vi har gjort. Kort og godt velge et enkelt system som vi samtidig tror virker mest mulig motiverende. Det å tape, altså det å lede 1-0 og så får du 1-1 på overtid, da mister du to poeng, og hvis du har 3.000 i poengbonus så mister du, to ganger tre, altså 6.000 kroner på overtid. Det går rett tilbake til spillerne selv. Så når du da holder på i sluttsekundene der da, så er det, selv om det ikke er det du nødvendigvis skal fly rundt å tenke på. Men det å ha et bonussystem som er så enkelt at du kan la deg motivere av. Det har vært bakgrunnen til det vi har valgt.

Tror du bonussystemet deres kan motivere spillere til å velge Vålerenga i utgangspunktet?

Ja, det har vi vært veldig klar på når vi har holdt på og vi har sagt nei til ganske mange spillere som har forventet mer lønn opp gjennom årene. Så vi har vært opptatt av når vi sitter i forhandlinger med spillere. Hvis du velger Vålerenga så velger du Vålerenga på grunn av Vålerenga ikke først og fremst på grunn av lønnsdelen. Så vi har skjøvet fra oss ganske mange spillere gjennom disse tre årene jeg har vært her nå. Drøye tre årene. Fordi vi har følt det at spilleren har vært mer på jakt etter pengene eller å jobbe for klubben. Så det er jeg nok veldig klar på nå etter tre år i Tromsø og tre år i Vålerenga nå at å finne spillere som er opptatt av å gjøre en jobb for klubben mer enn å skal bare sitte å forhandle på penger. Å greie å avsløre de spillerne som bare er opptatt av penger, de har ikke vi behov for.

Hvor mye har dere vurdert bonussystemet i forhold til å skape økonomisk stabilitet?

Ja, altså så lenge du har en poengbonus for å si det sånn. For det er den andre utfordringen med bonussystem. Det er ikke noe problem å lage en million bonusvarianter og så fyre av masse bonuspenger ut, men hvis ikke de bonusene gir økte inntekter så sitter du igjen bare som ett gissel økonomisk til slutt. Så det som vi har gjort i de tre årene i Vålerenga, som jeg har referanse på, er at vi har vært litt sånn moderat, nå har vi hatt underskudd hele veien så det er ikke noe godt bilde på det, men tenkingen har vært at vi har lagt til grunn en moderat plassering på tabellen i budsjettet. Vi har budsjettet med en sjetteplass i forhold til mediepengene. Som gjør det at vi har lagt til grunn en sjetteplass når vi har tenkt bonuser, eller egentlig lagt til grunn en fjerde, femte plass, vi har ligget litt høyere på bonuser for da skjønner dere at det er en sånn god tilnærming. Og får vi enda mer poeng så vil jo det på et vis være positivt fordi da kommer det mer penger inn fra, la oss kalle det, tabellplassering da. Så det betyr at da har du et bonussystem som i seg selv er bærekraftig. Det høres rart ut fordi vi har gått masse millioner i minus, men i en gitt situasjon der du har en klubb som går i balanse så vil et sånt system medføre at økte bonuskostnader blir langt på vei dekket opp med at vi også fikk økte inntekter da. Og da balanserer de to tingene. For å lage bare et bonussystem som gjør at man må ut med fem millioner ekstra og så null millioner på inntektssiden, da er du minus fem da på bunntinjen. Så det har vært en tenkning som vi har hatt.

I hvilken grad er valget av bonussystem gjennomtenkt og hvor mye eksperimentering?

Nei, det har vært gjennomtenkt i den forstand at vi har hatt dette oppe som en fast sak i styret hvert år. Og gått i gjennom og gjort justeringer og prøvd å finne en sånn ålreit form på det. Så det har ikke vært veldig mye eksperimentering. Inngangen da vi begynte med det her i 2012-2013 det var det at vi måtte få kontroll på antall bonuselementer totalt sett, og forenkle hele bonussystemet og se på om bonus først kan utløses når du får økte inntekter. For å lage, som du sier, masse bonuser og så får du ikke økte inntekter da går det jo galt. Så jeg vil jo være veldig klar på at for oss så har det vært gjennomtenkt det vi har gjort, ja.

Hvordan har spillerne reagert på den nye ordningen?

Ja, ny og ny. Den er ny for oss i den forstand at når en spiller setter seg ned og forhandler med oss, når vi hentet en spiller i fjor så vet ikke de hvordan det var i 2012. Så når vi har holdt på å forhandle med nye spillere i fjor så presenterer vi vår modell sånn som den er, sånn er det, og så

kommer det mange med, jammen kan ikke vi ha det sånn. Men nei, da har vi veldig sånn at sånn er vår modell og hvis det ikke passer dere så finnes det jo mange andre klubber dere kan spille for. Det må ikke være Vålerenga. Og sånn sett har vi sagt nei til flere spillere vi som ikke har villet gått inn på de vilkårene. På de spillerne som har vært her litt over tid så har justeringen gått fint. Så det er jo noen i Vålerenga som har hatt veldig høy fastlønn som nå har måttet gi fra seg en god del av den fastlønnen og heller fått det som en bonuslønn. Og sånn er hverdagen, og lønnsnivået totalt sett kommer fortsatt til å gå ned i Norge. Det trenger vi ikke lure på. Lønningene på fotballspillere skal fortsatt ned.

Hvordan synes du det lønssystemet dere har fungerer?

Det funker bra for oss det.

Det oppnår den motivasjonen som...

Det vet en jo aldri hvis man skal gå inn sånn... Men min opplevelse er jo det. Min opplevelse er det. For det er enkelt og spillerne vet det at når jeg har tapt en kamp så er det null kroner i bonus. For det er jo de verste systemene du kan ha, når du får bonus til og med når du taper.

Ja, og de du sier med at om man slipper inn et mål på slutten og går fra seier til uavgjort det...

Sannsynligvis så tenker du ikke på det i det 92. minutt at du må kjempe for å få bonusen min, altså. Fotballspillere er jo mer profesjonelle, de er jo toppidrettsutøvere. Men samtidig, langt bak i der så ligger også den.

Hva tror du motiverer en fotballspiller?

Motivasjon for alle som kan noe om motivasjon, så er motivasjon både indre motivasjon og ytre motivasjon. Og hva som motiverer en fotballspiller da det må jo være en kombinasjon av begge deler. Det må være den indre motivasjonen og den indre drakraften som gjøre at du har lyst til å bli en god fotballspiller og har lyst til å stå på og prestere og at du kan på et vis. Og så har du da den ytre delen som er, da er jo bonus en del igjen, men så har du ytre motivasjon er jo hvordan det ser ut på stadion, publikum. Det er klart at det å spille for 20.000 på Ullevål, enn det å spille for 5.000 på Ullevål det er en ytre motivasjon som påvirker spilleren. Og det er jo mange som har forsket på det, motivasjon i toppidrett, hva betyr det.

Hva tror du er viktigst av de to?

Nei, det er en kombinasjon, åpenbart. Men det viser seg jo veldig at spillere som bare har en sånn ytre motivasjon, som kun spiller for pengene sin del de når ganske kort. Jeg tror det blir ganske fort avslørt, vi har sikkert sett eksempler på det alle sammen. Spillere som bare er opptatt av ytre motivasjon og som ikke har den indre drakraften til å trene, egentrening, stå på og gjøre andre ting. De avslører seg ganske fort.

Bruker dere sign-on fee?

Ja, vi bruker det, men vi har prøvd å redusere bruken av det veldig for det er litt sånn igjen at når du står i valget mellom to klubber. Den ene tilbyr 2 millioner i sign-on og den andre tilbyr ingenting. Da er valget for kanskje ganske mange lett og si at du velger penger for å si det sånn. Og da er det litt sånn at hvis det er penger du velger så velg sånn. Vær så god. Da kanskje ikke du er den rette for oss. Det er klart to og null er stor forskjell så da skjønner du det jo, men så vi har prøvd å utfordre mange av spillerne vi har sittet å konkurrert med nå at hvis det er penger du vil velge så bør du ikke velge oss.

Du sa dere har et rigid system. Går dere utenfor dette systemet når dere signerer store kontrakter?

Nei det gjør vi ikke da. Det du gjør, uten å bruke eksempler på det, du er innenfor de fire kategoriene jeg har sagt med bonuser selv da. Men da er det sånn at du kanskje må gjøre en liten vei utenom med typen sign-on. kanskje du da må bruke sign-on og løfte det litt skal du greie å få til det. Lønnsrammen og lønnspolicyen ellers ligger fast på det. Det er det som er skummelt i fotballen hvor alt er så markedsstyrt og du sitter i direkte konkurranse med Molde og Rosenborg og Strømsgodset og andre klubber. Ja men i den klubben så fikk jeg det og i den klubben så fikk jeg det. Hva får jeg med dere. Du sammenligner direkte. Og det er da det er så lett å gå i den fellen å jaja, da skal du få det med oss også. Så sitter bare klubbene og overbyr hverandre. Og det er det som har skjedd, når klubbene i mange sammenhenger, har dreti seg ut på at du tar på deg for mange kostnader når du sitter og byr, for du er til så de grader konkurransestyrt, altså markedsstyrt i forhold til lønn. Det er ikke så mange, det finnes andre bransjer som du har det veldig markedsstyrt lønn da, men i fotballen så har du ekstremt markedsstyrt lønn. For på de beste spillerne så vil du ha en tre, fire, fem norske klubber og så har du et par svenske klubber og

et par danske så plutselig så har en god spiller ti klubber som er interessert. Og så skal bare sitte å overby hverandre på markedslønn. Det er ikke så mange bransjer du finner det, men du finner det i noen andre bransjer også, selvfølgelig.

I hvilken grad bruker dere målbonuser?

Det er jo en av de en million variantene som jeg sier så vi har brukt det i mindre grad. Ja, i veldig liten grad nå egentlig de siste tre årene.

Så det noe dere beveger dere bort fra?

Ja vi har ikke hatt det som en sånn.

Selv ikke for store spisser?

Ja det har vært det med oss også, men igjen da ender du opp i en sånn at det viktigste er at du har en policy og at du ikke viker alt for mye fra den. Noen unntak kan man alltid gjøre, men hvis det ender opp med at det blir mer unntak enn regel da er du liksom tilbake til at da har du ingen policy.

Bruker der noe lønnstak?

Jeg ler jo litt når klubber går ut og sier at de har lønnstak og så får du ti millioner i sign-on, de gjør kanskje ikke det da, men sånn lønnstak og lønnstak. Så vi har ikke hatt noe sånn definert lønnstak, men vi har prøvd å lage et system på lønnstak på den faste lønnen. Det har vi gjort, på det som er den faste månedslønnen. Så har vi definert det internt. For det er liksom de faste tingene som ligger og ruller hver eneste måned. Så det har vi gjort.

Kan du forklare den forrige ordningen som var så kompleks?

Nei, det er ikke noe annet enn at det var alle mulige varianter. Du får på innbytte, hvor mange antall spilte minutter, scorete mål, alle mulige typer varianter. Så det er ikke verre enn det. Hvis dere setter dere ned og lager en liste så kan dere bruke ti minutter og lage sikkert 50 variabler og det var det, jeg husker ikke om det var 50, men det var i hvert fall i retning av at du hadde sikkert 20 ulike variabler da. Og den eneste som hadde oversikten det var økonomisjefen for han måtte sitte natt til hver lønnsutbetaling og gå gjennom alle de tingene. Så knapt spillerne selv hadde oversikt. Så de er liksom, da er mitt poeng at da blir det så kompleks at når selv ikke spillerne har

oversikt. Og så skal du ha spilt så og så mange minutter og da skal treneren vente et minutt til før vi bytter han inn. Det blir så mange dumme ting som skjer da. Men uttak av en førsteellevet det er uttak av en førsteellevet. Da vil aldri trenere tenke at taktisk så tar vi ut den i stedet for den. Trenerne vil være opptatt av å vinne kamper. Du tar ut det beste laget til hver kamp.

Siden det bare er førstelaget som får bonus. Da vil gode innbyttere få veldig lite utbytte av den bonusen?

Det er riktig.

Har det vært noe problematikk rundt det?

Det har vært en diskusjon. Det er jo klubber som også har en type bonus på innbytte da. Det er jo det. Men vi har ikke gjort det i særlig grad. Noen unntak har vi. Men i særlig grad så har vi ikke gjort det.

Unge spillere får ofte bare slutten av kamper. Er det da der dere har laget disse unntakene?

På noen ja, men ikke de som kommer opp på første kontrakten og sånt. Og det er enkelt og greit fordi det er det toppidrett handler om. Det å være best, og en 17-åring får tidsnok den kontrakten som gjør at du tjener mer. Så motivasjonen til en 17-åring skal ikke være masse ulike varianter eller høy lønn eller bonuser. Det skal være at du jobber hardt så igjen hvis det for den 17-åringen som skriver første kontrakten at det blir så viktig å gjøre sånn og sånn. Da er den ytre motivasjonen mer enn den indre og da kan det være at den spilleren ikke er riktig spiller for Vålerenga. Da kan det være at noen andre klubber som skulle tatt han. Så man må bruke et sånt lønssystem på å skille ut de spillerne som ikke har den sterke indre drivkraften.

På hvordan måte da?

Akkurat sånn jeg sier nå, at hvis du sitter med en 17-åring som bare er opptatt av penger og sånn. Fint det, da finnes det andre klubber å gå til. Hvis du sitter med en 17-åring som er opptatt av at han skal trene, han er ikke opptatt av penger. Han kan gjerne spille gratis et år eller to til. Da har du den drivkraften som du trenger. Alt for mange som i alt for tidlig alder har fått alt for mye penger av fotballspillere. Og det er ikke bra.

Synes du denne seleksjonen du snakker om her fungerer også på eldre spillere?

Ja, forskjellen på eldre spillere er jo det at da har du jo mer ulike varianter i forhold til at du har spillere som har vært proffe som kommer tilbake igjen til Norge og hatt et nivå og du har spillere som har kun har vært i Norge. Du har mer ulike varianter. Men det er jo samme der, du må jo ha et, det er jo derfor jeg sier at på de tyngste spillerne våre i dag så er det faktisk sånn at 60% av lønnen er fast og 40% av lønnen må du oppnå ved å prestere. Så du kan ikke ligge på latsiden og tro at du får 100% bare på fast.

Den fordelingen, hvordan er den for en gjengs førstelagsspiller?

I dag?

Ja

Jeg har ikke snittet på det men for de som ligger på det øverste nivået så er den på 60-40 og så kan den være helt ned til 0-100 for de som tjener minst, men da tjener du noen få tusenlapper i måneden. Og spiller sannsynligvis veldig få kamper og da får du veldig lite bonus. Så da ligger det mellom 0-100 og 60-40.

Men ligger majoriteten opp mot 80-20 eller mot 60-40?

Nei, 60-40 da er du på toppen.

Det er ekstremutfall?

Ja.

Intervju med Svein Morten Johansen i Tromsø - 16.02.16

Kan du fortelle litt om den langsiktige strategien til Tromsø?

Ja det kan jeg. Vi har en, og har hatt over tid, en langsiktig strategi som har to sånne hovedpilarer. Det ene er å være blant de seks beste i tippeligaen. Og den andre går på å utvikle spillere. Egenutviklede spillere i a laget og vi har et mål om å utvikle spillere for salg til topp 5 ligaer.

Skal det være egne spillere eller skal dere hente inn spillere?

Den strategien som går på å selge en spiller til topp 5 ligaer er egenutviklede spillere. For det skal være en strategi som gjennomsyrrer utviklingsarbeidet som vi gjør. Så da må vi forholde oss til det målet.

Hvordan er de sportslige målsetningene foran sesongen som kommer?

Vi har en sportslig målsetning om å ta et steg fra i fjor. Og i fjor hadde vi som mål å holde plassen, og vi var den eneste av de klubbene som rykket opp året før som gjorde det så nå har vi en målsetning om å ta et steg til og da må vi opp på midten av tabellen.

I forhold til økonomiske mål. Hva er rammene der?

De retningslinjene vi som jobber med sport har å forholde oss til er at klubben skal gå i balanse. Vi har jo fra en tid tilbake så har det økonomiske fokuset komme høyere opp på prioriterings, enn det den var. Så man har et mye større kostnadsfokus i klubben nå enn det man har hatt for noen år siden.

Men det er ikke noe forventning om avkastning til eiere?

Det som er det langsiktige bildet er at vi jobber med noen ting rundt klubben når det gjelder stadion, eiendom her og sånne ting som kommer til å sette klubben i en sterke finansiell situasjon om du ser på et fem års perspektiv. Så det betyr også det at i den fasen vi er nå som er en omstillingsfase så skal vi gå i økonomisk balanse, men vi kommer ikke til å tjene noe mer penger enn det.

Hva er det totale lønnsbudsjettet på?

Tenker du på spillere eller?

Ja spillere.

Spillerbudsjettet vårt er på 15 millioner.

Inkluderer det sosiale kostnader?

Ja stemmer det.

Hvordan er strukturen på lønssystemet deres i dag, og i hvilken grad er det innslag av bonus der?

Jeg kan jo begynne med å si at vi har jobbet i en tid med en type lønnsstruktur som vi prøver at skal gjennomsyre det vi holder på med, og at vi skal få alle nye kontrakter inn i det systemet. Det systemet er basert på fire kategorier spillere. Jeg skal bare hente det opp så jeg har det mer presist foran meg. Det vi baserer på i utgangspunktet så skal vi ikke ha noen spillere på over 1 million i lønn. Og vi har tatt bort, kan du si, der man før hadde lønn og så hadde man 5.000 kroner per kamp, for en spiller som er på laget. Det har vi tatt bort i det nye lønssystemet vårt. Så de individuelle bonusene er så å si borte. Og det som er oppsettet i all hovedsak er det at hvis vi tenker at vi har et nivå 1 som er det laveste nivået, første kontrakten og det er ofte utviklingsspillerne våre som går inn i det. De går fra NTG og så går de inn i sin første kontrakt og da har de en årslønn på mellom 60.000 og 120.000 kroner. På det nivået der har vi to til fire spillere.

Type unge talenter?

Ja. Og det kan godt hende at de ikke er i A-stallen, men nå har vi ingen utenfor A-stallen som har profesjonell kontrakt. Alle som har profesjonell kontrakt er i A-stallen. Men det kan være at vi vil sikre oss rettighetene til en spiller som er 16, 17 år som ikke er i A-stallen og. Jeg vet at mange klubber skriver kontrakter tidligere enn vi gjør på unge spillere. Nivå 2 regner vi med at det ligger et antall spillere på rundt åtte. Der ligger de mellom 300.000 og 600.000 i årslønn. Vi har et nivå 3 der vi har pluss, minus seks spillere og de vil da ligge mellom 600.000 og 800.000. Og så tenker vi da at vi har det øverste nivået der du har profiler eller, som ligger oppunder 1 million, eller 800 til 1 million.

Når du snakker om dette lønssystemet, er det fastlønn alt som er i dette systemet?

Ja, det er det som går på fastlønn. Når det gjelder bonus, som vi har bygget opp så har vi stort sett bare en kollektiv bonusavtale som baserer seg på ekstraordinære gode resultater og der vi har ekstraordinære inntekter. Sånn at det betyr at vi budsjetterer med en plassering på tabellen og en viss lengde i cupen og så slår man da inn med bonus hvis man da kommer av TV inntekter eller av cupinntekter eller av Europacup over det.

Er størrelsen på, og betingelsene for bonusen bestemt foran denne sesongen?

Ja. Vi har hatt en avtale som har ligget nå over noen år men vi kommer til å endre på den litt nå i inngangen. Det har vi dialog med spillerutvalget nå. Vi forhandler den avtalen før inngangen på første seriekamp. Den kollektive avtalen som har ligget der fra før har vært veldig spisset mot, det har vært gull og sølv, og så har det vært cupgull og så har det vært gruppespill i Europa. Og har jo også basert seg på at man har hatt et individuelt system ved siden av, de har fått 5.000 kroner per kamp. Men det som vi har evaluert gjennom det individuelle bonussystemet er jo det at i hver kamp, uansett resultat så har du elleve på banen. Så du har en klubbbetaling på en bonus på 5.000 per spiller med elleve spillere på banen hver kamp og så kan du i utgangspunktet komme som nummer 12 eller 13 eller rykke ned, og vi sitter fortsatt med en bonusbetaling.

Fordi den kampbonusen dere hadde tidligere var kun basert på spilt kamp og ikke resultat?

Stemmer.

Da dere avvirket den forrige, vurderte dere da å gå i den retningen og modifisere den sånn at det var krav om seier i de startede kampene?

Vi har vært innom i en mellomfase en type bonusavtale der du har 10.000 kroner per kamp og seier når du er på laget og en annen sum der du var i troppen og seier. Vi har hatt det inne på noen spillere i en mellomfase, men det vi ser er jo det at i Tromsø med boligpriser og alt. Det å ha veldig mye bakt opp til den type bonus gjør at du må likevel ganske høyt på grunnlønn for at du skal få folk til å leve her oppe. Så derfor har vi egentlig kutte all bonus inn mot ekstraordinære inntekter.

Er det fastsatt hvor store inntekter dere får av de forskjellige plasseringene?

Ja. Det har vi ganske god oversikt over. Men det som ikke blir aktuelt for oss er jo det at man har fra åttende og fra sjuende plass. Det lengst ned vi kan vurdere i forhold til den nye planen, den gamle var gull, sølv, så kan vi se på at vi går litt lenger ned siden vi tar bort den individuelle bonusen.

Så hvor langt ned går dere nå?

--- SENSURERT ----

Så det er det bonussystemet som er nå? Det er fastlønn og denne kollektive bonusen?

Ja.

Du sa det var en pott. Hvordan fordeler den seg på de forskjellige spillerne?

Det som har vært i det fra før har vært at man har en sånn kollektiv utbetaling. Altså at man deler på summen. Nå har det vært sånn når de hadde Europacuputbetalinger tror jeg vi regnet med i troppen som et sånt parameter. Altså du fikk utbetaling per kamp når du var med i troppen. Men det var ikke sånn spilte eller ikke spilte. Det jeg vil tippe ut i fra signalene vi har fått fra spillerne, det er at de kommer til å endre på det. At de ikke kommer til å ha en sånn helt kollektiv utbetaling i forhold til at du har vært med i tropp men at det går mer på spilte kamper. At man har en fordelingsnøkkel innenfor en kollektiv bonus.

Før var den veldig flat men nå er den spisset mer mot de som har bidratt mest?

Ja. Stemmer.

Hvorfor har dere valgt en tabellposisjon i stedet for et gitt antall poeng?

Det kommer av at de er knyttet mer direkte mot inntektssiden. Det er mer oversiktlig i forhold til mediepengene og så videre. Du kan få 45-40 poeng og havne på en plassering, men du kan også havne mye lavere. Så det går rett og slett på budsjettering og forutsigbarhet. Jeg vet også at man har dette med poeng, at man får utbetalt bonus hvis man tar tre poeng så får du sånn og sånn. Det er mange klubber som har det, at man har innslag på 30, at det begynner på 30 og så videre. Og vi har ikke ønsket å gå inn med en type løpende. Og det har rett og slett med forutsigbarhet og inntektsbiten. Jeg vet fra eksempler, kanskje ikke i TIL, men jeg har hørt andre klubber som har

høye bonusutbetalinger på 40 poeng og så har du egentlig ikke oppnådd så mye den sesongen. Du har kanskje ikke fått så mange ekstraordinære inntekter og så videre.

Så det er for å knytte det tettere opp til hva slags inntekter det blir for klubben?

Ja. Det er viktig for oss. Når vi tjener ekstraordinære inntekter så skal spillerne få ta del i noe av det.

Når begynte dere overgangen til dette systemet?

I de kontraktene som var rundt 2012 så var de fleste inne med noe kamppbonus så vi gjorde jo ikke en endring på de eksisterende kontraktene. Så vi har vel virkelig kommet i gang med den nye ordningen fra 2015 vil jeg si. Vi går inn i andre året med den.

Hvor stor andel av de ekstra inntektene klubben får vil gå med til spillerne?

Det er et vanskelig spørsmål. For jeg har ikke helt oversikt over differansen når jeg sitter her og snakker med dere. Vi vil nok før vi lander hele avtalen klare å ha en synliggjøring av hvor stor andel det er, men jeg kan ikke svare på det nå. Det som jeg tror på Europacupbonusen som gikk på Europaligaen, så hadde man en ordning der man etter at alt var oppgjort på Europabudsjettet, reise og alt av kostnader var lagt inn, så skulle spillerne ha en tredjedel av overskuddet av Europaligaen. Så det de fikk var vel for de som var med i alle kampene i Europaligaen hadde vel en utbetaling på hver enkelt på 150.000 kroner.

Det er en betydelig del av merinntektene da.

Ja.

Du sa at dere ha en kollektiv bonus som antageligvis slår inn når dere kommer på femte plass. Er det riktig?

Ja.

Så hvis dere kommer på sjetteplass så vil det ikke være noen bonus?

Stemmer.

Hvis vi nå ser for oss at dere kommer på femte eller fjerdeplass, hvor stor andel av en spillerlønn vil da bonusen utgjøre?

Det er også et spørsmål som er vanskelig å svare sånn spesifikt på i den grad at som jeg sa på lønnsstrukturen at det er veldig forskjellig grunnlønn...

Hvis du tar de som ligger på midten der da?

Jeg vil tro at det vil være rundt 8-10 %. Eller kanskje litt større spenn, men pluss, minus 10%.

Tror du den prosenten vil holde seg konstant gjennom de fire lønnstrinnene du snakket om?

--- SENSURERT ---

I forhold til det om hva vi tar med i oppgaven. Vi tar i utgangspunktet med det vi finner interessant fordi vi prøver å holde det på et så mekanisk nivå at vi ikke. Og vi er ikke inne på spesielle tall og sånn. Vi tar opp det vi sier og så tar vi med det meste av det vi finner interessant i forhold til vår problemstilling da.

Men hvis det er noe av det du har sagt til nå som du ikke ønsker at skal stå i en oppgave, i hvert fall ikke knyttet til klubb, så må du bare si fra om det også. Så det ikke blir noen feil der.

Det som er viktig det er det at, jeg lager jo egentlig noen ganske klare bilder her. Det er jo for at der skal ha en forståelse her. Jeg kunne jo snakket mye mer generelt enn jeg gjør nå, og da er det viktig at dere behandler. At det ikke står i en oppgave at Tromsø har det sånn og så videre. At man ikke sånn direkte linker det til klubb på navn.

Nei, det vi ønsker å gjøre er jo å se hvordan klubbene, om vi finner de, ut i fra den teorien vi har lært, om vi finner de bonussystemene som er brukt i klubbene hensiktsmessig i forhold til hvordan klubbens strategi og mål er utviklet.

Men da kan vi for eksempel, det må ikke nødvendigvis, hvis det ikke er ønskelig for dere, kan for eksempel være, vi har funnet fire lønssystemer i tippeligaen og så skisseres deres lønssystem som eksempel 2 og ikke som Tromsø da. Det er en mulig løsning.

Så akkurat hvordan vi kommer til å presentere det har vi ikke kommet frem til men vi tar kontakt med dere angående det så fort vi vet sånn at det vi skriver er noe dere synes er greit.

Er det greit da at jeg ber om en gjennomlesning av det før dere eventuelt publiserer noe?

Det er helt grei. Det skal vi sørge for.

Det er greit for da er det lettere for meg.

Hvem er det som har utformet det bonussystemet dere har?

Det er kan du si, meg selv i samarbeid med styret i klubben.

I hvilken grad har spillerne vært med på å utforme det systemet?

Spillerne har ikke vært med på å utforme systemet annet enn at de er med i forhandlinger av den kollektive. Sånn at du kan si at spillerne kommer til å ha en stemme nå med at vi endrer nå på den kollektive ordningen. De har allerede varslet det at man ikke bare kan ha gull og sølv som en sånn kollektiv sak.

Så dere har bestemt at det er en kollektiv gruppebonus, men de bestemmer hvordan den skal fordeles?

Ja. Og på en måte en forhandling om selve oppsettet på bonusen. Det vi kommer til å snakke om nå neste gang med spillerne er jo plassering. Og der diskuterer vi med dem om plassering.

Så den kollektive bonusen med første og andre plass hang den igjen fra dere var i første divisjon?

Nei. Den tror jeg var i gang fra 2009-10.

For det var i sammenheng med at dere hadde individuelle bonuser som du nevnte...

Stemmer det. For vi tok jo bronse i 2008. Og tok bronse i 2010 og sølv i 2011. Så det var en annen type inngang på det.

Hvordan er trenere og støtteapparat lønnet?

De har i all hovedsak grunnlønn. --- SENSURERT ---

Hvorfor har dere valgt det bonussystemet dere har valgt i dag?

I all hovedsak så går det på at vi ønsker en forutsigbar økonomi i en tid der vi, som jeg snakket om i sted, den økonomiske sammenhengen er veldig viktig for oss nå. At det vi budsjetterer med

er det som vi lander på og at bonus da er knyttet opp mot ekstraordinære inntekter. Og vi har også på en måte klart og luke ut all bonus som slår inn når vi ikke får resultater. Så det har også vært det vi har ønsket med denne typen ordning. Og så er det også basert på at vi ønsker en solid og trygg grunnlønnstruktur som gjør at vi kan jobbe, ikke i fred og ro, men at vi kan skape et godt miljø og et felles samhold i gruppen. Det er også en sånn strategi som vi jobber etter. Vi må ta igjen andre klubber som har kanskje en større tilgang på enda bedre og dyrere spiller ved at vi skal skape en ekstra kraft som lagssammenheng.

Hvilke erfaringer har dere med det lønssystemet dere har?

Erfaringen er at vi føler at vi klarer å styre økonomien bedre. Vi har mer forutsigbarhet i det vi gjør. I forhold til min egen evaluering så har jeg tenkt litt at de beste spillerne de som er kategori tre her, fire, at de kanskje burde hatt en lavere grunnlønn, men at de kunne tjene seg opp til det nivået som er toppnivået som er med å være på banen. Det er det eneste jeg har tenkt på som et videreutviklingspotensiale. For det vil gjøre at vi kanskje klarer enda og styre økonomien, samtidig som disse spillerne har ingen problemer med å betale huset og så videre. Sånn at de vil måtte jobbe seg opp til 100% av lønnen sin sånn at den ikke bare har 100%, en million for eksempel, og så er det det som kommer på konto.

I hvilken grad føler dere at det systemet dere har nå bidrar til å nå sportslige mål?

Jeg tenker at, og det er sikkert interessant i forhold til forskningen, jeg har lest litt om det, men jeg vet ikke hvilken inngang dere har på det, om det er det som er det. Men for oss så bruker ikke vi bonussystemet som en sånn, vi er ikke sånn, og det er ganske, ja du kan jo si at det er bevist, men vi skulle gjerne sett at vi hadde hatt et bonussystem som bidro til at det ble ekstra resultater. Men i utgangspunktet så er ikke bonusen det som vi tenker på at skal gi de beste resultatene. Vi tenker på bonus som en bonus som at man får til noe veldig bra. Men som en motivasjonsfaktor så er ikke det vår inngang eller det viktigste. Vi har mer tro på å jobbe innenfor noen andre typer motivasjonsfaktorer som går mer på å være klar over hva du er en del av og bygge laget som en sånn stor del og selvfølgelig bruker vi ting som det her med Schalke og komme seg til en bedre liga og levere og prestere i lag i Tromsø og det sosiale. Vi gjør mange andre til som vi spisser mer inn mot motivasjonsfaktor for spillergruppen.

Du svarer egentlig veldig på det vi lurte på der. Det er jo en del variasjon på hvorfor man bruker bonuser. Så du svarer akkurat på det vi var ute etter der.

Det er bra.

Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra spillere?

Et veldig delt. Det er interessant for jeg hadde en diskusjon med en spiller i dag som er ny og som er utenlandsk som ikke helt skjønnte hvorfor vi ikke bruke bonuser mer aktivt i forhold til spillere. Og da forklarte jeg han litt av bakgrunnen for det. Nå tror jeg egentlig hans misjon var å tjene enda mer penger da..

latter fra begge parter

... men jeg måtte forklare hvordan vi tenkte rundt det. Og det siste jeg sa til han, da var jeg litt spiss, okei, jeg kunne godt ordnet det en bonus, men hadde du tjent 80% av det du har i dag og så måtte du kriget deg til det du får hos meg. Så sånn er det litt. Det er selvfølgelig delt. De lokale spillerne og de spillerne vi kjenner med linket veldig opp, de er veldig sånn at jeg tror de synes det er en grei type ordning man har i dag. Det man kan si, vi har jo også i grunnlønnsavtalen vår at hvis man spiller så, så mange kamper så får man økning i lønn. Det er jo for så vidt også noe som tenderer inn mot en bonusordning.

Stegvis lønnsøkning i forhold til antall spilte kamper?

Stemmer det.

Gjelder det for alle? Har alle det fast i kontrakten sin?

Det er ikke hos alle, og det gjelder kanskje spesielt for de i de laveste kategoriene.

Så er det at hvis du spiller nok kamper så blir du flyttet til en ny kategori? Eller er det bare et steg innad i kategorien?

Det kan være begge deler. Det går ofte på månedsbeløp som går opp. Type 5.000 kroner hvis du spiller 20 tippeligakamper fra start for eksempel. Og da er det jo alt ettersom hvor du er i en kategori om du beveger deg innenfor en kategori eller beveger deg oppover.

Hva mener du at motiverer en fotballspiller?

Jeg har ganske stor tro på det å for seg selv utvikle seg og prestere. Hvis man har en tanke om hvor man skal hen og vil hen og det som går inn mot det felles i laget. Og at man er en del av noe og med på noe sterkt. At da kjenner man det, og det er en sånn prestasjonsfremmende faktor. Og det man da kan si gjennom en sånn at man spiller for å tjene penger for å vinne, så synes jeg. Jeg har mer tro på at du har en sånn kraft hvis du er veldig klar på hva du skal gjøre. Og du er klar på hva du skal gjøre sammen med andre. Det er mye sterkere kraft i det enn at du spiller og tjener 10.000 kroner ekstra når du går på banen. Var det klart eller?

Ja. I hvilken grad benytter dere sign-on fee?

Ja, det benytter vi i en del sammenhenger ja. Det gjør vi.

Er det med i vurderingen av hvilken kategori dere putter spilleren i da, eller en spiller være i nest høyeste men ha hatt en stor sign-on i tillegg?

Nei. Jeg vil heller si det første du sier. For sign-on vår er ikke veldig store. De går ofte på etablering. Hvis det kommer en ny spiller så er det etableringskostnader. De ligger på 30.000 til 50.000. Vi går sjelden opp i noe mer enn det.

Så det bærer mer preg av å komme i gang enn en skjult fast lønn?

Stemmer det. Så det ligner ofte på en månedslønn eller mindre.

Bruker der lojalitetsbonuser?

Det har vært i de gamle kontraktene, men de har ikke jeg skrevet. Men vi gjør ikke det. Lojalitetsbonus for oss det er å få en ny kontrakt.

Hvilken grad bruker dere målbonuser?

Det kan hende at vi har det. Hvis det er spesielle sammenhenger så kan vi putte på en målbonus. Vi hadde også en spiss nå som sluttet kontrakten, men som hadde målbonus. Men jeg tror i dagens kontrakter så er det ingen som har målbonus.

Hvorfor ikke det?

Det går egentlig mest på at. Det ligger innenfor det jeg argumenterte for i stedet med å skape en sammenheng i forhold til laget og være en del av tromsøprosjektet og det tror jeg er en sterkere motivasjonsfaktor også for å score mål enn å det å få belønning for å score mål. Så det er klart vi

hadde en spiller her med en type målbonus her men det var også veldig basert på at han måtte opp på et ganske høyt antall mål for å få innslag på det, at han ikke fikk per mål da. Men per nå har vi ikke det. Og jeg har ikke noen tanker om at vi skal ha en type målbonus. Hvis det skulle være en målbonus så måtte det være veldig sånn belønningsordning, ikke at det skal være et premiss for å score mål, for det er laget som scorerer mål og en spiss i en avgjørende situasjon han vil aldri, det vil ikke være noen motivasjonsfaktor for han. Det vil nesten være en belastning sånn som jeg ser det. Fordi presset i seg selv i en målscorerposisjon, situasjon, er så stort og det å score mål i seg selv er så stort at det å belønne for det klarer jeg ikke helt å se. Hva med noen unger da som skal, hører noen som gir dem penger for at de scorerer mål, det er jo helt feil, for det er jo noe av det fineste du kan gjøre i livet.

Intervju med Tore Andersen i Odd – 11.02.16

Kan du fortelle om lønssystemet og hvordan det er utformet?

Lønssystem er det du snakker om nå? Alle har profesjonelle kontrakter og det er utformet på den måten at det er individuelle lønninger som blir forhandlet fram mellom klubben og den enkelte spiller og så er det individuelle bonusordninger som er knyttet opp mot det.

Hvordan er disse individuelle bonusene utformet?

Ja, det er bonus dersom, det spørres om spilleren starter kampen, eller om en kommer innpå i løpet av kampen. Det er kun tilknyttet tippeligakampene våre og cupkamper fra og med tredje runde og eventuelle europacupkamper dersom vi er så heldig at vi kommer dit. Så er det om spilleren starter kampen eller ikke og om det blir seier, uavgjort eller tap. Ved tap er det alltid null.

Så det er en kamphonus basert på seier og uavgjort?

For de som spiller.

Ja. For obligatoriske kamper i tippeliga, cup fra og med tredje runde og Europacupkamper

Er det noen forskjell på hvor store disse bonusene er?

Ja de er individuelle.

Vil du si det er noen trend i hvor stor en er av andel av den totale lønnen for gamle og unge spillere?

Ja, de unge får den laveste bonusen fordi de har den laveste lønnen. Mens de etablerte spillerne som har vist og stått på i klubben over tid har de beste bonusene.

Hvor mye bonusen utgjør av den totale lønnen for spilleren. Er det forskjell for unge og eldre spillere?

Jeg vet ikke om jeg helt forstår spørsmålet, men siden bonusordningen er knyttet opp mot seiere og uavgjorte så hvis vi får null poeng en sesong så får de null i bonus. Og vinner vi alle 30 tippeligakampene så er det jo selvfølgelig en skyhøy bonus. Men grunnlønnen endres jo ikke av den grunn. Så det er veldig vanskelig å svare på siden det er prestasjonsavhengig.

Men i forhold til en gjennomsnittlig sesong så er det jo et forventet antall kamper Odd vinner i løpet av et år.

Det har jo vært forskjellig opp gjennom årene hvert fall.

Så det er vanskelig å si for en gjennomsnittsspiller å si hvor mye av lønnen som kommer fra bonus og hvor mye som kommer fra fastlønn?

Ja fordi det er så store individuelle forskjeller i fastlønn, som jeg nå kaller grunnlønn. Så det varierer enormt. Eller enormt, det høres jo ut som det er mange millioner her da, men det er det jo ikke. Men det varierer mye fra de yngste spillerne vår som er på skolekontrakter til de spillerne som har landslagserfaring og er blant våre mest, kanskje si stammen i laget og de som spiller stort sett alle kamper. De som tjener minst de tjener jo mindre eller rundt det de som tjener mest har i en månedslønn. Så derfor blir det veldig store forskjeller. De har årslønn som en annen har månedslønn.

Så det er veldig store forskjeller i den grunnlønnskomponenten. Er det tilsvarende store forskjeller i den bonusen spilleren får? Si at en ung spiller og en etablert og viktig spiller begge er med og vinner en kamp. Er det veldig stor forskjell på bonussummen de to mottar da eller er hovedforskjellen i grunnlønnen?

Nei. Det er også forskjell i bonus. Det henger sammen.

Har dere noen kollektive bonuser?

Vi har hatt og vi vedtar sånn år om annet at i forbindelse med at si at ting går veldig bra så vedtar vi kollektive bonuser og da kan det gå på for eksempel, det har vært litt betinget av år vi har gått med overskudd. Og år hvor vi kommer for eksempel til cupfinale hvor vi gjør det godt i Europa sånn som vi gjorde det i fjor. Så er dette knyttet opp til kollektive bonuser i tillegg til ordinære bonuser.

Er det vedtatt før sesongen hvilke betingelser som skal til for at de kollektive bonusene slår til?

I 2016 er det vedtatt før sesongen, i 2015 og 2014 har det vært vedtatt etter sesongen og i tidligere år har vi ikke hatt det.

Hvordan fordeler de kollektive bonusene seg ut på spillerne?

Ut fra nøkler. Og der har det vært ut fra spilletid. Du kan si det sånn at det du gjør er at du lager et grunnlag, en grunnbonus som alle får og så lar du det være ut fra spilletid en toppbonus. Si at du, men det har vi med spillerne på, så det kan variere litt, men cirka 50% fordeles flatt og den andre 50% etter hvor mye spilletid de har hatt.

Så spillerne er med på å utforme hvordan denne kollektive bonusen...

Ja. Vi setter av en sum penger og så er det litt opp til spillerne å finne ut hvordan de skal fordele det.

Hvor lenge har dere hatt det bonussystemet dere har hatt i dag?

Ja, nå hopper du tilbake...

Ja tilbake til de individuelle ja.

Det er vært før vi kom til Tippeligaen.

Okei. Så det har vært den samme typen siden det.

20-25. 20 år minst.

Den kollektive, den er ikke helt satt. Er det noe dere driver og utformer nå?

Nei, det sa jeg til deg. I 2016 har vi allerede bestemt den kollektive bonusen. Hvis man når målene da selvfølgelig. Du får ikke den hvis du ikke når målene.

Nei, nei. Det skjønner jeg. Men du sa den kom i 15 og 14 men da kom den i ettertid, men har det vært lenger tilbake enn det?

Nei, det har vært innimellom, men da er du så langt tilbake at da er det nesten uinteressant. Sikkert innimellom tidligere også, men det har vært mer sånn i forhold til opprykk og sånne ting. Og det er det lenge siden vi har vært med på å kjempe om. Vi rykket opp i 98 at det blir så langt tilbake.

Hvilke mål er det som er knyttet til de kollektive bonusene som dere har vedtatt nå?

Ja, det er i forbindelse med Europacup. Vi skal spille Europacup i 2016 og dersom man kommer videre utover første runde så slår den kollektive bonusen inn. Og hvis vi kommer langt så blir det bra. Hvis vi vinner for eksempel så blir det bra.

latter

Men det er ikke knyttet opp mot Tippeligaen eller cupen?

Nei.

Hvordan er trenere og støtteapparat lønnet?

De har fastlønn, hvis det er det du spør om.

De har ikke noe tabellbonus eller noe?

Støtteapparatet kommer inn på den kollektive bonusen. Så har to av trenerne en individuell bonus.

Knyttet til lagets prestasjoner i Tippeligaen?

Ja. Og i cup og E-cup. Altså vinner vi NM så er det bonus til trenere. Og kommer vi langt i E-cup så er det bonuser til trenere. Og det samme hvis vi vinner serien, da er det betydelig bonus.

Den i Tippeligaen, er den knytte til tabellposisjon eller poeng?

Tabellposisjon.

Hvorfor har dere valgt det bonussystemet dere har valgt?

Det har vi valgt fordi vi mener det er en måte å motivere spillerne på. Vi ønsker ikke å betale høye grunnlønninger fordi vi kan risikere å rykke ned med høye grunnlønninger, mens bonussystemet er med å sikre en viss kontroll på lønnsutgiftene våre. Så derfor har vi valgt et bonussystem i tillegg. Sånn at totallønnen kan gå opp hvis man gjør det bra og klubben tjener penger. Og den blir holdt på et nivå vi mener vi kan håndtere hvis det ikke går så bra.

Har andelen bonus de får fra grunnlønn forandret seg over tiden?

Ja den forandret seg på begynnelsen av 2000-tallet. Da var det noen stigninger her, men på et tidspunkt så bestemte vi oss for at nå er det slutt på å drive med individuelle bonuser så jeg laget maksbonuser og de er relativt godt kjent. Så det er relativt lite diskusjon på bonus når vi sitter i kontraktsforhandlinger så er det bortimot ingen diskusjon om bonusordninger.

Den maksbonusen du snakker om, er det en maksbonus hver spiller kan få for en vunnet kamp?

Ja.

Er det mange spillere som når den?

De fleste kan nå den. Det er bare et spørsmål om hvordan utviklingen din er det. Er du 17 år og spiller opp til du er 41 som Frode Johnsen gjorde, så nådde han jo maksbonus.

Er det mange i Odd nå som har den maksbonusen?

Ja, da kan du gå inn å kikke litt på sammensetningen av stallen og så kan du ta de som har spilt der over tid og som er i den klassen som stort sett spiller de fleste kampene. De er tett opptil eller har maksbonusen.

Hva er det totale lønnsbudsjettet deres?

I 2016 så skal det ligge på rett i underkant av 1 (?) millioner kroner. Det er ikke lønnsbudsjettet, men det er totalt kostnadsbudsjett. Bare så dere forstår hva jeg sier, det er lønn, bonus avsetning til feriepenger og arbeidsgiveravgift. Det er det vi kaller kostnader.

Men for hele spillerstallen?

Det er hele spillerstallen.

1 million?

21!

Åja. Vi begge hørte en million og satt og så veldig på hverandre og tenkte at det var veldig lønnsomt. Det inkluderer alle sosiale kostnader?

Ja. Bonuser og sosiale kostnader.

Hvilke erfaringer har dere med det bonussystemet dere har?

Nå er jeg litt usikker på hvor du vil hen, men jeg kan jo svare...

Ja, i hvilken grad synes du det fungerer, kan like gjerne være spørsmålet.

Sett fra klubben sin side så kunne vi godt latt være å ha bonussystem. Det er jo en slags sånn måte å gi tilbake til spillere dersom klubben lykkes i en sesong. Og sånn sett har vi vel god erfaring med bonussystem. Og sånn som jeg opplever spillerne så synes de det er en grei måte å gjøre det på.

Har det bidratt til å motivere spillere?

Jeg er av den oppfatningen. Men da blir det litt min personlige oppfatning og det er det sikkert mange andre oppfatninger på, men siden det er meg du spør så er jeg av den oppfatningen av at det bidrar til at spillerne ser eller tenker at de får en god lønn når de også har fått bonus. Så sånn sett så motiverer det i forhold til kontraktsforhandlinger og sånn, men når de går ut på banen så har aldri jeg opplevd at en spiller i garderoben før kamp, under kamp eller etter kamp at faen der røk bonusen eller det andre her. Dette er ikke det som motiverer. Fotballspillere er mest interessert i å spille god fotball og vinne kampene. Det er vinnere. Og da betyr bonusen ikke så mye som mange vil ha det til tror jeg.

Så det er mer for å få spiller til Odd enn at spillerne i Odd skal prestere. Forstår jeg deg rett da?

Det er jo da regnet jo disse spillerne ut at de får en grunnlønn og så tenker de som så at jaja, hvis vi klarer å være med på laget og vi får så, så mange poeng så får jeg en bonus i tillegg til grunnlønnen min som er så, så stor og regner de sikkert det igjen på en måte. Men jeg tror ikke det er avgjørende. Jeg opplever vel kanskje mest at det er avgjørende for hvilket nivå på grunnlønnen som ligger der. Jeg føler at bonus er ja. Det er noe man kan ha og som kan være motivasjon ved at en føler at en er mer med å fordele litt av kaken hvis det går bra.

Hvilken grad bidrar bonuser til at dere når økonomiske mål?

De bonusene vi gir til spillerne, vi har jo prøvd å regne det inn sånn at vi klarer å ha kostnadene under kontroll. Men jeg tror ikke vi får flere tilskuere av å si at spillerne har bonus, hvis det er det du spør om.

Jeg tenkte kanskje mer på nedsiden, hvis man ikke lykkes.

Nei på nedsiden, på kostnadssiden kanskje så er det. Hvis jeg sier at vi har en ramme på 21 millioner i år på kostnadssiden på spillere så er det jo lagt inn bonus der ut fra erfaringstall som vi

har og hvilke ambisjoner vi har. Så legger vi inn det så får vi ut, da må du jo få en del poeng, hvis du skal liksom få lønnskostnadene opp i 21 millioner kroner. Som jeg sa til deg, hvis vi får null poeng så blir jo lønnskostnadene betydelig mindre. I og med at da er det jo ingen som får bonus. Så det er lagt inn i våre budsjetter sånn at vi har kontroll på kostnadssiden inklusiv bonus. Og så tenker vi som så at når jeg tok det dumme eksempelet innledningsvis og si at vi vant alle kampene vår, 30 kamper, det blir jo 90 poeng bare der, da blir jo den rammen sprengt, men da tenker vi som så at betyr at vi får en voldsom opptur på inntektssiden som gjør at vi kan håndtere det bonussystemet på en god måte. Og vi er ikke veldig redde for at hvis vi vinner alle kampene i Tippeligaen og betale ut bonusen som er høyere enn det som er beregnet, nei det frykter vi ikke.

Hva hadde lønnsbudsjettet vært hvis dere hadde fjernet all den individuelle bonusen?

Da ville den vært sånn omtrent 18-19. 18,5.

Ja...

La meg si 18. Der er et mer riktig tall.

Benytter dere sign-on fee?

Det har vi gjort i mange år. Det har vi bestemt at det skal vi ikke gjøre og det har det vært slutt på i mange år. La meg si 5 år fra klubbens side.

Hva var grunnen til at dere ville slutte med det?

Det er noe forbaska tull. I forhold til at det er en måte å si at man skal ha høyere lønn på. Jeg godt tjene null, jeg kan godt spille i Odd, det har jeg ikke lov til da, men hvis jeg spiller i Odd for 250.000, det går veldig bra for meg så lenge jeg får en million i sign-on hvert år ellers. Da skal jeg klare meg ganske bra. Så vi gidder ikke. Da legger vi alt sammen i lønn, alle kostnader og alt som spillerne ønsker og har behov for. Da må dere kreve lønn, lønnen skal vi drøfte med dere, men dere får ikke noe ekstra. Hverken sign-on, sign-off eller «you name it» eller hva de ordene de bruker på sånt noe.

Lojalitetsbonuser da?

Ja, jeg kjenner jo ordet. Nå hørte du akkurat hva jeg sa om det. Bonussystemet vår er sånn sett, alle disse type tingene har vi tatt bort.

Har dere noen form for målbonuser?

Nei vi har hatt det også, men vi har ikke det. Vi har ryddet opp i alt dette her. Det har vært mye. Alle disse tingene du nevner har vært innom Odd også når de har spilt i tippeligaen, men vi har tatt en prinsipiell avgjørelse og ryddet opp alt av den type ting.

Hva er grunnen til at dere valgte å gå bort fra målbonus? Er det samme grunnen?

Det er flere grunner. Det også at når man er på et lag så er stallen vår på noen og tjue spillere og det er helt avgjørende at denne stallen fungerer godt sammen for å få gode resultater. Det er elleve som blir valgt ut til å spille og starte kamper, det er helt avgjørende at disse elleve fungerer godt sammen for å at vi skal vinne kamper. Og at det da skal være en fordi at han scorer mål og er så heldig og får spille på den plassen der og ikke en keeper som lukker buret, kan du si, skal få ekstra bonus. Det synes vi er urettferdig og det synes spillergruppen som spillergruppe også.

Oppfølgingsamtale med Tore Andersen i Odd – 01.04.16**Den bonusen Odd har, når utbetales den?**

Fortløpende, i slutten av hver måned.

Må man starte kampene for at bonusen skal bli gjeldende, eller an man bli byttet inn?

Man kan bli byttet inn. Minimum 30 minutter.

Da får man full bonus?

Nei, da får du redusert bonus. Litt mer enn halv, la meg si 60% da.

Hvordan er det med uavgjort i forhold til sier?

1/3.

Er det noe krav om sluttresultat på tabellen eller lignende for at man skal få utløst disse bonusene?

Nei. Da har vi gjort en annen avtale, som heter plasseringsbonus, som gjelder hele gruppa. Der man deler på antall minutter man har spilt for eksempel i tippeligaen, dersom man får medalje. Cupen, hvis man kommer til cupfinale, eller europacup. Da er det en annen type.

Intervju med Per Ketil Berg i Sandefjord – 12.02.16

Kan du forklare den langsiktige strategien til Sandefjord?

Ja det kan jeg si. Vi har jobbet med en tre til fem års plan som ble vedtatt i høsten 2014. Og der har vi tre hovedmål for jobbingen fremover. Og det er å være topp 10 i Norge. Det er at halvparten av A-troppen vår skal være fra Vestfold. Også har vi et tredje hovedmål at Komplet Arena skal være et samlingspunkt for verdiskapning. Som går ut over det fotballmessige og men et større samfunnsengasjement. Det vil si aktiviteter knytte til ulike samlingsprosjekter.

På sportslige mål foran denne sesongen. Er det opprykk som da er målet?

Ja, det er klart at det er naturlig å tenke det når vi har rykket ned og vi har ambisjon om å være en topp 10 klubb i Norge, så må vi jo spille Tippeliga. Vi vil hele tiden jakte et opprykk så lenge vi har den strategien vi har og den planen vi har. Så det er naturlig å tenke da.

I forhold til økonomiske tall og tilskuertall. Har dere noen mål rundt det?

Vi har et budsjett på 30 millioner i år. Og vi ønsker jo å drive bærekraftig hele tiden. Det viktigste hos oss er å jobbe med å alltid gå i pluss, uten at vi har satt noen konkrete tall på hvor stort et overskudd skal være.

Men er det noe i forhold til investorer som skal ha et utbytte?

Nei, det har aldri vært et tema det. Det viktigste for aksjeselskapet. Vi har jo organisert oss med samarbeidsmodellen, dualmodellen som det heter. Med både klubbstyre og et AS styre. Der ligger det jo en avtale mellom AS og klubb på hvordan, en samarbeidsavtale da, hvor AS da har tatt over de kommersielle rettighetene og har tatt ansvar for klubbens økonomi. Så man har sikret drift i klubben, det har ASet forpliktet seg til. Og det viktigste for ASet er å jobbe for å få fram et slagkraftig toppmiljø i klubben og utvikle, sørge for å på en måte, sette rammebetingelsene for å satse på toppfotball.

Hva er det totale lønnsbudsjettet deres?

Med spillere tenker du på?

Ja.

Spillere er cirka 10 millioner.

Inkluderer det sosiale kostnader og sånne ting?

Ja.

Hvordan er lønssystemet deres nå i forhold til bonuslønn, ikke bonuslønn, fastlønn?

Det er primært fastlønn. Og så er det en grunnlønn da. Og så er det bonus knyttet til i hovedsak knytte til å starte kamper og vinne kamper. Så er det noen varianter at noen kan få en, det går mer på økt grunnlønn via spill, antall kamper fra start, så kan grunnlønnen øke over tid da.

Stegvis grunnlønn?

Ja, altså hvis du spiller 30 kamper fra start. Når du har spilt 30 kamper fra start så vil grunnlønnen din øke fra den datoen og fremover.

Er den bonusen individuell eller kollektiv?

Den er individuell. Vi har ikke noe kollektiv bonusordning.

Er det noen som har startede og noen som har vunnet? Kan du si litt mer om hvordan den er?

Det er litt individuelle forskjeller. Men det vi ønsker og det vi har mest av, er at det er bonus knyttet til å starte kamp og når du vinner den kampen. Begge ting må innfris. Du må starte kampen og vi må vinne kampen for at du skal få bonusen. Så er det noen litt individuelle forskjeller på det. Noen har for å starte kampen uansett hvordan det går. Men i hovedsak er det å starte og vinne som vi ønsker å ha, det er det vi ønsker som klubb og ha.

Har dere noen bonuser knytte til antall mål eller sånn type krav?

Nei. Ikke antall mål nei

Er det noen forskjell på hvor mye bonus de eldre og de yngre spilleren i klubben har?

Nei, det har ikke noe med alder og gjøre. Det er vel mer i forhold til, kall det markedsverdi. Det blir sånn i en forhandling, vi ønsker jo ofte å presse ned grunnlønnen mest mulig og spilleren ønsker ofte det motsatte. Så det blir ofte en forhandling knyttet til å finne riktig nivå og med noen

typer så må man for å presse ned grunnlønn gå noe opp på bonus. Så det har ikke noe med alder å gjøre.

Er det sånn at klubben ønsker å ha lavest mulig grunnlønn og heller ha mer i bonus?

Ja. Det gjør vi. For oss er det viktig å ha en forutsigbarhet rundt økonomien. Så det å ha lavest mulig faste kostnader, det gjelder vel egentlig alt, om det er lønn og andre ting også. Så er det en fordel, for det er jo sånn, i fotball at med medieavtalen og insitamentene knyttet til medieinntekter i toppfotballen, så er jo plassering på tabellen viktig for inntektene fra medieavtalen. Så at det henger jo sammen med sportslige resultater og inntektene klubben får. Jo bedre du gjør det sportslig jo mer inntekter får du fra medieavtalen, som igjen kan på en måte være med på å sikre oss for disse bonusutbetalingene som kommer ved seier for eksempel. Så det henger jo sammen med hvordan, spesielt knyttet til hvordan medieavtalen er bygget opp.

Hvorfor har dere da ikke valgt å ha en bonus knyttet direkte opp mot plassering?

Nei vi har ikke det sånn direkte på plassering men vinner vi kamper så blir jo plasseringen bedre. Det kan forsvare lønnsutbetalinger på lønn.

Hvor stor andel av en spillers lønn kommer fra bonus? Er det forskjell mellom toppspillere og unge spillere?

Ja det er jo forskjell på det men ikke sånn veldig stor forskjell. Men bonus av totallønn, det utgjør ikke mer enn mellom 10-20 % av totallønn.

Og det intervallet går for stort sett hele spillergruppen?

Ja. Tenker det.

Hvor lenge har dere hatt det lønnsystemet dere har hatt i dag?

Det har vi hatt i hvert fall to, tre siste årene. Ja omtrent det. Uten å tenke annerledes på lønnsstruktur. Vi har gradvis prøvd og justert oss inn mot en sånn modell da.

Hva hadde dere før?

Nei, det var kanskje mindre bonusrelatert i forhold til kamper og så høyere grunnlønn. Og så mye mindre knyttet til enkeltkamper og sånn ting.

Hvem har utformet det bonussystemet dere har?

Nei, det er vi selv, klubben som har jobbet med det.

I hvilken grad har spillere vært med på å utforme det?

Nei de har ikke vært involvert i de prosessene der.

Så de er heller med når den enkelte kontrakt skal forhandles, så kommer deres mening frem?

Ja. Derfor blir det noen individuelle forskjeller. Det er noe knagger som vi ønsker å ha, men så er det jo rom for noen individuelle forskjeller. Det er det jo.

Hvordan er trenere og støtteapparat lønnet? I hvilken grad er det bonus for dem?

Nei det er mest grunnlønn på trenere. Ikke så mye bonus.

Har de noe bonus?

Ja det er noe bonus der, men det er vel mest på hovedtrener på A-lag som har det. Det er vel et par til som har det rundt A-lags trenere ja. Trener rundt A-lag har noe bonus. ‘

Er de knytte til seier eller er de knyttet til tabellposisjon?

De er knyttet til type opprykk, holde seg i tippeligaen, og noe til plassering på tabellen.

Hvorfor har dere valgt det lønssystemet dere har valgt i dag?

Nei det er to ting. For det første så er det viktig å klare å holde kostnadene nede mest mulig. Finne et riktig nivå på grunnlønn. Sånn at risikoen til gutta til plassering og sportslige resultater ikke får for store utslag for de. Har du høy grunnlønn og gjør det dårlig sportslig så er det en utfordring økonomisk. Så det å følge mer den inntektsstrømmen knyttet til de sportslige resultatene. At man ser en sammenheng mellom om vi gjør det bra så gir det mer inntekter som igjen kan forsvare en lønn. En eller annen lønn. Så det henger sammen med hvordan det bildet er. Mer av lønn kan følge inntektene. Større sammenheng mellom det.

Det vil jo gi dere en trygghet, men det vil også påføre en risiko for spillere. Har du fått noen reaksjoner på det?

Nei ikke noen reaksjoner på det. Men de er jo klar over det. Og det er jo vi klar over og det, at det blir kanskje et mer press på, kanskje for å prestere. Men som vi mener bør, skal være da, kall det gjerne en motivasjon eller en mer for både å starte og å vinne kamper at vi håper det skal være et insitament i konkurransen om å spille fra start er jo en ting og det og faktisk vinne kampen. Det skal lønne seg faktisk også økonomisk for spilleren. Det har vi jo sett også at det funker det.

Det fleste har vel kanskje en grunnlønn det går an å leve av uansett?

Ja. De fleste har det, men ikke alle. Spesielt de unge som stort sett fortsatt bor hjemme og går på skole og sånn. For dem så er det mer lommepenger, men de ser jo også. Det håper jeg de ser da, uten at de skal være så opptatt av penger. For det er dilemma hele veien, for man skal være opptatt av å vinne kamper fordi man er god og synes det er gøy å vinne, og ikke nødvendigvis pengene som avgjør det. Men det ligger liksom en liten gulrot der da også for de unge da som har en lav grunnlønn, men gjennom å få benytte muligheten og ta opp den konkurransen kan kanskje faktisk sikre seg mer kroner inn. Så vi ser jo det som en positiv greie da.

Du snakket om at det var to grunner til at dere hadde det bonussystemet. Den ene var den økonomiske sikkerheten deres. Hva er den andre?

Den økonomiske sikkerheten det er vel. Det er jo det at det å få bedre kontroll på kostnadene knyttet opp mot inntektene da. Det er det ene. Også er det det at et bonussystem skal gi en slags motivasjon og. Og at det knyttet sammen med det med sportslige resultater og prestasjon. At det i seg selv, prestasjonsbonus, det at man presterer skal verdsettes også økonomisk. Så jeg håper at man skal se på det som det, for spillerne også. Det er klart at man har et prestasjonsfokus og bli bedre.

Hvilke erfaringer har dere med det lønssystemet dere har i dag?

Nei det er vel stort sett positive. Så jeg har ikke opplevd noen negative innspill på det. Jeg tror de fleste aksepterer og skjønner det og ser på fornuften i det på mange måter. Det er jo de som ikke får spilt så mye, de synes ikke det er like kjekt alltid, men sånn er jo den bransjen her.

Har dere merket noen forskjell da dere gikk over til mer bonus?

Nei ikke i det daglige, eller adferd eller trening. Jeg kan ikke se noen sammenheng mellom treningshverdagen eller. Det er vanskelig å hvert fall knytte noen koblinger der direkte. Man vil

jo vinne uansett. Man er jo her for å, det er jo andre ting. Man vil jo ha en egen karriere, man vil spille på et høyere nivå hele tiden. Altså det er en prestasjonskultur i seg selv som vi ønsker å utvikle uavhengig av økonomi. Så målet er hele tiden å vinne fotballkamper og alt det der. Det er ikke opplevd noe negativt, noe mer konflikter eller noe mer utfordringer knyttet til at det kanskje er mer prestasjonsrettet lønnsstruktur. For det er jo som jeg sier, det er jo tross alt en okei grunnlønn. Det er ikke halvparten grunnlønn og halvparten bonus vi snakker om her.

Har dere merket noen forskjell i forhold til å få tak i spillere. Har det vært lettere, vanskeligere?

Nei det tror jeg ikke. Det er ikke der det ligger uansett. Det er en totalpakke for en spiller. Vi opplever ikke at det har vært avgjørende for et valg, det tror jeg ikke.

Du kan jo si at den totalpakken blir noe mer usikker. Det har ikke gitt noen utslag det?

Nei det har ikke vært avgjørende for om han velger oss eller noen andre. Det tror jeg ikke. Det går mer på at vi har tak på grunnlønn. Og det er et nivå i Tippeligaen og et nivå i OBOS akkurat nå da.

Hvordan er størrelsen på den totalpakken nå eller i fjor sammenlignet med da dere bare hadde fastlønn? Må man ha et godt sportslig år for å komme opp på samme nivå eller har bonusen kommet på toppen?

Totalt spiller lønninger tenker du?

Om lønnsbudsjettet totalt var høyere da dere hadde alt som fastlønn eller om det er høyere nå?

Det vi kan si i 2015 da. Med et nedrykk i Tippeligaen. Hadde vi hatt fastlønn da og samme nivå som fast og bonus er i dag. I 2015. Så hadde vi jo gått en million i minus. Med den ordningen vi har nå så slipper vi jo bonusutbetalinger fordi tapte stort sett alle kampene. Så det er jo det vi snakker om, det er kanskje en til to millioner forskjell her. Men for oss så er det til syvende og sist mye penger da. Så når vi rykker ned, i stedet for å rykke ned med en million i minus så går vi litt i pluss. Hadde vi opprettholdt det gamle systemet så hadde vi hatt en minus på en til en og halv million. Tenker jeg sånn røfflig da.

I hvilken grad mener du det systemet dere har nå bidrar til å nå de sportslige målene dere har satt dere?

Nei, en kan jo si at i fjor så klarte vi ikke det da. Om det har med lønnssystemet å gjøre det tror ikke jeg. Det er vanskelig å si det, men vi ønsker jo at det skal være med på, som jeg sa i sted, å gi et insitament til å skjerpe den konkurransen om å komme inn på laget, starte i elleveren, vise seg frem hele tiden for å være klar. Hele den der attityden til å ha lyst til det her, sportslig men også med at det ligger en gulrot der økonomisk. Så vi håper jo og tror at det skal være viktig for resultatet og. Men som sagt, det er vanskelig å på en måte, dokumentere det. Vi tror jo det og håper det, at det skal funke sånn.

Opplever du at spillere blir motivert av denne bonusordningen?

Nei, motivert, de er i hvert fall skjerpet. Jeg opplever at de vil spille og de vil starte. Og de blir litt sure når de ikke får starte, men om det er på grunn av pengene eller ikke, det tror jeg nødvendigvis bare er det. Men det blir vel en litt sånn. Men jeg tror jo, jeg har jo spilt fotball selv men da var det ikke så mye penger inn i bildet, men du vil jo starte kampen. Du vil ikke sitte på benken ikke sant. Og det har jo med at du vil være med når du først er med. Den veier nok tyngst uansett.

Hva motiverer en spiller?

Nei, det tror jeg først og fremst er å få spille og prestere der ute. Og lykkes med å være med på laget og får mestring i forhold til det nivået du er på. Det tror jeg er det viktigste for alle spillere. Og det kan du sikkert se på de som tjener milliarder av kroner på fotball også. Som alle sier, det er gleden av å spille fotball og de er gøy først og fremst. Og så blir det på en måte, pengene blir jo i andre rekke, men de er ikke ubetydelige for det.

Tror du det er forskjell på hva som motiverer en 18-åring og hva som motiverer en 29-åring?

Det kan det være. Jeg tror kanskje en, selv om en ungdom også vil se mulighetene for penger, men en som er på hell av karrieren sin han ser jo kanskje muligheten til å hente ut maks økonomisk også på tampen av en karriere på en måte. For en ungdom kan det være, noen er i hvert fall opptatt av hvor de får best utviklingsmuligheter, og kan frasi seg en høyere lønn et

annet sted fordi de mener at her er det bedre for meg å være i forhold til framtiden. Så jeg tror nok det er ulike tanker der ja.

Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra spillere på det lønssystemet dere har?

Egentlig ikke så mange tilbakemeldinger. De blir jo tatt hver og en i drøfting av nye kontrakter og sånn, og da lufter man jo hele greiene og vi har jo kommet opp med vår modell og så blir det litt forhandlinger rundt det. Så de meste tingene rundt det der blir jo avklart i kontraktsforhandlingene og er det ikke noe issue etter det.

Hvilken grad benytter dere sign-on fee?

Veldig lite, men noe har det vært. Men det må jeg nesten tenke meg om hvor lenge det er siden vi har brukt det. Men det er veldig sjelden da. Det var mer aktuelt tidligere med sånn ting. Det har vi kommet mer og mer bort fra vår drift hvert fall.

Lojalitetsbonuser, bruker dere det?

Litt det samme der. Mindre av det og. Jeg tror det er et par stykker som hadde det i fjor, ikke noe mer enn det.

Målbonuser bruker dere ikke?

Nei.

Hvorfor ikke?

Den er litt sånn spesiell. Den bryter veldig inn i kanskje, ego blir litt for stort, i forhold til å putte den gållen i stedet for å gjøre det som er fornuftig å gjøre. Den griper litt for mye inn i måten man ønsker å spille på å de valgene man skal ta som tjener laget. Det går mer på sånne vurderinger når vi har valgt å avstå fra det.

Intervju med Inge Andre Olsen i Stabæk - 09.02.16

Hva er klubbens langsiktige strategi og mål?

Stabæk ble toppklubb i 95, var første år med opprykk og har stort sett vært det hvert år med unntak av et par år hvor vi har rykket ned, men alltid rykket opp igjen på direkten. Så det skal være en klubb som skal være litt annerledes, som skal stå for noe. Litt ekstraordinært. Det har jo ofte blitt vist gjennom spillestil, posisjon, hvor på slutten av 90-tallet og begynnelsen av 2000, hvor alle skulle spille som Drillo og det norske landslaget så spilte vi på en helt annen måte. En positiv måte. Parningsfotball, derfor så har vi også vil jeg påstå veldig mange av de trenerne vi har hatt, utenfor Norges grenser. Det er vel bare to trenere siden 95 som har vært norske og det er Gaute Larsen som kom inn når Anders Linderoth trakk seg og Petter Belsvik som var her i to år. Så vi skal være annerledes. Og så har vi et veldig fokus, det ble et fokus på grunn av at vi måtte flytte ut av Telenor arena, at vi har begrenset ressurser. Vi må være veldig flinke på talentutvikling, altså oppfylle drømmene til disse ungen guttene som løper utpå kunstgress og gressmatte ute på Nadderud. De aller fleste som kommer inn, enten de er syv år eller tolv år, atten år eller 25 har er drøm om at de skal kommes seg til en større liga. Så der har vi en oppgave sammen med spilleren og prøve å ivareta det sånn at de får oppfylt disse drømmene. Så vet jo vi at det er svært få som får komme til de ordentlig store ligaene, men sånn med jevne mellomrom så klarer vi å levere spillere ut. Så det er en klar strategi at vi skal legge til rette for at vi skal ha et ganske ungt lag som skal være såpass mange spennende og forskjellige kvaliteter at vi klarer og jevnt å selge spillere til utlandet.

Hvordan er de sportslige ambisjonene foran neste sesong?

Vi har vel hatt en plan vi lagde i 2012, 2013 at vi skulle, det var en fem års plan, i løpet av 2015, 16, 17 stabilisere oss på øvre halvdel i tippeligaen. Nå er dette veldig avhengig av økonomi, og vi har egentlig veldig dårlig økonomi selv om vi har ålreit kontroll så har vi alt for lite cash inn. Og det legger jo definitivt sine begrensninger, det gjør oss avhengige av disse spillersalgene og sånn sett så har vi ikke et uttalt tabellplasseringsmål, at vi skal være topp fire eller topp seks eller nummer en eller nummer to. For oss så handler det om å ha en målsetning om å gjøre hver enkelt spiller litt bedre hver dag. På den måten ha et positivt og interessant lag som skal spille en god fotball sånn at folk har lyst til å se og snakke om det Stabæk gjør på en litt annen måte enn de

andre lagene, og samtidig så tror vi at på den måten skal vi få fram spillere som kan gå ut. Så for oss, hvis du hadde tatt sesongen i fjor da, for i fjor klarte vi begge deler, vi tok en tredjeplass og får spille i Europa, samtidig som vi solgte Diomande for godt over 20 mill, ikke sant. Si at i år, hvis vi kommer på sjetteplass og selger en spiller for 25 mill så har vi definitivt oppnådd målene våre. Det kan godt være at hvis vi selger to spillere for til sammen 40 mill og kommer på niende plass så har vi likevel gjort en strålende sesong. Så vi tenker veldig mye på den individuelle spillerutviklingen. Og type fotball vi skal spille.

Det virker som dere har stort fokus på det økonomiske. Hvordan vekter dere det økonomiske opp mot det sportslige?

Ja, vi har jo lært oss det at man helst skal kunne betale lønnen den datoen det er oppgjørsdag. Det er slitsomt å gå i ukene før og vite at kontoen er tom. Så vi prøver jo å ikke komme der, selv om det er vanskelig. Vi har knapper og glansbilder på bankbok, og det er rett og slett fordi vi ikke klarer å gjøre nok inntekter ut fra hva som kreves for å hevde seg i Tippeligaen. Så ut fra de inntektene vi har så skal Stabæk være øvre halvdel i OBOS-ligaen. Så hvis det ikke skjer noe med cashen inn i denne klubben, sponsoravtaler, billettinntekter, fasiliteter og så stadion og sånt, så er det et tidsspørsmål mener jeg før tyngdekraften tar Stabæk. Vi har klart å overprestere på grunn av gode mennesker som jobber som trener her som legger sjel og hjerte sitt i det, samtidig som vi har truffet bra på de spillerne vi har hentet inn. Så hvis vi ikke klarer å bygge et helt annet økonomisk fundament så er det ferdig, mener jeg. Og det er ikke sikkert det er i år og det er ikke sikkert det er i neste år, men til slutt så vil vi bli tatt igjen da. Det året vi bommer på spillersalg så er det total krise.

Har klubben noe mål om å tjene penger i seg selv, eller er det kun for å opprettholde klubben og videreutvikle?

Det er jo Stabæk Fotballklubb og så er det Stabæk Fotball AS som har de kommersielle rettighetene og spillerrettighetene til klubben. Jeg tror ikke aksjonærene der har en stor drøm om at de skal tjene mye penger på Stabæk, men de regner vel, og håper at de skal få tilbake pengene sine og sitte på en balanse av noen verdier, ikke sant, noen spillerrettigheter og noe sånt. Jeg vet at den dagen vi begynner å tjene penger så kommer ikke de til å sitte å ta store utbytter, det vil jo bli reinvestert i infrastruktur, spillerutvikling, nye spillere. Så jeg tror ingen sitter og drømmer om å få store utbytter ut av Stabæk.

Hva er totale lønnsbudsjettet i Stabæk? Det er spillere som er interessant.

Ja sånn per dags dato så ligger vi, vil du ha inklusive sosiale kostander eller eks.?

Inklusive.

Det som spillertroppen PT koster oss da, hvis vi ikke legger til noen spillere, vi har akkurat tatt bort noen. Akkurat de vi har nå. Da er ikke sykepenger og sånn inne. Da koster den oss 8,8 mill inklusiv sosiale kostnader. Det er det samme som tre spiller, de tre best betalte spillerne hos Rosenborg. Sånn cirka.

Hvis du skulle sammenlignet Stabæk med en klubb, hvilken klubb ville det vært mest hensiktsmessig og sammenligne med da?

Bryne. Da tenker jeg på at vi har ganske lik stadion. De har kanskje litt finere, men de har gress fortsatt. Er det ikke det på Bryne? Jeg synes det ligner litt på vår, at det er sånn løpebane og sånn.

Fra siden: åpent og sånn.

Latter

Det er litt for å sammenligne de som ikke bruker bonus og de som gjør det, men jeg ser ikke for meg at Bryne bruker bonus heller.

Ikke vi heller så det er ganske bra sammenligning.

Lønnsstrukturen. Den er 100% fast?

Fastlønn. Ja. Vi kan ved noen tilfeller for eksempel med en spiss da, hvor vi ikke kan konkurrere med kanskje et par andre klubber, så kan vi gi han en målbonus da. 10, 15, 20 mål i Tippeligaen. At han får en bonus da. Men det er det eneste, altså på de som skal levere målene våre, at vi kan gå med på noe sånt. Ellers så er det bare fastlønn.

Ikke noe kollektivt? Kommer man på tredjeplass så er det ikke noe mer?

Det vi gjør det er at vi forhandler. Hver spiller har sin faste lønn, ferdig. Og så sier vi at hvis klubben presterer bedre enn forventet, altså topp tre i Tippeligaen. Så skal det være en kollektiv bonus. Så det forhandler vi da, nå var det veldig sent det skjedde. Det skjedde bare et par uker før slutt i fjor, hvor spillerne da får en bonus som de kan dele som de vil, litt flatt på hele troppen og

så ut fra antall kamper de har startet eller kommet inn på eller noe sånt. Et poeng system da. Så det gjør vi. Presterer vi bedre enn forventet, i Tippeliga eller semifinale eller bedre i Cup så får spillerne en bonus. En kollektiv bonus.

Men den er ikke satt? Den blir satt ettersom det ligger an til å skje?

Ja

Dere bestemmer totalpotten og spillerne fordeler den?

Ja

Hvordan bestemmes den totalpotten?

Nei det er egentlig hva vi bestemmer den skal være. Spillerne har ikke noe de skulle sagt sånn sett, men vi prøver jo gjøre det via en forhandling via spillerutvalget.

Men det er ikke ut fra ekstrainntekter?

Nei. Hva var det de fikk da? For tredjeplass fikk de en halv mill tror jeg. For andreplass hadde de kanskje fått 800, 900 og for førsteplass kanskje halvannen mill. Så sånn som i Europaleague, hvis vi kommer til gruppespill der så vil selvfølgelig spillerne få en bonus der. Så vi må sikkert forhandle det før seriestart. De er sikkert litt kloke av skade nå.

Hvor stor forskjell er det på de yngre og de eldre spillerne på hvor mye de tjener?

Ja det er jo veldig stor forskjell da. For vi har jo, de yngste spillerne våre er jo femten, seksten år, som vi har på kontrakt. Og der er vi jo opptatt av at de skal gå på skole og få lagt til rette for det, så det er klart at for best betalte til dårligst betalte. Men så liker jeg ikke å kalle det dårligst betalte. Når du er femten, seksten år og går på en skole som er privat og alt blir lagt til rette for, og du i tillegg får noen kroner for det så er du godt betalt. Men vi har vel, vi har ingen som tjener over en million, godt under en million og de laveste ligger da på en 50, 60 til en 100.000 kroner kanskje.

Gjennomsnittsspilleren da? En stø førstelagsspiller?

Si at en gjennomsnittslønn på startelleveren vår ligger på rundt 500, da. Det er ikke så galt, det er ganske riktig bilde tror jeg.

Har dere hatt det lønssystemet lenge? Eller har dere hatt bonus tidligere?

Vi hadde et veldig innviklet bonussystem tidligere. Så vi begynte å avskaffe det bonussystemet i 2010-2011 sesongen. Men det var sånn poeng og plassering. Hvis du vant en kamp og vi havnet på topp 3 så kunne du få 27.000 per seier og sånt. Det var et sånt system, det var veldig komplisert og det var veldig mange forskjellige poengbonuser som var individuelt forhandlet frem i tillegg til grunnlønn i tillegg til grunnlønn. Det gjorde at det var veldig vanskelig å holde oversikt, samtidig som det kostet oss mye penger. Vi kunne risikere å sitte å betale en million eller to i bonus selv om vi rykket ned. Så var det litt at da kom jeg inn og tenkte, jeg har vært spiller selv, og vet at de var veldig fine og å de bonusene fordi de var en del av lønnen. Du regnet med at du hadde en ti, tolv seiere minimum og da var de pengene kjekke, men for å vinne kamper så følte jeg ikke at det hadde så mye å bety. Da har jeg mye mer tro på sånn som vi har gjort nå at nå lever vi jo under litt andre forhold enn de største klubbene i Norge, som har mye mer penger, og spillerne tjener mye mer, men sånn som for eksempel, vinner du den kampen i dag så legger vi på 100-200.000 på den bonusen for å gi dem noe ekstra. En motivasjon, men det å ha en poengbonus og sånn det tror jeg ikke hjelper oss til å ta mer poeng.

Det lønssystemet dere har nå. Har dere noen planer om å endre det?

Vi har ikke et fast lønssystem. Det er jo opp til hver enkelt i forhandling, ikke sant. Og så lenge jeg sitter her, så kommer du ikke til å få meg til å si at det her er den høyeste lønnen Stabæk, det er taket. For jeg vet den dagen det kommer en ordentlig god spiller, som vi ser at, tar vi inn han, kjører han et halvt år her så tjener vi 20 mill på han. Nei vi kunne ikke ta han fordi vi hadde 700 som topplønn, sånn som Brann og Viking og disse her har begynt å si. Det er jo bare bullshit, de prøver å lure seg unna på alle mulige måter nå. Med sign-on fee og betales der og der, skjønner du. Alle mulige måter å kamouflere på. Men spillerne er ikke dumme, det jeg vil at spillerne skal vite hos oss, det er at vi har et ærlig lønssystem. Det er ikke noe hemmelighet, hvis noen lurte på hvordan ??? så kan de være 100% sikre at det ikke betales bonuser hverken via klubb vi kjøper av eller andre steder. Det som står i vårt regneark det er det som betales ut. Men det er ikke noe topplønn, kommer det en spiller og vi har råd til å gi han 1,2 millioner fordi vi ser at han har en veldig stor verdi, så vil vi gi han 1,2 millioner. Da skal alle skjønne hvorfor han får de 1,2 millioner og alle skal skjønne hvorfor Morten Skjønnsberg er blant de best betalte, ikke sant. Fordi han betyr veldig mye for klubben, så selvfølgelig skal han være det. En spiller som skal score målene

vår, han skal ligge i toppen. Mens en unggutt skal ligge i bunnen. De unge har det helt samme. Skriver du en proffavtale med Stabæk så har du samme lønn, det handler om skole, det handler om noen småpenger til å kjøpe busskort og sånn ting. Et rettferdig system så vil du bomme på noen som du har tro på at skal spille i elleveren som tjener litt for mye ut fra hva de gjør, men du må prøve å tilpasse sånn at du har et ganske rettferdig system ut fra de forutsetningene dine.

Reforhandler dere det i avtalen hele tiden?

Ja

For eksempel på en unggutt som kanskje slår gjennom veldig det året han er 17?

Ja, ja. Det er veldig viktig for oss å beholde lengden på kontrakten på de vi har tro på. Så det prøver vi på.

I hvilken grad greier dere å nedforhandle?

Aldri.

Inngår dere en fastlønn som er for høy så har dere en tøff utgift der?

Ja. Da må vi forholde oss til det. Det er veldig enkelt. Og selv i ettertid tror jeg aldri jeg har opplevd, bortsett fra da vi sa opp alle spillerne våre og måtte flytte ut fra Telenor Arena. Når du har gitt en spiller en lønn og kontrakten har gått ut, selv om du vil beholde han videre, det er greit å ha han, ikke sant, nice to have, du klarer aldri å forhandle ned den lønnen. Da er det minimum.

Vil du si det er forskjell på kontraktslengden dere har i forhold til andre klubber siden andre klubber i større grad kan sikre seg mot nedsiden ved bruk av bonus?

Nei, jeg tror vi bruker stort sett det samme. Vi prøver jo å vekte troppevår sånn at kontraktene går ut på forskjellige tidspunkter, eller år. Og så ønsker vi hele tiden de mest spennende spillerne og knytte de opp på lengst mulig avtaler. Da må vi jo betale dem mer enn de har for å få dem med på det. Så jeg tror ikke det er noe annerledes hos oss enn det. Jeg tror det er mer, for å si det veldig enkelt da, hvis Stabæk og Rosenborg sloss om samme spiller. Han gjør det samme ute på banen uansett hvilken klubb han spiller for, samme navn, samme fødselsattest. Så betaler vi en tredjedel i lønn til den spilleren av hva Rosenborg gjør. Det er litt sånn på grunn av hierarkiet fordi de er så store. Spilleren hvis han velger oss, så gjør han det på grunn av trygghet, bli satset

på og få spille. Mens går han til Rosenborg så gjør han det selvfølgelig for det sportslige, men også på grunn av økonomi. Men det er ingen spillere som går til Stabæk på grunn av økonomi. De går her for det skal være et godt sted å bli utviklet videre som fotballspiller, eller et godt sted å avslutte karrieren, sånn som Morten. Så der har du liksom greia, går en spiller til Rosenborg så må de betale mye mer enn oss, sånn er det bare.

Gjør det dere har færre i alderen 25 til 30?

Helt riktig. Akkurat det snittet fra 23-24 hvor de går inn i den peak performance og til 29. Der har nesten ikke vi spillere. De har vi ikke råd til. I alle fall ikke de norske. Derfor har vi hentet noen av de utenlandske.

Har det vært noe ønske fra spillere å ha bonuser, når dere sitter i kontraktsforhandlinger?

Nå er det jo agenter som prøver seg på det. Men så er det det at hvis du gir en så kan du banne på at neste vet, og da er du i gang. Så der har vi bare vært knallharde, det er ikke en diskusjon, de bonusene. Vi kan være med på at vi har stiger i avtalen, men det er ut fra antall startede kamper i Tippeligaen. Hvis vi henter inn en spiller og gir han en tre års kontrakt og han er på en lav lønn. Selvfølgelig, starter han 15-20 kamper så setter vi han opp i lønn ut fra hva han fortjener. Det skal føles som et rettferdig system. Vi har ikke en spiller her som tjener 10.000 kroner i måneden og starter hver Tippeligakamp, da har vi oppført oss dårlig.

Men dere har sånn trapper?

Sånne trapper ut fra startede kamper i Tippeligaen.

Hvorfor har dere det lønssystemet dere har? Hvorfor begynte dere med det?

Det var jo fordi vi ikke hadde penger, så vi måtte få alle lønningene ned. Vi måtte kutte budsjettet vårt fra 100 mill til 35 over natten. Lønninger er jo den største utgiften man har i en fotballklubb. Og de ligger jo stort sett fast, så der måtte vi ta øksen og hugge det som kunne hugges. Og da var det egentlig mer, vi er egentlig der at hvis vi henter en spiller fra, la oss si Sverige eller fra Sogndal eller noe sånt, det er nesten sånn at du ikke lever på lønnen vi kan gi. Det koster å bo ganske mye her. Du skal liksom spise ålreit mat, kanskje du skal ha en bil for å komme deg til trening, så det har vært mer sånn, det er nødvendig å ha. Vi må prøve å skaffe han det, mer har vi ikke. Og derfor har det vært sånn at vi ikke har kunne diskutere en prestasjonsbasert lønn fordi

det er ikke noe og ta av. Hvis en spiller har 25 i måneden her og skal ha bolig og alt mulig så er det liksom vanskelig å leve på det. Så systemet er bare satt ut fra at vi har ikke mulighet til noe mer.

Mange bruker bonus som en risikodeling. Hvordan greier dere å sikre dere mot dårlig sportslige resultater?

Stabæk er et byggverk som vi vet ikke helt grunnen det står på da. Det kan være som kvikksand, som bare siger ned ganske raskt, det kan være et godt betongfundament, det vil tiden vise. Men vi har ikke noe mulighet til å sikre oss mot et nedrykk i de kontraktene. For våre kontrakter, de feste er såpass lave at det ikke er noe å ta av. Vi kan ikke si til en spiller som kommer fra USA og inn til Stabæk at det er lønnen du får i Tippeligaen, men hvis vi skulle rykke ned så må du faktisk bo i telt her, skjønner du? Så det er ikke noe å justere på. Men min erfaring med alle disse individuelle bonusene, poengbonus og startet kamper-bonuser og diverse, det er jo ikke at det er en risikodeling, det er jo at de kommer på toppen av en bra grunnlønn. Når vi i Stabæk kjørte mange forskjellige bonussystemer ut fra forhandlinger så lå jo vi også, på fastlønn rett bak Rosenborg. Da hadde vi 115 millioner i omsetning nede på Telenor Arena. Og lå som nummer to på fastlønn og hadde fantastiske bonuser, så det kommer jo på toppen av alt. Så jeg ser ikke den at man klarer å legge ut. Det eneste måtte være, gir du en spiller for eksempel en million i Tippeligaen så kan du sikkert få han med på at hvis vi rykker ned så får du 800 i første divisjon, men en som tjener 400, så kan du ikke si at du skal gå ned til 300. De pengene betyr så enormt mye. Så der ligger det en betydelig risiko for oss, hvis vi skulle rykke ned.

Hva med forskjellen på pengene fra medieavtalen? Mange klubber har sagt at det er en reel forskjell på tredje og sjetteplass.

Det er det. Den er bratt.

Man kunne jo knyttet en bonus opp mot tabellposisjon og inntektene man da får?

Det er veldig liten forskjell på medieavtalen for 12., 13. plass og til 6., 7. plass og veldig liten forskjell på 8. plass til 4. plass. Så det er først når du kommer på 3., 2., 1. at det begynner å skille litt. Så medieavtalen sånn sett, man kan diskutere om den er bra eller ikke. Når vi kommer på 3. plass så får vi netto totalt på medieavtalen kanskje 13. mill. Er det bra? Nå går det ikke an å sammenligne Premier League med Tippeligaen, men hver klubb som er i Premier League får flatt

8-900 millioner før de begynner på fordelingen ut fra tabellposisjon. Heerenveen som er en klubb vi kan kanskje kan sammenligne oss med i Holland som prøver å utvikle spillere, spille unge spiller og få de videre. Tror de får 75-80 millioner før de har gjort noe. Så du ser, om du får 12 eller 10 millioner, det gjør ikke det store utslaget.

Hva er det flate du får fra medieavtalen?

Da er alt inkludert da. Du får tre utbetalinger per år. Tre terminer. Første får alle likt. Andre blir regnet ut fra tabellplassering 20. august, og den siste blir avregningen da til slutt. Alt handler om hvor du kommer hen. Og så er det noen sånn digitalgreier, hvor mange klikk har du. Har du levert nok klikk, har du levert nok saker på hjemmesiden. Men det er ikke mye du får. Når du hører medieavtale på over milliarden, for en tredjeplass, altså en fantastisk prestasjon, så sitter vi tilbake med 12 millioner netto. Det er ikke mye, du ser det bildet der. Men om man hører en milliard eller to så blir det, åh, det er mye penger i den medieavtalen, men det er realitet for klubbene. Det er ikke mer vi får, og hadde vi vunnet ligaen så hadde vi sittet med 18, kanskje.

Hvor stort er budsjettet til Stabæk?

Totalbudsjett i klubben tipper jeg er sånn 35-36 millioner.

Hva motiverer spillere?

Å bli best. Det er jo det man hele tiden, det er jo derfor de er ute på banen. De ville bli best da de var unge og har fått en mulighet. Hvis Stabæk er siste stoppested for en ung gutt så blir jeg overrasket. Da faller han ganskefort ut herfra. Så det handler om det der med kravene til se selv. Du er kommet såpass langt og du vil videre. Det var det som motiverte meg da jeg spilte selv. Det handlet ikke om du tjente 4.000 kroner for et poeng eller 8.000 kroner for et poeng. Det handlet om stoltheten i det du skulle levere.

Hva motiverer de gamle veteranene?

Det samme. Du vil alltid bli bedre. Den dagen du ikke har lyst til å bli bedre så slutter du. Det er i hvert fall min holdning til det.

Så du tror ikke den endrer seg over tid?

Nei det tror ikke jeg. Jeg tror at når du mister den flammen så er du ferdig som fotballspiller. Det handler om stoltheten og kravene til seg selv og om å bli bedre og når du er 35 år om du får 4.000 for et poeng eller null, det har ingenting å bety etter min mening. Ingen ting. Hva faen skal du gjøre da? Løper du en kilometer ekstra fordi du får noen penger? Scorer du et ekstra mål? Glem det. Da er det noe galt med spilleren. Da har vi plukket inn feil spiller.

Men hvis man heller ser på valg av klubb. Er det en viktig del av valget hvilket utviklingsmuligheter man har i klubben eller tenker man at jeg kan bli bedre selv og så ser man heller på det økonomiske?

Jeg tror det er som du var inne på med den der peek alderen på spillere. De har jo ikke vi noen av de norske. Og det er det jo en grunn til. Det er pengene. Pengen betyr noe. Totale lønnspakken. Den betyr ganske mye jo eldre du blir. Så når du kommer opp i 28, 29, 30 og skjønner at muligheten har gått for å komme seg til utlandet og du er i Norge. Da handler det kun om kroner. Da taper jo vi. Hvis spilleren vil til oss så er det noe galt. Da må jo vi spørre oss om hvorfor i helvete vil han til oss. Da har han ikke noen andre muligheter. Da må vi se om det er riktig for oss. Kan vi hjelpe han, kan vi få utviklet han. Så det er alltid sånn. Alle spillere som vil til oss så må vi tenke hvorfor vil han egentlig til Stabæk. Hvis det er en på 20 år, eller Diomande som bare ville hjem, jeg vet jeg får spille, jeg vet at dere kommer til å gjøre alt for at jeg kommer til å score mål. Okei, da er ikke penger en motivasjon nå, for de kommer jeg til å få når jeg går ut fra Stabæk. Så nå vil jeg bare ha et sted hvor jeg kan være å ha det trygt og alt bygges rundt meg, så kjører vi. Da kunne Viking ha tilbudt han 150 i måneden, hadde ikke betydd noe. De aller fleste tenker, okei hvor kan jeg få fylt opp lommeboken min, men han var så dedikert og hadde så tro på seg selv. Jeg skal bare hjem for å score de der målene og så skal jeg ut igjen. Okei, så lykkes du med det, men de aller fleste spillerne er jo ikke sånn. De kommer i den alderen så tenker de at, okei mislykkes ute, kommer hjem, her må jeg sikre meg best mulig kontrakt selvfølgelig. Sånn er det jo. Når dere skal ut i jobb, så er det jo pengene som betyr noe.

Hvis du skal trekke den til oss, så tror jeg at så lenge lønnen er sånn så velger vi også ut fra karrieremuligheter.

Men husk på at en fotballspiller da. Det er jo lønn fra null til tre mill. Det er ikke sånn at en midtbanespiller betales ut fra den standarden eller det lønnstrinnet. Her er det at presterer du og har timingen med deg, det er desperasjon i en klubb, vi trenger han, så får du en god pakke. Det

er klart pengene betyr mye. Der taper vi. Det er veldig enkelt for oss, der taper vi. Derfor kan ikke vi kaste oss på disse spillerne som. Jeg pleier å si at når det internasjonale vinduet har stengt så begynner det å åpne seg en del muligheter for oss som vi ikke kunne ta mens det var åpent. Både på norske spiller og utenlandske spillere. De sitter og venter og håper at det skal komme det og det, og så er vi helt avhengig av at de ikke lykkes med det, og så må de begynne å tenke seg om, og så har kanskje de andre norske klubbene begynt å signere opp, fordi de var mer utålmodige enn oss. Og så er det vi som står igjen og har plass, og så tenker spilleren, nei faen heller det er kanskje ikke så dumt å gå til Stabæk. Det gutta der skal vi gjøre noe sammen. Jeg vet at nå har mulighetene mine gått dette vinduet men med å gjøre det bra i Stabæk, tjener ikke så godt nå fram til sommeren, men da kan jeg få muligheten igjen. Du ser det er en del sånne ukjente faktorer som skal sjekkes av før Stabæk får en veldig god spiller, kontra Rosenborg da som selger Sørderlund og så bare peker de på Haugesundspissen. Det er klart liksom. Vi kan ikke gjøre det selv om vi får 20 mill eller 25 eller hva det var for Diomande. Da legges de pengene et sted og så betales det ned noe gjeld eller noe sånt og så håper vi de varer en stund.

Hvordan er trenerne lønnet?

Det er lønnet bra. Det er viktig. Vi har flinke folk som fortjener en ålreit lønn, så jeg vil si at det støtteapparatet vi har Stabæk nå har ålreit lønninger sammenlignet med andre klubber.

Der er det ikke samme differansen?

Nei der er det ikke samme forskjellen. Den kompetansen er veldig viktig for at vi skal utvikle spillere.

Er de lønnet fast eller har de prestasjonslønnet?

Nei.

Du sa at noen spillere i noen tilfeller kunne ha målbonuser. Hvilke erfaringer har dere med det?

Jeg tror ikke at spilleren hadde scoret noe mindre mål om han ikke hadde hatt bonusen. Men det er litt sånn at en spiss har noen krav til lønn. Og så kan ikke vi gi han det. Så må vi prøve å finne løsninger så pleier vi å si at okei, hvis du scorer 15 mål i Tippeligaen så får du 50.000 eller 75.000 eller 100.000. For har du en spiss som scorer 15 mål i Tippeligaen så vet du at sjansen er

ganske stor for at vi kan selge han. Så de pengene får vi igjen hvis vi vil. Så det er mer for å finne kompromiss for at han spør om ganske mye høyere grunnlønn. Mer det enn at jeg tror han scorer de målene ut fra den bonusen.

Tror du det kan ha en påvirkning, hvis han er to mål fra bonusen og om han da slår en pasning i stedet for å skyte?

Akkurat der så kan det nok ha en påvirkning. At han stjeler et straffespark hvis det var det målet han trengte eller noe sånt. Jeg ser den, at der kan det bli indre uro for denne spilleren for at han må klare den bonusen kontra og spille lagkameraten sin.

Da spillerne skulle fordele potten etter i fjor. Hvordan foregikk det?

Det vet jeg ikke. Hvis de vil at vi skal bidra, så bidrar vi men eller så klarer de det selv. Jeg tipper de tar en prosentsats av totalen og fordeler flatt på alle som har bidratt og så blir det sånn starter du en kamp så får du et poeng, kommer du innpå så får du et poeng. Er du bare kamptroppen uten å spille så får du bare 0,25 poeng. Og så fordeles det ut på hver spiller. Det er et system vi egentlig har hatt i alle år i Stabæk, hvor alle får litt og de som har spilt mest får mest.

Er gruppebonusen kun hvis dere presterer godt?

Kun hvis vi presterer veldig bra.

Så hvis dere til neste år kommer på en 6. plass, vil det utløse en bonus?

Nei.

Tror du det er forventning om det hvis dere klarer å gjenta det?

Hvis de tar medalje i år så skal de selvfølgelig få bonus. Men de får ikke bonus for en 6. plass. Så det er veldig enkelt. Og det forventer de ikke. Eller de kommer hvert fall til å komme ganske fort ned på jorden hvis de forventer det. For det er som jeg sa, det er ikke de store forskjellene på de inntektene fra medieavtalen der. Semifinale i Cup og bedre så skal de få bonus og 3. går an å diskutere 4. om man er i Europa League.

Ja for det gir vel en del penger. Jeg vet ikke hvor mye penger det ligger i Europa League?

Der ligger det ganske bra med penger. Det er 200.000 euro per kvalikrunde etter hva jeg har forstått. Så det kan jo fort bli litt penger det. Men det er jo først i gruppespill de store pengene

kommer inn. For du har jo en del kostnader forbundet med reiser og vi må jo sikkert leie ny stadion. Vi får ikke spille utpå her. Så det er først gruppespillet som blir aktuelt. Da blir det gode bonuser for spillerne da.

Hvor skal dere spille? Hva er planene rundt det?

Nei si det. Godt spørsmål.

Telenor Arena?

Nei det går ikke. Ikke med de som eier den nå hvert fall.

Den nye Nadderud Arena bort på her. Hva er det for noe?

Håndballbane.

Håndballbane ja. Det blir litt vanskelig. Har dere merket noen forskjell på spillerne etter at dere byttet fra masse bonuser til dette systemet?

Nei. Ingenting. Ja forskjellen er jo at vi får tak i antatt dårligere spillere enn vi gjorde den gangen. Da hentet vi jo de beste. Så selvfølgelig, det har jo med totale økonomien å gjøre. Hva du kan putte i pakken. Men om vi hadde betalt en spiller med gamle metoden halvannen million med en million i grunnlønn pluss poengbonusen så er det ikke det som hadde vippet kvalitet på spillet. Det er det om hvor gode spillere. Vi har ikke nok penger til å konkurrere mer enn i det mellomsjiktet.

Føler du det er noen link mellom sportslige mål og lønssystemet?

Vi er der vi er. Vi er presset nok på de lønningene vi har ut fra drift. Det er ikke så mye vi reflekterer over. Vi vet hva vi har og det er det vi prøver å forholde oss til. Og antagelig så bruker vi litt mer enn vi har og. Det er derfor vi må selge spillere titt og ofte.

Ut fra teori så vil fastlønn kunne være med på å skape trygghet og kreativitet. Nå bare tenker jeg høyt her...

Men det er her jeg tror våre fastlønner er på et lavere nivå enn et middels tippeliga som også kan legge på bonus. Jeg tror de i tillegg har betydelig høyere fastlønn enn det vi har, og bonus oppå. Så det er der jeg føler at det er ikke noe bevist valg da at nå tar vi vekk bonusen for at de

skal ha trygghet og øker. Det var det vi hadde av penger og hadde vi prøvd å gå enda lenger ned på fastlønn og spare noen kroner i bonus oppå der, så hadde vi sikkert ikke fått noen spillere eller vi hadde rykket ned. Det gjorde vi jo i 2012 da vi sa at vi har 50.000 som høyeste lønn, men de fleste kommer til å ligge på rundt 20 i måneden. Hvem har lyst til å spille i Tippeligaen, kom igjen. Da rykket vi ned. Så vi balanserer på en veldig tynn egg. Det er veldig usikkert det vi holder på med.

Tilbakemeldinger fra spillere. Hva synes de om det?

De spillerne som kommer til oss, vi har mange som har blitt utviklet i Stabæk i yngre alder nå i stallen, og så har vi hatt mange utlendinger, for utlendingene kommer for å åpne dørene inn i Europa. Altså Stabæk er en fin klubb å komme seg videre ut i fra. Og så har vi ikke så mange av de som flyr rundt og har lagt ambisjonene litt på hylla og bare vil være i Norge. De har ikke vi råd til. Så for oss så blir det jo litt ut fra den totale økonomien at vi må konsentrere oss om et litt mindre segment spillere enn de andre klubbene. Altså, unge spillere med potensiale som vi må finne, utenlandske spillere, som du veldig ofte får mer for pengene. Det er mer kvalitet enn det du betaler i kroner og øre for en norsk spiller, så er det noen utfordringer med det kulturelle som du må ivareta. Så du kommer ikke til Stabæk for å tjene masse penger, du kommer til Stabæk som ung spiller for å spille Tippeliga og utvikle deg, som utlending så kommer du for å komme deg videre ut i Europa. Og så er det som Morgen som er the old man, som er 33- 34 år som kom hjem fra Sverige og som synes det er fint å bo i Bærum og bidra til Stabæk. Og kommer sikkert til å spille her, hvis han ikke får et veldig stort tilbud et annet sted, til han legger opp og så kan han få mulighet til å bidra i klubben etter det hvis han ønsker det. Du ser det, det er ikke så mange som har et motiv på grunn av lønn da. Det er sånn at hvis vi henter en spiss nå så vil ikke han komme hit på grunn av pengene, han kan sikkert få mer penger et annet sted. Han kommer fordi han har tro på at vi skal få han ut.

Hvor ofte er dere avhengig av å gjøre et sånt stort salg?

Så lenge vi er på Nadderud så er vi avhengig av å selge en spiller hvert eneste år.

I den prisklassen? 15-20 millioner?

Nei, det trenger vi jo ikke. Det er klart at vi selger vi til 20 millioner så betyr jo det at vi kan kvitte oss med gjeld som lå der. Aksjonærer som har stilt opp med penger når det var tøffe tider

for å holde det flytende. Det er jo hyggelig og sånn, men vi er avhengig av å selge spillere hvert eneste år. Det er modellen vår det. Det er derfor det er skjørt. Du ser nå tørker Kina inn. Kina var jo et marked hvor vi kunne selge spillere. Nå begynner de å hente spillere 3-4-500 millioner kroner. De kommer ikke til å se til Norge igjen. Det er bare å glemme. De ser jo til England og kjøper de ut fra Chelsea og sånn. Nå er det fortsatt noen av de dårlige klubbene der og noen, ikke i toppdivisjonen, men i første divisjon, som ser til Norge, men det er bare et tidsspørsmål før det markedet også er borte for oss. England er borte for oss, det skal være ekstra gode spillere, helt spesielt, for å selge til England. Kanskje Tyskland, men allikevel Bundesliga er vanskelig marked. Zweite Bundesliga, men de har ikke de store pengene. Og så kommer vi til Belgia og Holland. Største klubbene kan betale, men de fra nummer fire og ned har ikke penger til å gi oss de overgangssummene som vi mener norske spillere er verdt. Så det markedet og selge norske spiller begynner å krympe veldig. Så derfor må vi klare å dyrke frem enda bedre spillere for å kunne åpne opp noen markeder igjen.

Bruker dere Sign-on fee?

Nei.

Lojalitetsbonuser?

Nei.

Kampbonus?

Nei. Bare antall spilte kamper når du rykker opp i fastlønn.

Intervju med Kjetil Thorsen i Kristiansund – 10.02.16

Hva er Kristiansund sin langsiktige strategi?

Snakker du om generelt klubb, eller snakker du om lønn spillere nå?

Nå snakker jeg om generelt klubben sin strategi. Sportslige ambisjoner og den type ting.

Vi har ambisjon om å være stabilt blant de 20. beste lagene i Norge.

Hvordan skal dere greie å nå det målet?

Det er en sammensatt greie det. Jeg vet ikke hvor godt du kjenner Kristiansund Ballklubb. Vi er jo en 12 år gammel klubb. Som på en måte er etablert av to andre klubber. Så sannsett så er vi et prosjekt og vi har eksistert i 12 år. Og vi startet egentlig med å være et tredjedivisjonslag. Og har gjennom det nå spilt seriefotball i 12 år der vi har hatt, faktisk, sportslig resultatforbedring hvert år, i 12 år sammenhengende. Og vi er jo etablert for å skape et toppfotballag i regionen vår som heter Nordmøre. Og så har vi selvfølgelig mange virkemidler i forhold til å komme dit. Men det er klart at når du starter på blanke ark, så har du ikke, vi har ikke infrastruktur i utgangspunktet. Da vi startet. Og vi har hatt veldig fokus på det å bruke lang tid på prosjektet vårt, ta de små stegene hvert år og så vet vi det at når du skal være stabil blant de 20 beste lagene i Norge så må du ha infrastruktur. Les stadion og den type ting. Så det har vært bygget stein på stein. Og sånn sportslig, den sportslige oppturen har nok kommet av flere årsaker. Det er på en måte gjennom et arbeid som har vært gjort gjennom å utvikle spillere i regionen. Vi har også vært veldig bevist på å hente spillere utenifra og inn hit, for vi har ikke hatt noen toppidrettskultur på fotballsiden. Og da har vi hentet litt spillere utenifra som på en måte har tilført oss, kall det gjerne, kunnskap og kompetanse, slik at man ser hvor listen ligger for de lokale.

Har dere noe mål for hva slags økonomi som kreves for å være topp 20 i Norge?

Ja, vi har et håp, hvis man tenker omsetningsmessig da. Om å etablere oss da i løpet av de neste årene, hvert fall gitt at den sportslige utviklingen fortsetter da. Det er jo, vi omsetter cirka 20 millioner i dag. Og vi føler at vi, hva skal jeg si, at vi har et potensiale på kort sikt, med videre utvikling av anlegg her, og så videre at vi skal være opp på rundt 30 millioner.

I hvilken grad er det sportslige avhengig av det økonomiske og hvor viktig er det økonomiske for å gi resultater til investorer og eiere?

Nei, den kaller det korrelasjonen gjennom det er jo for så vidt. Vi vet jo at det er 85% sammenheng mellom det du bruker i penger og det du blir på en tabell. Så det er jo oppløst og vedtatt at sånn er det. Og så tenker alle klubbene at de skal være best på den 15% som i utgangspunktet er gratis, men det klarer du ikke å være år etter år. Sånn at det er jo pengene som rår her. Og det er derfor jeg sier at vi har vist at det går an å være i toppen av 1. divisjon på 20 millioner. Vi tror ikke at det går an å være et varig prosjekt i Tippeligaen over så mange år uten å kunne bruke 40. Og det er litt sånn derfor vi sier at vi har et mål om å være et stabilt prosjekt som er blant de 20 beste i Norge. Og da tenker vi at vi skal ligge i toppen av 1. divisjon og så kanskje en gang får vi muligheten til å rykke opp i Tippeligaen og så må det ikke være livsfarlig at vi rykker ned igjen og da bruker for mye penger hvis vi er der, men tenker å bygge klubb hele tiden.

Hva er totale lønnsbudsjettet deres?

Tenker du på spillere eller hele klubben?

Spillere

Spillere er på drøyt 6 millioner. Det jeg svarte på da var totale lønnskostnader spillere, ikke bruttolønn spillere. Da komme det med arbeidsgiveravgift og sosiale utgifter, fratrukk for sykepenger, feriepengene...

Ja, riktig. Det er det tallet vi er ute etter.

Hvordan er nåværende lønnsstruktur utformet? Bruker dere bonus i det hele tatt?

Nei, det har vi nesten ikke. For oss så har det handlet om. Vi har per dags dato 20 spillere på kontrakt, der vi har spillere på alt fra 20 til 100%. 20 er minimum, som du kanskje vet, for å bli definert som proff. Det har vi kanskje en eller to spiller som har. Og så er det en langt større andel av spilleren våre som nærmer seg opp mot 100. Og vi har da på en måte prøvd å få flest mulig opp mot 80 og 100% sånn at vi kan trene på dagtid mest mulig. Og i en sånn setting, at det å på en måte gjøre folk i stand til å trene på dagtid det er ganske kostnads-krevende for da kan de ikke jobbe så mye utenom hos andre arbeidsgivere. Derfor så har de aller fleste en ganske høy grunnlønn. Derfor har vi ikke noe generelt bonusrelatert system i klubben på spillersiden.

Er det sånn at spillerne tjener det samme og at det kun er stillingsprosenten som avgjør forskjellene mellom spillere?

Nei, det er ikke alltid sammenheng mellom det. Men det jeg kan si, for det er ikke så veldig hemmelig. Vi har en minimumslønn på 5.000 i måneden som er på 20%-en og så har vi en topplønn som er på 40.000.

Det er klart 40.000 i måneden er ikke voldsomt mye, så det er litt begrenset hvor mye bonus man kan legge da. Men har dere noe bonus?

Ja, men det er individuelt forhandlet i så fall.

Hvor stor andel av en lønn kan bonus være?

20 % vil jeg si. Det er ikke noe mer enn det.

Hvordan bonuser dreier dette seg om?

Det er kampbonuser i forhold til antall kamper du starter. Det er et beløp per kamp du starter og så er det noen få som har bonusrelatert i forhold til hvilken plassering vi har på tabellen. Men det er alltid en forutsetning at du har spilt et visst antall prosent av kampene for å få den totalbonusen.

Er det noen trend i hvem som har disse bonusene? Er det de best betalte?

Nei det er ikke noen trend. Det er som jeg sier, vi har i utgangspunktet ikke noe bonus til spillerne. Kampbonusen noen få, men den andre biten, det er ikke mer enn et par stykker som har.

Kampbonusen er basert på at en spiller skal spille et gitt antall kamper...

Nei, den kampbonusen den er, spiller du fra start så har du den bonusen. Men det er et par spillere som har bonus som er relatert til hvilken plass vi kommer på tabellen, for eksempel topp 6 eller opprykk. Men for å utløse den bonusen å må de gjerne ha spilt minst 60 % av kampene fra start.

Hvorfor har noen spillere bonus mens andre har det ikke? Er det noen grunn til at dere har det sånn?

Nei, det er ikke det. Det har bare rett og slett vært slik at de enkeltspillerne som har det, så har vært avgjørende for å få de på plass. I utgangspunktet så har vårt fokus vært å gjøre flest mulig

spillere i stand til å trene på dagtid. Og det gjør vi tre dager i uken nå. Så det er på måte, da har jobben vært å sørge for at de har en tilstrekkelig fastlønn til at man ikke trenger å gjøre andre ting på dagtid de dagene. Så det har nok vært sånn at vi har gått litt mer bort fra den bonusrelaterte lønnen som vi hadde litt tidligere til å ha en skikkelig fastlønn.

For dere hadde mer bonus tidligere?

Ja, det hadde vi.

Har du merket noen forskjell da dere gikk over til mer fastlønn?

Nei.

Da dere hadde mer bonus tidligere, var det samme type bonus som du har forklart nå?

Ja. Det var større omfang, og så var det mer at vi var en klubb som trente klokken halv fem seks dager i uken, der spillerne gjorde andre ting på dagtid. Så vi har opplevd at hverdagen til spillerne og profesjonaliteten rundt alt har blitt annerledes nå som vi får trent på dagtid. Jeg tror spillerne klarer å sette pris på det en sånn måte. Jeg tror ikke det er kampbonusen til hver og en som er avgjørende for hvorvidt du presterer, for å si det sånn.

Hvem har utformet bonussystemet?

Nei, det er sportslig utvalg sammen med daglig leder.

Det er gjennom den individuelle forhandlingen at spillerne er med på å utforme systemet?

Alt her er individuelt her så det er ikke en samlet spillergruppe som sitter med klubben og forhandler frem et bonussystem eller ikke.

Trener og støtteapparat, hvordan er de lønnet?

Det er fastlønn, men der er det en generell bonusordning for alle de tre trenerne vi har. Vi har hovedtrener, assistenttrener og keepertrener.

Som da har en bonus som for eksempel er hvis dere rykker opp?

Det er tredelt. De har bonus for å beholde plassen. Så har de ytterligere bonus hvis vi er topp 6. Og en ytterligere bonus hvis vi rykker opp. Og den er lik for alle trenerne, og det er etter ønske fra hovedtreneren. At de to andre skal ha samme.

Hvor stor andel av det vil du si det er?

5% hvis du berger plassen og 20% hvis vi rykker opp. Som bonus da. Sånn røflig.

Hvorfor har det har der valgt de bonussystemene og hvorfor har dere valgt å gi bonuser til de spillerne dere har valgt?

Jeg hørte veldig dårlig det siste spørsmålet ditt.

Ja, hvorfor har dere valgt å gi bonus til de spilleren dere har valgt?

Nei det har rett og slett vært avgjørende i forhandlinger med dem. At det var det som skulle til for å få på plass da. Og generelt da så er det fordi fastlønnen deres er relativt lav. Det er først og fremst de som har bonusen i tillegg. Det er gjerne de som er lavtlønnet.

Hvorfor valgte dere å ha to forskjellige systemer?

Nei, det er som jeg sier. Generelt sett så har vi ikke bonussystem, men det har vært det som har vært avgjørende for en to, tre av spillerne og da har vi imøtekommet det. Egentlig problemfritt. Det blir ikke noe generelt problem heller, så lenge det egentlig er de mest lavtlønnete spillerne som har det. For da rettferdiggjør du egentlig mer hvis de spiller. Det er litt igjen tilbake til det at det er en profesjonaliseringsprosess i klubben. Vi ønsker at vi skal trene på dagtid og, hva skal jeg si, ha en mest mulig profesjonell hverdag så da er lønnsmidlene våre mest inn mot det og fastlønn da.

For gitt at dere får økt lønnsbudsjettet deres med to millioner så hadde dere ansatt større del av spillerne deres på fastlønn?

Ja det vil jeg tro.

Hvis dere hadde rykket opp til Tippeligaen og hatt mulighet til å gi alle 100%. Vil det da være ønskelig å ha bonus eller vil dere beholde bare fastlønn?

Nei det har vi ikke diskutert egentlig. Men oppgangen ville nok i større grad sørget for at de som ikke har 100% i dag ville ha kunnet fått 100%. Fremfor at det er bonusrelatert som skulle. Jeg tror ærlig talt ikke at det ville skjedd så enormt mye med vår lønnspolitikk hvis vi hadde rykket opp en divisjon. Nei det tror jeg ikke.

I hvilken grad føler du at det lønssystemet dere har i dag bidrar til å nå de sportslige målene deres?

Vi har jo en unik historie som jeg sa, med tolv års sammenhengende resultatforbedring. Og det er på en måte, for meg som daglig leder, en god indikasjon på at det som har vært gjort her, det er gjort mye riktig da. Så la nå det være svaret på det.

La oss si at dere gikk på en skikkelig smell og havnet langt ned på tabellen, eventuelt rykket ned. Hvordan ville det påvirket lønnskostnadene? Hvis dere har så mye på fastlønn. De er jo satt?

Ja, men vi har i motsetning til inngangen til den sesongen her da vi hadde kanskje 70% av spillergruppen på kontrakt så har vi kanskje bare 20-30 nå på kontrakt for neste år da. Så vi er veldig lite fastlåst i forhold til det. Men jeg tror ikke det prosjektet her ville ha vært så mye endret om vi hadde rykket ned et år heller. Jeg tror at vi har innarbeidet oss lojale samarbeidspartnere og kall det infrastruktur her og publikum som har gjort at jeg tror. Vi er ikke en sånn klubb som hadde kommet til og rykket ned to divisjoner fordi vi får et nedrykk, for å si det sånn. Jeg tror ikke det ville ha knekt oss.

Du sier at siden kontraktperioden er så kort, så er dere ikke så låst. Hva hvis dere får opp noen talenter, vil klubben gått glipp av muligheter fordi dere ikke har lange kontrakter på dem?

Jada, det er klart fordelene med å ha lange kontrakter er jo at du har forutsigbarhet og kontinuitet og mulighet til å tjene penger på spilleren. Så det er på en måte det aspektet. Men hvis du har korte kontrakter så har du i hvert fall ikke budet opp så mye kapital heller. Så det er på en måte lettere å gjøre noe med. Man prøver å finne balansen her. Det er jo naturlig for oss nå, for hver dag som går i løpet av året så vil den prosenten, på spillere som har kontrakt bare øke. Det vil jo være en prosess nå fremover som vil pågå der.

Hva mener du motiverer spillere?

Nei, det er igjen den tilretteleggingen. Nå har vi hatt ganske bra kontinuitet på spillersiden vår. Vi har hatt mange spillere som har vært her over mange år og som har vært en del av en utvikling. Sånn at jeg tror at de blir motivert når de ser hvordan klubben vokser rundt den, hvordan vi

bygger anlegg, hvordan vi legger forholdene til rette for at de skal bli best mulig fotballspillere. Og så velger jeg å tro at, vi er en liten klubb, der spillerne blir sett, og vi har vi hvert fall snakket mye om at de skal møte varme når de kommer hit. Og summen av de faktorene tror jeg er med på å motivere guttene.

Så du tror ikke spillerne motiveres av en ekstra bonus? Rykker man opp så får man 100.000 kroner for eksempel.

Jeg tror ikke at det. Hvis du hadde hatt en kollektiv bonus, så tror jeg nok det hadde hatt en større effekt da. Så sånn sett sier jeg litt mot meg selv når jeg sier at vi har enkeltspillere som har det, men det er lavtlønnete spillere. Men jeg tror at det må være en kollektiv greie.

Har du fått noen tilbakemeldinger fra spillerne? Har det vært ønske om en annen type kontrakt? Har de som har fastlønn ønsket mulighet for høyere totallønn hvis de gjør det bra, mens de som har bonus ønsker seg større fastlønn?

Jeg har ikke noen sånn generell tilbakemelding på det. Det har jeg ikke, annet enn at alle har selvfølgelig lyst til å ha mest mulig lønn.

Bruker dere sign-on fee?

I veldig liten grad, men noen ganger ja.

Lojalitetsbonuser?

Ja, noen ganger, men heller ikke ofte.

Bruker dere målbonuser?

Nei.

Ingen form for det?

Nei, aldri gjort.

Intervju med Simon Mesfin i Lillestrøm - 17.02.16

Vi ønsker først å kartlegge klubbens langsiktige mål og strategi. Hva er den langsiktige strategien til LSK?

Det er jo et ønske om å være blant de fem beste i Norge. Det er liksom det langsiktige, også kan man jo på en måte si at man har erkjent det at i takt med at økonomien har blitt mindre, særlig på inntektsiden, at man må dra ned kostnadssiden også. Dette gjør at man må være realistisk i målsettingen sportslig sett.

Kommer man inn i den onde sirkelen som har vært i Norsk fotball og i Europa om at alle vil bli nummer 1, også er det bare plass til en vinner, så når alle de andre ikke blir nummer 1 og man har lagt opp økonomien etter det, da har man gått på en smell. Så en målsetning om å være topp fem er nok derfor mer nøktern sånn sett.

Vi er en klubb som har både elite og bredde. Bredde er en stor del av Lillestrøm sportsklubb, en stor og viktig del, både i form av aktivitet og i form av antall frivillige. Vi har også et stort ansvar siden alle deltakere i bredde er mindreårige. Dette er noe vi på en måte ser på som noe positivt, det har vært tradisjon for det i Lillestrøm sportsklubb å ha en breddeavdeling. Så vi er strukturert opp med en eliteavdeling, og dette er da et eget avdelingsbudsjett. Det var tradisjonelt kun a-lag og juniorlag, g19 og rekruttlag, 2. divisjon, 3. divisjon alt ettersom hvilket nivå du var på. Mens nå har vi gutter 16 elite, vi har gutter 15 elite og vi har gutter 14 elite og vi har gutter 13 elite. Vi har tatt en del av de førstelagene fra bredde inn i eliteavdelingen for å spisse utviklingsløpet på de beste. Men likevel driver vi med et løp med bredden også. Så alle toer lagene på de årsklassene jeg nevnte er i ungdomsavdelingen, UA som vi kaller det, samt alle som er fra 12 år og nedover. Så vi har deltakere og fotballag fra de starter å spille fotball når de er fem år. Det er kanskje, eller ikke bare kanskje, det er en stor forskjell fra oss og en del andre tippeligaklubber i oppsettet der.

Dette har en betydning for hvordan vi satser. Hvis vi satser over evne og det går til helvete, da går det ikke bare utover a-laget, det går utover alle. Så det er liksom den sportslige biten.

Så har vi LSK-hallen AS, som driftes med egne kostnader og inntekter. Også har vi Åråsen Eiendom, altså eiendomsmassene. Vi har en eiendomsdel også har vi en elitedel sportslig også har vi en breddedel sportslig så det er mye å ta tak i. Robert som dere snakket med først, som sitter ved siden av her, han er daglig leder. Er du daglig leder for Lillestrøm sportsklubb så er det litt annerledes enn å være daglig leder for andre klubber som kun kanskje bare har a-lag, juniorlag, guttelag, thats it. Kanskje ikke eier noen ting, leier stadion og sånne ting. Så det, jeg registrerer at andre klubber sier at de de gjør er det beste for dem, og jeg tror jo det at man må finne hva som er best for sitt område, men det er noen som på en måte er født inn i det, og det er vi da. Hvis LSK skulle plutselig ha kuttet ut alt fra 16 år og nedover da for eksempel, det hadde ikke gått. Folk er vant til at LSK tar et samfunnsansvar for området sitt, også kan man jo si at vi har nok hatt en del sånne utfordringer med samarbeidsklubber i nærområdet hvor de føler at spillere går til oss for tidlig og sånne ting. Det slipper du, hvis du liksom bare har tre lag i eliten, de eldste. Da kommer de ikke før de er 17-18-19. Hos oss kommer det jo spillere som er 13 og 14 og sånne ting, men vi kjører ikke aktiv rekruttering på spillere i så ung alder. Da er det hvis foreldrene kommer med dem og sier at vil starte i LSK. For de som er yngre må du i utgangspunktet ha tilholdssted som hører til klubben, være født her eller bo her da. Lillestrøm er en by på et par og 20 tusen, 30 tusen maks liksom, så det er en liten by, Lillestrøm by men området er jo et par hundre tusen. Romerike fra Gardermoen og ned til Lørenskog grensa, så det er et stort område. 250 tusen vil jeg tro, og utsikter til kanskje det dobbelte innen en del år. Så det er et fantastisk vekstområde, men det er ikke et vekstområde her, for her er det helt tettbebodd, men for eksempel utover mot Gardermoen.

Utfordring i området vårt og nedslagsfeltet vårt er at det er mange ny-innflyttere. Mange Trøndere og Bergensere og alt mulig rart, og de tar med seg klubbene sine. Derfor må vi sette inn støtet på ungene, men ungene begynner jo ikke å spille hos oss, hvis de bor på Gardermoen eller Jessheim. Da begynner de i Ull/Kisa. Så det er litt av det vi har å jobbe med, med tanke på rekruttering av tilskuere som skal generere inntekter. Men det er ikke noe tvil om at vi liksom erkjenner at oppsettet vårt for klubben er sånn, og vi må jobbe for å gjøre det beste ut ifra det. Så vi er veldig glade for at vi har en breddedel med fantastiske mennesker som jobber mye frivillig. Alt frivillig. Det er de samme menneskene, mange av de samme hvert fall, som bidrar på kampdag hvor vi har hundrevis av frivillige. Hundrevis av frivillige som jobber hver kampdag, hver tippeligakamp, og vi er kjempeavhengig av dem, for vi er få ansatte. Så vi drar jo en

synergieffekt av at vi har en breddedel, sammenlignet med at vi for eksempel måtte hentet ut den tjenesten av lokale idrettslag, som kanskje ikke har det tilholdet til LSK da. Dette er oppsettet vårt, og grunnlaget for klubben.

Hvilken vekt legges på det økonomiske aspektet? Er det viktig å gå i pluss, med tanke på eiere eller lignende, og hvordan henger dette sammen med økonomiske mål? Tenker for eksempel på eiendomsdelen.

Veldig kort oppsummert er Lillestrøm sportsklubb eier av Åråsen eiendom, LSK-hallen og sånne ting, så det blir en konsernoppstilling på det. Alt blir sammenstilt til slutt. Det er ikke noe tvil om at Åråsen eiendom går bra som eiendomsselskap, men det er klart at det er ikke det vi på en måte driver med. Det er tungt når klubben sliter med økonomien og likviditeten og sånne ting, og da har det vært sånn at Åråsen eiendom har vært fin å ha med tanke på konsernbidrag fra dem. De er der for klubben, samtidig som at man betaler ned på noen lån som forhåpentligvis på sikt skal gjøre at man har en del kapital inne der. Det er klart at det er tøft når det går tungt med økonomien, og man går i minus, men i forhold til eiere, Lillestrøm sportsklubb er en idrettsforening. Vi har ikke noe AS sånn som for eksempel Molde da, som har et AS ved siden av. Nå er det jo sånn at i henhold til idrettslovene, så har ikke en person eller flere privatpersoner lov til å eie en fotballklubb sånn som de for eksempel gjør i England, men de kan eie et AS, som drifter hele elitedelen for eksempel, som er mest vanlig i Norge. Et sånt samarbeidende AS. Så kan man si at, når man legger det opp sånn så skal det være en atskilling mellom styret i idrettsforeningen, som bestemmer alt om kjøp og salg og ansettelse og sånne ting, og AS'et liksom er de som finansierer det. Personlig tror jeg man er naiv hvis man ikke tror at det gir et uformelt press, hvis man har feil folk i et AS. Da gjør man seg avhengig av de pengene, og det er klart at det er ingen som ikke vil ..., eller det er vel kanskje en som har pekt seg ut og det er Trond Moen som utad i hvert fall virker som han bare gir gaver, og egentlig ikke har så veldig store krav knyttet til de gavene han gir til Tromsø og Brann. Det er jo fantastisk genuint, men vi har jo eksempler på det motsatte. Vi hadde det før, og da var det AS som på en måte finansierte hele elitedelen, men det ble gitt tilbake, eller alle de rettighetene som AS'et hadde, ble gitt tilbake til sportsklubben, for en krone med alle kostnadene det innebar, og det var jo bare kostnader. Så det har vi på en måte jobbet med i mange år nå, med å komme i balanse igjen. Man har betalt på sluttpakker og masse som har opparbeidet seg over tid. Treneroppsigelser og veldig mye

forskjellig, men som er pådratte kostnader i henhold til den sportslige satsingen. Det begynner man å se lyset i tunellen på nå, og man jobber strukturert mot å gå i balanse hvert år.

Det er ikke noe oppsett med tanke på at noen skal få avkastning på det. Det er en idrettsforening og den eneste målsetningen er å drifte sunt, og gjøre det best mulig sportslig. Man kan si at hos oss er alle medlemmene eierne av klubben sånn som det demokratisk skulle ha vært da.

Hva er en realistisk målsetning for denne sesongen?

Vi har ikke kommet så langt. Det er vanlig vi tar den når det begynner å nærme seg litt, når man liksom har fått på plass troppen og sånn. Den er ikke helt på plass enda, alle de små bitene som er igjen, de er ikke helt på plass, så vi venter litt med å uttale oss om det. Men rundt rett før seriestart bør man ha en offisiell målsetning som er anerkjent av både trenere spillere og administrasjonen i forhold til de målene vi ønsker å nå. Det handler også om hvordan vi skal snakke utad, ovenfor sponsorer og supportere. De er de viktigste partnerne våre egentlig.

Hvordan er de økonomiske målsetningene før denne sesongen?

Dette er egentlig noe Robert skulle ha prata om, men det er jo sånn at man ønsker å gå i balanse. Man ønsker jo å bli kvitt det man har av gammel gjeld, og den blir mindre og mindre for hvert år. Man budsjetterer ikke med spillersalg for eksempel, det har man ikke gjort på mange år. Men det er klart at selv om man ikke budsjetterer med spillersalg så er det litt sånn at man uformelt har håpet på spillersalg noen år og at det faktisk i noen tilfeller er med på å redde skuta. Det kan man ikke stikke under en stol. Jeg er ikke så opptatt av om man budsjetterer med det eller ikke, for det er jo sånn at utad sies det at man ikke skal budsjettere med sånt. Hvis man budsjetterer med 50 millioner i spillersalg så driver man usunt liksom, og det er jeg helt enig i, men det er jo mange klubber som på en måte «tar høyde for» også kaller man det ikke spillersalg. Man kaller det noe annet også sprer man dette utover forskjellige inntektsposter også når de 20 millionene detter inn så sprer man dem på der det er hull. Så, vi har ikke gjort det, men vi har jo håpet på det det må vi jo si opp igjennom åra. Nå, så er det sånn at vi satser på spillersalg skal generere kapital for oss. Der vi sier vi skal gå i balanse, og at hvis vi får et spillersalg så går vi i pluss, og at den plussen ikke skal gå til noen annen enn klubben, skal gå på bankkontoen til klubben, og at vi da kan refinansiere eller reinvestere de pengene i en spiller da, en ny spiller. At hvis vi selger en spiss da, til 20 millioner, så kan vi kjøpe en spiss til et par millioner, det skal jo være innenfor

lønsstrategien som jeg kan nevne litt om, og da være en utviklingsspiller som vi kanskje kan selge igjen om to tre år igjen. Så et salg, vi har jo i snitt hatt et salg hvert år til Europa, og det er jo egentlig sinnsykt bra, med tanke på at vi ikke har vært, vi har vært topp 5 et år nå, 2014, men bortsett fra det så har det vært 8, 9, 10, 11 på tabellen og da er det vanskelig å liksom generere spillersalg. Det er lettere hvis du er Rosenborg eller Molde, sånn som det har vært. Du ser jo det på Rosenborg nå, er man med i Europa League, og Molde også, så er det lettere å selge og lettere å få mer penger for salg. Vi har vært flinke til å selge en hvert år, men vi har ikke fått de summene som gjør at vi kan si fy faen det her er bra liksom. Vi har fått summer som vi har vært fornøyd med, men da også med tanke på hva som har vært av plasseringer på tabellen og hva vi kunne ha krevd da. Så er det jo det med tredjeparts eierskap som har vært selvfølgelig utfordrende, eller, positivt med at du kan hente inn en investor som investerer kun i den ene spilleren, og det har vi som mange andre klubber hatt og det har vært en finansieringsmodell som har vært fantastisk bra for oss tatt i betraktning at vi har ikke kunnet pådra oss nye kostnader av noe slag når det gjelder overgangssummer. Og da når du tenker at du skal rekruttere spillere, så, det er en ganske stor porsjon spillere som du ikke kan se på engang, ikke kan tenke på å hente, men det har jo gjort at vi for eksempel har kunnet investere i Afrikanere da, som igjen har vært de som ha generert salg, og overgangssummer tilbake igjen, men da når vi kommer dit så har vi måttet dele det med investoren, den avkastningen og det , det er jo klart at for folk som kommer inn i klubben da, og ser bare den ene enden så synes de det er utrolig dumt da. Det synes jo vi også, men vi ser jo hele historikken med at vi kunne aldri hentet den spilleren hvis vi ikke hadde fått finansieringsmuligheter.

Har det blitt noe mer restriksjoner på dette nå?

Ja, det er ikke lov lenger, men det er ikke noe negativt det i og med at det for det første er restriksjoner på alle, så det blir likt konkurransemiljø for alle, selvfølgelig vil Rosenborg og Molde og de som har kapital de vil kunne kjøpe spillere for egne kroner, men det kunne de også før. Så liksom forskjellen blir ikke ..., og det er ikke de vi skal konkurrere med på kort sikt. Vi skal konkurrere med alle de andre, og alle de andre kan vi konkurrere med så lenge det er like konkurranseforhold. Samtidig som det tvinger også klubben til å tenke at vi må komme dithen at vi kan investere i spillere. Med egne penger, og vi er jo mye nærmere det nå, enn vi var da. Da var den investormuligheten en fantastisk mulighet for oss, spesielt når vi har hatt snille

investorer, som gjerne bare har tatt tilbake utlegget sitt. For modellen vår har vært investering, og blir det salg så skal investoren ha tilbake utlegget sitt først, og det har ikke vært så stort, men det har vært stort nok til at vi ikke har kunnet ta det selv, og så deler man i henhold til en prosentsats som har vært litt ulik fra gang til gang, men som regel 50-50. Så det har vært, det er litt sånn det er dyrt å være fattig, og når du får en sånn finansiering, det er jo sånne finansieringsmuligheter folk som har dårlig med ressurser ikke får til vanlig, da får du ofte høye renter på lån og det blir liksom enda vanskeligere, men for oss har jo det her vært en mulighet som egentlig ressurssterke klubber får tak i, men heldigvis har vi noen snille onkler i området som kun er der for klubbens del og egentlig krysser av de pengene når de gir dem til oss sånn sett da. Men det er veldig viktig for den dynamikken at vi kan lage en avtale og de ser at de har et eierskap og at de får tilbake hvis det hvis det blir en profitt på det. Det tror jeg er veldig viktig, det er det som har gjort at det har holdt i mange år også, for du kan gi bort penger en gang kanskje, også merker du liksom skal du gi bort hele tiden også får du liksom ingen ting igjen for det, du får ikke tilbake utlegget engang, det er det som sagt bare Trond Moen som gjør, men han er kanskje den som er mest ressurssterk, det er vel kanskje bare Olav Thon som av disse som, virker å gi til lokalsamfunnet og er offentlig med det, så er det jo de to som har sinnsykt med verdier. Da har det kanskje ikke så mye å si, og skattemessig og sånn så er det vel kanskje smart å gjøre det.

Hva er det totale budsjettet for spillerlønninger i LSK?

Det er faktisk sånn som jeg må avklare før jeg kan si noe om. Kan vi ta det spørsmålet ved en senere anledning, og gjerne også om jeg kan få tilbakemelding etter dere har gått, at vi snakker sammen etter det, om de andre oppgir det.

Det er noe vi ønsker å bruke for å sammenlikne klubber på et overordnet nivå. Foreløpig har vi vel ikke fått nei fra noen klubber på det. Vi tenkte i utgangspunktet at dette var noe vi ikke skulle spørre om, men så fikk vi det oppgitt av noen klubber og da tenkte vi å fortsette videre med å spørre om det.

Det er jo veldig interessant det der, og det er noe vi har snakket om mye, vi rapporterer jo til forbundet og sånn i henhold til lisenssøknaden og sånne ting, men samtidig er det jo sånn at det som kommer i avisen ofte tror man ikke på. For der er det som jeg snakket om på telefon, at noen ikke tar med sign-on fees, teller ikke med det som lønn, og lojalitetsbonus. Det hos oss også er jo skilt ut i egen post, så du har en ren fastlønnspost på spillere, trenere og administrativt ansatte i

sportslig avdeling da. Så har du sign-on fees, så har du lojalitetsbonus så har du resultatbonus. Og det jeg kan tenke meg, hva er det de andre gir da? Det er veldig konkurranse i å ta det minste tallet da. Noen har jo kanskje sign-on og alt det som på e måte blir regnet som lønn i av skattemyndighetene i en samlet post. Så der tror jeg det er forskjellig hva de gjør, sånn internt i hvert fall.

Det tror jeg absolutt jeg også, og det er noe vi må ta høyde for. Vi komme jo ikke inn og ser på regnskapet, vi stiller et spørsmål; hva er det totale lønnsbudsjettet deres. Så får vi et tall. Vi stiller spørsmål på slutten om de har sign-on og lojalitetsbonuser, og mitt inntrykk er at det er ganske lite av det egentlig.

De fleste prøver å bruke det mindre og mindre, fordi det skjønner at det på en måte er en skjult fastlønn, og det kan gi bedre oversikt å bare forhandle det over i fastlønn.

Så det inntrykket vi sitter igjen med, er at det lønnsbudsjettet vi får oppgitt er ganske beskrivende for den totale lønnskostnaden deres. Fordi det er såpass lite skjulte bonuser. Den inkluderer alltid de bonusene vi, når vi stiller spørsmål, inkluderer dette for eksempel den kollektive og individuelle bonusen så er det inkludert i dette lønnsbudsjettet. Det som eventuelt kan falle utenfor er sign-ons, men det prøver de fleste å bevege seg bort ifra. Så sånn sett føler jeg vi får et til en viss grad sammenlignbart tall. Det er klart vi bør kanskje ta noen forbehold der, men det tallet er ganske sammenlignbart vil jeg si. Også ut ifra hvilken størrelse vi får, vi kjenner jo litt til hvordan klubber er størrelsesmessig i forhold til hverandre, og de tallene passer ganske godt inn mellom klubbene da. Med litt common sense og litt fotballforståelse så kan man skjønne ca. i hvilket område de forskjellige klubbene ligger i.

Jeg har litt av det samme inntrykket at sign-ons og lojalitetsbonus det går litt, det har gått betraktelig ned, men det jeg ser, at den utgjør en mye større forskjell nå enn den gjorde før også fordi mange drev med det og var du LSK så kunne du gi masse i sign-on og det samme kunne Rosenborg, det var litt forskjell på tallene selvfølgelig, men nå er det sånn at det er mange so ikke har råd til det overhodet. Men dersom det er noen som kan gi en sign-on på 500 000, eller en lojalitetsbonus på to ganger 250 000 på to år, så er det faktisk ganske mye mer enn null da, så forskjellen hvis spilleren skal velge mellom de klubbene da, så peker den klubben seg ut så jævlig

mye mer, eller de to da. Nå er det sånn at man bruker det mer på «enerne» da, før var det nok mer at man brukte det på 20-15 spillere ikke sant, folk som satt på benken og sånn, for å ha store og fine tropper, mens nå er det definert hvem som enerne, toerne og treerne. Det er lettere for et utrent øye også, og bare lese avisa og se troppen og ...

Ja du kan nesten sette opp rekkefølgen fra lønnen ut ifra det?

Ikke sant.

Det er derfor det i utgangspunktet kanskje ikke er så spennende for oss å se på akkurat hva de forskjellige tjener, fordi de aller fleste kan tenke seg til ca. hvordan det ligger an, og derfor er det mer interessant med det totale, sånn at vi kan sammenligne klubber, og videre holder vi oss mer på det strukturelle, utenom det, fordi det er det man ikke får et så godt inntrykk av, hvordan man gjør det rundt det. Skal vi bevege oss over på lønssystemet?

Ja.

Hvordan er strukturen på lønssystemet deres nå?

Vi har et styrevedtak på fastlønn, at det ikke kan overskride 70 tusen i måneden. Det er uansett om det er sig non eller lojalitet, så du kan, på en gitt case så kan du sikkert, eller vi har ikke gjort det enda, men vi kan sikkert legge opp til 60 tusen også får du resten i en to gangs utbetaling som man kaller lojalitetsbonus eller noe sånt ikke sant, men i utgangspunktet er 70 tusen pluss 5 tusen i poengbonus, og poengbonusen kan vi gå nærmere inn på senere, det er liksom taket i klubben. Ingen kan tjene mer enn det, og det er ingen som tjener mer enn det nå etter at Bjørn Helge Riise dro fjor sommer, men kontrakten hans hadde uansett gått ut etter denne sesongen, så det styrevedtaket ble gjort i, var det starten fjoråret, så det er jo relativt ferskt men det er, og man kan jo aldri si aldri om det blir omgjort for en spesiell spiller eller noe sånn, men inntil videre så har det vært en sånn rigid sak da, at det går man ikke over. Men så er det sånn at du kan ikke ha, selv om det er styrevedtak på det, så er det jo lett å si det, også signere ti stykker på 70 tusen. Det kan du ikke gjøre, men det er ikke definert om det er to stykker eller tre stykker eller en som har det i troppen, det avhenger av det totale budsjettet fra år til år ikke sant. Så det er klart at hvis sportslig apparat mener at man vi ha tre stykker på 70 også har mann litt lavere lønn på de andre, så blir det jo sånn, så lenge det ikke er over 70, men samtidig så sier det seg selv, vi har ikke et stort lønnsbudsjett, og vi kan ikke ha mange på 70, for hvis vi har mange på 70 så blir det veldig

mange på veldig lav lønn, og det går ikke med tanke på å få kvalitet da. Jevnt over i troppen. Så vi, du kan si at vi har ikke kategorisert per dags dato hvor mange som skal ligge på 20 og hvor mange som skal ligge på 30 og hvor mange som skal ligge på 40 også videre, men det er et kategorisert sjikt, det er det. Sånn røfflig. Vi har spillere som bor hjemme, går på videregående, er 17 år og sånne ting, som har 10 tusen i måneden. De kan spille seg opp, og der er forskjellen. En ting er fastlønna nå, men de som er på lav lønn nå, ti, tjue, tretti, de har muligheten til å spille seg opp i løpet av en kontraksperiode på to til tre år. De har muligheten til å spille seg opp på antall kamper, der som regel første hinderet er fem kamper for de som har ti tusen for eksempel. Fem kamper fra start, så tjener du femten tusen. Da går du opp fem tusen i grunnlønn. Og så, ti kamper fra start da går du opp fem tusen til i grunnlønn. Og så er det litt flere antall kamper. Men det med tallene der er ingen hemmelighet, og det er litt sånn viktig å få frem fordi ti tusen i utgangspunktet, du har jo noen regler fra NFF, eller føringer fra NFF, det er regler også, på det, og det er minimumslønna på tjue tusen på en heltidsstilling. JA nitten tusen et eller annet, det begynne rå nærme seg tjue blank nå. Der har de en overenstemmelse med NISO, idrettsutøvernes interesseorganisasjon, sammen med LO, og den trioen der har utarbeidet en plattform da, som sier at vi ikke kan lønne en spiller med tjue prosent stilling mindre enn sånn og sånn. Den ligger ute på nettet også, på NFF sine sider, og du kan, også er det tredve prosent, førti prosent, femti prosent. Og hvis jeg lager en kontrakt, eller vi lager en kontrakt og sende rinn den til forbundet med signatur fra spilleren og alt det, så ser de på det, så hvis ikke vi har, hvis vi har for lav lønn i henhold til prosenten til stillingen, så får vi ikke godkjent kontrakten, og det er bra. Men samtidig er det sånn, at det er vanskelig å sammenlikne fotballspillernes virksomhet kontra en ansatt på et kontor eller i en vanlig bedrift da, på arbeidstid spesielt fordi de jobber i helger og søndager og lørdager om hverandre så man må jo selvfølgelig se det opp mot ukesyklusen deres. Spillerne våre har alltid en fridag, men de jobber jo seks dager i uka. Men samtidig er det jo sånn at de flere ganger i uka slutter på et tidlig klokkeslett. Men slutter de da å jobbe, eller er de fortsatt «On the clock», med tanke på ernæring og søvn og sånt. De kan ikke bare reise på fjellet liksom, ta en dag avspasering, to dager fordi du har tjent deg opp og lignende, så det er noen normer der som er viktig å tenke på. Men samtidig så er det det at du har visse typer jobber i arbeidslivet også der du signerer på arbeidsavtale om at det er ubekvem arbeidstid, eller at det ikke står det, men at lønna tilsier at du er på ledernivå. Så jeg vil heller si at lønna deres, på unge spillere, den er jo høy i forhold til hva unge mennesker ofte kan få når de går ut i arbeidslivet. Spesielt uten utdanning,

men så kan du si at utdanningen deres har vært fra de var små når de har spilt og trent og øvd, så de har en uformell utdanning. Det er en suppe med mange sånne ting som er vanskelig å sammenligne. DE har en kort karriere, de har en, hvis de spiller bra så kan de få en veldig bra fastlønn i forhold til alder, men likevel må de på en måte begynne litt på nytt igjen når de er ferdige å spille fotball. Og du vet ikke når du er ferdig. Plutselig ryker du korsbåndet, også er du ferdig. Så det er jo den risikoen der da. Så er det engasjementsavtaler hele tiden, det er jo ingen faste ansettelse. S det var litt sånn, en digresjon da, jeg tenker at vi på fastlønn er det viktig å få frem den der med at de kan spille seg opp da. En 16-17 åring som bor hjemme, har vi definert som at ikke nødvendigvis ikke trenger å få en fulltidskontrakt, med tyve tusen i lønn, men da er de på ti tusen, og du kan kalle det en lærlingkontrakt, før så het det lærlingkontrakt også, men det er ikke lov lenger det heller. Alle som spiller i Tippeligaen må ha proffkontrakter, i tillegg til de fem juniorspillerne som kan være på amatør. Da er det bare lov til å bruke fem innenfor et vindu på seks måneder. Så må du skifte ut de hvis du vil bruke noen andre. De kan spille på amatør, men de trener ikke fast med a-laget, de er på juniorlaget. De par tre stykkene som har ti tusen i måneden hos oss, de har mulighet til å spille seg opp, de trener med a-laget men e får fri til skolen, fordi vi trener på formiddagen og der legger vi opp et skoleløp i samarbeid med skolene dere. Så hvis de må få fri et par ganger i uka, så får de det. Det har vi tatt høyde for, i og med at vi ikke lønner dem for fulltid. Så de med lave lønninger har mulighet til å spille seg opp, de i midtsjiktet har også mulighet til å spille seg opp. Mens de som er på taket, de har ikke mulighet selvfølgelig. Så veldig mange hos oss har muligheten til å, det er liksom prisen du betaler for å få, du må få ned grunnlønnen, det har vært gjort kostnadsutt, nye kontrakter, få ned grunnlønnen, de må ha mulighet til å spille seg opp. Det er sånn at de 22 spillerne vi har i troppen per dags dato, halvparten av dem er på et sjikt under det vi på en måte føler er mye da, og da tenker vi at alle disse her. Hvis alle hadde hatt tre års kontrakter og alle hadde spilt seg opp så hadde vi på en måte bundet oss opp til dette her ikke sant, hvor plutselig lønnsbudsjettet hadde økt med 50% over tre år da, også hadde ikke vi hatt, eller vi vet ikke om vi har dekning for det. Men dynamikken her er at det er ikke alle som spiller seg opp, for det er elleve stykker som spiller kamper, pluss innbyttere. Det tar lang tid før noen av dem spiller seg opp, det tar kortere tid for noen. Men det er alltid, tempoet går i forhold til det vi har råd til, også går jo kontrakter ut. For de går ikke ut samtidig, så du kan hele tiden ta hensyn, og da har du bedre kontroll. Samtidig som de har et insentiv, og jeg vil si at det insentivet er like viktig det som den bonusen.

Bonussystemet vårt er bygd opp på, den er veldig enkel, poengbonus. Du får en gitt sum per poeng. Du må spille fra start, da får du full bonus. Si du har tusen kroner i bonus per poeng. Da får du tre tusen ved seier. Men hvis du kommer innpå, så får du femten hundre. Hvis vi vinner. Uavgjort er tusen, og fem hundre hvis du ikke starter. Så det er grunnlaget. Og der er intervallet fra tusen til fem tusen. Det kan vi si, uten at vi på en måte avslører for mye.

Den poengbonusen, ligger den i alle kontrakter? Eller er det noe som til en viss grad er individuelt?

Jeg så et, jeg vi si sånn på stående fot 90%. De som ikke har det, det er noen av de aller yngste, som har den oppgangen som er ganske sånn tydelig i starten. De kan spille seg opp veldig bra på ti kamper da, ti starter. Så de, heller det at de får den grunnlønnøkningen, for de er det antageligvis viktigere også. Å få grunnlønnøkningen, for at spiller du så får du det, i stedet for å få de kjappe pengene der og da, også vet du ikke om du får det neste måned. Så det, for det er jo klart at den grunnlønnøkningen er jo et insentiv på det at du spiller deg opp, og da beholder du den. Det er ikke sånn at du mister den der neste måned. Mens resultatbonusen, den på poeng, den kommer og går.

Vi velger også, det er viktig å få med, jeg vet at enkelte andre klubber har jo noen slags poengbonus, men har kjørt, jeg vet ikke om de har det nå, men de har hatt det tidligere, hvor de har kjørt at klubben må oppnå 40 poeng, for da er de på trygg grunn i hvert fall. OG på en viss plassering, så de vet sånn ca. hva det generer i prispenger fra media potten, og da slipper du å betale ut underveis, men betale ut i november da. For oss har ikke det vært et tema frem til nå, men det kan hende det blir et tema, når vi liksom har fått mer struktur på økonomien og har fått en mer sunn økonomi. For utfordringen er likviditetsmessig. Hvis du sliter med økonomien, og så skal du dytte dette fremover, og så skal du kanskje betale en million, to millioner, tre millioner, i November, eller Desember da. Da er det tørt terreng for inntekter og den er utfordrende for cash-flow delen. Du vet du får inn penger underveis, også betaler du underveis. Det har vært det beste for oss da. Samtidig som spillerne, har du høy grunnlønn, så kan du sikkert skyve den resultatbonusen, så kan du sikkert skyve den resultatbonusen dit. Men skal du sitte i forhandling med en spiller, og ikke kan tilby den grunnlønna som du vet at spilleren egentlig mener å skal ha da, så har jo det innspillet vårt i en forhandlingssituasjon vært at du har en resultatbonus. Du kommer, altså du kommer hit for å spille ikke sant? «Jaja, jeg skal spille», «Jeg skal spille fast.»

og historisk sett så kan vi si at vi tar omtrent så mange poeng, vi kan bare se på tabellen liksom, vi tar så mange poeng, LSK har vært i Tippeligaen i 42 år, det er for dere som er økonomiutdanna, altså du ser hva som er realistisk og hva som er helt urealistisk. Og det er jo faktisk realistisk, så det eneste som kan ødelegge for deg er at du kan bli skadet, men er du skadefri så spiller du som regel, historikken din tilsier, du har spilt i tippeligaen i mange år, du er 28 år, dette her er planke. Også kan han faktisk sitte å regne ut hva poengbonusen hans vil tilsi, også får du etterbetalt det. Tjener du det opp i mai, vinner kamper, så får du det på juni lønna.

Tror du det har noe å si på motivasjonseffekten til ordningen kontra om alt hadde blitt utbetalt i desember?

Ja, for oss, det er vanskelig å si hva det vil si for spillerne i Bergen eller Trondheim eller sånne ting. Men for oss er det klart at det har noe å si. Jeg tror ikke de tenker på det under kamp, men at de tenker på det før og etter kampen, og at noen, men det er individuelt det også, å ta spillere som en gruppe, jeg opplever det at det er enkelte spillere som ikke vet hva de, altså jeg kjører jo bonusopptellingen, og leverer grunnlaget til regnskapssjefen hver måned, og det er mange av spillerne som ikke vet hva de har spilt inn, også er det mange av spillerne som vet akkurat hvor mye de har spilt inn av penger. Er du fast på laget liksom, og det er jo en del av dem, så kan du nesten budsjettere med det i konkurransesesong, og konkurransesesongen er ganske lang nå, så det er ikke så mye av året der det ikke er noen bonus, sånn som i preaseason. Men jeg, for spillere som har lav grunnlønn så er det klart jeg vil si det har noe å si. Men tjener du 120-130 tusen i måneden, sånn som det er enkelte tippeligaspillere som gjør rundt omkring, så er det klart at da, om du spiller in 10-15 tusen for seier, ja det blir jo mye det, hvis du på en måned har fire seiere, men likevel hvis du taper en kamp, denne kampen skulle vi ha vunnet så hadde det vært femten nye der liksom før skatt, ehh, før en som tjener førti eller tredve, så tenker jeg at det merkes mye mer da.

Hvor stor andel av den totale lønnsutbetalingen er bonus og hvor mye er fastlønn?

Totalt sett?

Ja for den gjennomsnittlige spilleren i LSK?

Ja, det er det med en gjennomsnittlig spiller da, vi har jo hele spekteret.

Hvis du tar en fast førstelagsspiller, som kanskje tjener sånn femti til seksti tusen for eksempel?

Ja, en fast førstelagsspiller kan tjene sånn mellom førti og seksti et eller annet sted, og har mellom to og fire tusen i poengbonus ca. Du kan si at vi budsjetterer jo med en total om hva vi må betale ut i resultatbonus per måned, og den treffer vi på. Vi overskrider ikke den.

Kan du si noe om denne som andel av totale lønnskostnader?

Ja, vi har vel, sett opp mot totalen er det vel en ca. 10 prosent. Jeg tror jeg må regne litt på det for å få det eksakt. Vi setter jo opp en gjennomsnittlig førsteelver pluss innbyttere. Så vet vi at innbytterne får halv bonus, og de som starter får full bonus, også budsjetterer vi med en alt fra 35 til 40 poeng alt avhengig av, men rundt 40 poeng budsjetterer vi med, for å ta høyde for det. Så varierer det jo litt rundt hvem som starter. Noen gang er det jo også noen som ikke har hatt poengbonus som har starta, og da, det gjør jo at vi komme godt innenfor det vi har budsjettert med da. Rundt 15% ser det ut som.

Er det typisk de som har høyest fastlønn som har høyest poengbonus?

Ja, som regel så henger det i hop. Det er ofte de, de beste, eller de som spiller seg inn og er her over tid, men så er det noen som du henter inn og du har på en måte, du vet at du er i nærheten av et tak da, enten så er du på taket eller så er du i nærheten av taket, på de beste spillerne. Da har man jo muligheten til å også øke på poengbonusen, opp til taket der, som er fem tusen.

Så den maksimale en spiller kan tjene i LSK er 70 tusen i måneden, pluss fem tusen i bonus per poeng?

Ja, også er det uttalt i lokalavisa når dette vedtaket ble tatt, dette er jo ingen hemmelighet, så var det sånn at dersom det er en x-faktor spiller som klubben enten ønsker å beholde, eller det er en utenifra som skal inn, så er det mulighet med sign-on/lojalitetsbonus. Men det må finansieres utenfor klubben. Selvfølgelig får man det gjennom klubben, men da må det være en ekstern som kommer inn der. Når vi vet at det ikke er lov å investere i spillere, så må det være en sponsor, eller en gave fra en privatperson. Så det vet spillerne. Det du får da er jo at det blir veldig transparent for spillerne i en forhandlingssituasjon for spillerne at det er taket. Det er ikke, man kan si både negativt og positivt om det å ha et styrevedtak om lønnstak, men dynamikken internt

blir jo det at du får en sånn sunnhet i det også. Det blir transparent. Det blir ikke noe sånn at du sitter og sier nei vi har ikke mer. For det er ofte det det blir. Spillerne vil ha mest mulig. Klubben vi ha det mest mulig innenfor det man har råd til. Kanskje at man har råd til noen andre ved siden av også, men så blir det sånn at man, klubben kommer tilbake igjen i en forhandlingssituasjon og sier at nå har vi nådd taket, nå har vi ikke mer. Men så tror jo kanskje spilleren og spillerens representant at nei, de har mer å gå på. Men nå er det et styrevedtak på det, og de vet det, det er uttalt i media og det er en sånn tillitsfaktor på det at det er ikke bullshit-prat da. Så skal det sies at jeg føler at vi har en bra dynamikk med et opparbeidet tillitsforhold med spillerne som er her, sånn at de føler at de blir tilbudt innenfor det de fortjener. Utfordringen er de som kommer utenifra, og gjerne utenlandske spillere, for de har ikke noe forhold til det. Til klubben, og at det er styret, de vet at det er en chairman og sånne ting, men de tenker at det er ikke noe tak liksom, og de har erfaringer fra sine land og nasjoner. I Norge så må jeg si at vi har en ganske rigid struktur på alt når det gjelder lover og regler, vi skal ikke være naive og tro at det ikke finnes korrupsjon og kriminelle handlinger i fotballen og idretten i Norge heller, men veldig mye er transparent og man blir ofte tatt på det, fordi det er veldig mange kontrollinstanser. Hvor i mange andre en del andre nasjoner rundt om i Europa og verden så er det ikke det. Så det er en vesentlig forskjell der. Men jeg mener det at det er en viss sunnhet i det med det styrevedtaket på lønnstak da.

Har dere noen kollektive bonuser?

Ja, de aller fleste har for eksempel en cup-seier bonus. Den er ikke stor, den er mer symbolsk. Det er klart man kunne droppet det, og kanskje kjørt en sånn kollektiv forhandling, men spillerne nå vil gjerne ha det i kontrakt. Det er for så vidt greit. Men jeg vil kalle den mer symbolsk, enn at den drar noe. For netto etter skatt så vil ikke den være noe betydelig i det hele tatt. Selvfølgelig, ganger du det opp for klubben, så blir det jo mye kroner, men da vet du også at det genererer.

For denne er individuelt utformet i kontraktsforhandlinger? Det er ikke en bonus der klubben sier at dersom dere vinner får dere 500 tusen som gruppe, også fordeler dere det?

Nei den er individuell, og den er også veldig sånn strukturert satt opp at du må spille 50% av rundekampene, eller spille finalen. Når jeg sier spille finalen, så er det spille i finalen, og ikke starte finalen. Kommer du inn fem minutter, så får du bonusen din. Altså du må delta på banen i kampen. Så kan du si hva skje med de som sitter på benken i cupfinalen? Nei, men de, antagelig

har de vært innpå 50% av rundekampene, så de aller fleste har nok sikret seg bonusen før finalen kommer. Det er bevisst.

Ja for det er kanskje ikke førstelaget som spiller det første kampene for eksempel?

Nettopp, også er det sånn at, vi har jo ikke kommet dit siden 2007, og jeg kom jo inn i 2011, da var det en helt annen struktur på kontraktene. Men kommer vi dithen at en eller to spillere, av en eller annen grunn har vært med i troppen i hele år, har vært med og bidratt, men ikke har greid å spille 50% og ikke spille finalen, så er det klart at man kan ta den diskusjonen da. Men i utgangspunktet, så tror man at man dekker over en, vi har jo ikke så stor tropp, så det er veldig ofte at i første andre og tredjerunde, spesielt første og andre så spiller reservekeeperen og så videre. Reservekeeperen er kanskje den som faktisk kan slite litt da. Men da tar man jo de tilfellene. Som sagt, det er jo lettere å gjøre det også når det er en sånn symbolsk sum.

Så man har cupfinalen, så har man litt tidligere hatt litt sånne relatert til plassering første, andre og tredjeplass på tabellen og sånn, men det har man gått bort ifra. Så vi har vel det på en eller to nå som går ut, og så har vi det ikke mer. Så de har jo fått nye tilbud også, uten det. Så det er cupfinale og resultatbonus, som går på bonuser da. Hvor jeg vil si at resultatbonus, den er på en måte med på å gjøre grunnlønnen din, den er et realistisk tilskudd til grunnlønnen din, mens cupbonusen den er mer en symbolsk bonus.

Hvem er det som ar utformet det systemet dere har?

Det er jeg som lager kontrakten, og min nærmeste leder, Torgeir Bjarmann. Men det er jo i, alle kontrakter blir godkjent av styret. Nå har vi jo hatt en del år nå, hvor vi har hatt en daglig leder, det er jo kort levetid ofte på daglige ledere som kommer ovenfra. Nå har jo Robert blitt daglig leder, han har jo vært her i mange år. ROBERT, hvor mange år har du vært i klubben?

17!

17 ja, det var bra jeg ikke så 12 nå. Ja det er bra jeg spør først. 17 år, og da regner jeg med at han er her i 17 år til. Så da kan vi få stabilitet på lederrollen, for at i utgangspunktet en del av dynamikken, at sportslig administrasjon og daglig leder finner ut av det, og så levere man det til styret. Utfordringen kan jo være at styret er jo valgte folk for to år, ofte bare et år av gangen, og ofte har man jo ikke noe kjennskap til kontrakts struktur, selv om enkelte kan ha det fra

næringslivet, men de har det ikke med tanke på fotballen da. Så de seneste årene, er det vi på sportslig administrasjon som har utformet en struktur på det. Men kontraktene skal jo bli godkjente, spesielt kontrakter av en viss størrelse skal jo bli godkjent av styret. Hadde de hatt noe imot det, så hadde de vel sagt det.

I hvilken grad har spillerne vært med på å utforme lønssystemet, og resultatbonusen spesielt?

Det kommer ofte forslag, ikke fra spillerne, men fra agentene, og de har ikke, det er klart at det er nok mer åpenhet for å spille inn med insentiver og bonuser, antall kamper antall mål og sånne ting på kontrakter i Premier League, og på det nivået der ut i Europa. At det er mer sånn, hva skal jeg si, frihet innenfor litt bredere rammer, på å at ja, hvis ikke jeg kan få den grunnlønnen så gjør vi det sånn og sånn også er det litt mer dynamikk på det. Hos oss er det mer, sånn er det, her er kontrakten, også kan man flikke litt på grunnlønnen, for i en forhandlingssituasjon så begynner man jo alltid lavere. Noen ganger så gjør man ikke det heller, fordi det er det man har. Sånn som nå, har vi kanskje to spillere som vi kan hente inn. Men det er ganske rigide rammer i forhold til det. Det vil si at forhandlingssituasjonen blir veldig åpenbar da.

Dette har vi, du kan signere eller ikke?

Ja ikke sant, og på grunn av det, og på grunn av at det ofte er sånn for oss, så vil jeg si at det er ikke så veldig mye åpenhet for påvirkning fra den annen part. Fordi hvis den begynner med det, så sier vi at beklager det har vi ikke råd til, da må du finne en annen klubb. Da blir det enten det, eller så kanskje man kan flikke litt på poengbonusen, litt på grunnlønnen, også føler den annen part at man har fått noe liksom. Vunnet litt i noen diskusjoner. Jeg vil si at for oss i en forhandlingssituasjon, så spiller det i enda større grad an på hvordan vi formidler tilbudet, hvordan vi, hvor ryddige vi er i de prosessene, hvor flinke vi er til å involvere trener, at han kan si at deg vil jeg har i laget mitt! Den følelsesmessige påvirkningen på den du skal signere, og hvordan vi skal presentere klubben som helhet. Alle de tingene påvirker nok i enda større grad for oss, enn det gjør for en klubb som kan slenge på tjue tusen til i måneden. Ta det a, liksom. Da blir han fornøyd med lønnen, også vet man ofte det at blir man fornøyd med lønnen så skriver man jo under liksom.

Hvordan er trenere og støtteapparat lønnet?

De er på fastlønn. Det er klart det sier seg selv at hovedtrener er den best lønnede posisjonen i sportslig trener/støtteapparat.

Har de noen bonuser?

Noen av dem. Ofte så har trenerne, assistenttrener og hovedtrener hatt det, men da, der kan det være litt sånn åpent for hva de, men som regel er det på plassering på tabellen, ikke noe på resultat eller sånt noe, men sluttresultat da. Plassering på tabellen, cupfinaleseier, Europacup, sånne ting. Det vil jeg si at de, det er ikke mange som har fått det, de siste åra. Alle er på engasjementsavtale sånn som spillerne, også lege og fysio og lignende går på kontrakter, og det er fast lønn.

Hvorfor har dere valgt den bonusstrukturen dere har valgt?

Det er litt som jeg sa tidligere at i en tid hvor man har måttet kutte lønningene, eller grunnlønna, betraktelig, nå har jeg ikke de eksakte tallene men siden 08-09 og frem til nå så er det en betraktelig nedgang på lønnsbudsjettet, eller lønnsposen i budsjettet. Jeg vil tro det er over 50%, og det gjør at det er enda viktigere å bevare den muligheten til å kunne spille inn, at du ikke låser en spiller, du har grunnlønna der, det er ikke de samme spillerne, men likevel er det mange som har vært i den samme bransjen, og har hatt høye lønninger der og sånne ting. Når du trekker ned grunnlønna så må du ha et insentiv for å få dem til å skrive under, eller må og må, det kan hende noen hadde gjort det, men jeg vil tro, og jeg vet ut ifra de forhandlingssituasjonene jeg har vært i at det har vært en stor greie, liksom gått ned på grunnlønn, og hvis man ikke hadde hatt resultatbonusen som gjør at du kan spille inn noe, så hadde det vært vanskelig å få dem til å skrive under. Men det er klart at nå kommer det nye spillere nedenifra som ikke har vært en del av det der, og de bransjeforholdende der. Så der kan du strukturere det opp litt. Men for klubben har det vært utrolig viktig å få ned den dere faste utbetalingen, som man ikke har greid, og heller binde litt opp mot at noe av det, en liten andel av det kan kjøres på resultat per poeng, eller noe som vil generere. Så kan du jo si det at man kan jo ende opp med å få 20 poeng, og rykke ned, også har du betalt ut en resultatbonus til spillerne underveis. Bank i bordet, det har ikke skjedd enda. Det kan jo se. Så man kan jo si hvorfor skal de få betalt per poeng, men jeg tror man må se det litt i historisk perspektiv. Man har faktisk dratt ned grunnlønna, og da må det være mulighet til å spille inn for å subsidiere grunnlønna. Det er sånn jeg merker spillerne ser på det, at det er

den muligheten til å spille inn 100 tusen til, 50 for noen, 150 for andre liksom, det er muligheter for det, og du får det underveis. Når det blir kanskje ti tusen i måneden så er det mye for en spiller som har lav grunnlønn da.

Hva er formålet med det? Hva er det dere ønsker å oppnå?

Det er i hvert fall todelt da. En er å ha mer kontroll på økonomien sånn som jeg sier. Få ned grunnlønna, få mer på resultat sånn at, ok hvis klubben gjør det bra, så betaler man for det. Da har klubben på en måte sikret seg at man har generert noen inntekter, selv om man betaler underveis da, så ser man jo at det henger litt i hop. Det året vi kom på femte plass så betalte vi jo ut bra med bonuser, men det genererte noe også. Så å ha økonomisk kontroll da.

Nummer to er jo den med insentivet til spilleren, som jeg sier jeg har ikke tro på at, man skal aldri si aldri, men jeg har ikke tro på at veldig mange hvert fall tenker på det under kamp. Nå er det tre minutter igjen liksom. Men det kan jo hende noen gjør det, og hvis noen gjør det så er jo det (ordningen) bra da. Fordi da får de et «kick in the ass» for å dra på de siste minuttene og få den scoringen som genererer mer. Den vil generere mer for klubben, og den vil generere mer til spilleren. Så det insentivet til spilleren, det er vel nummer to, så det er todelt. Det er klart at det der henger i hop. Du ønsker å komme inn i en sirkel der du liksom, klubben øker kostnadene, spillerne får betalt for det. Den dynamikken der da, det verden du ønsker å komme inn i.

I hvilken grad tror du bonussystemet bidrar til å selekttere hvilke spillere dere får?

Det er vanskelig å si, men det er klart at du ser jo ofte når du diskuterer. Det er ikke alle lønnsdiskusjoner som er en forhandling. Du prater med agenter, du prater med spillere, du prater med stakeholders da. Rundt omkring, gjerne også når det er snakk om en spiller. Da får du høre litt hva den tror om det beløpet. Gjerne agenten eller en mellomperson, og hvis du får tilbakemelding om at nei han vil ha mer i grunnlønn og så videre, det er klart at du får jo innspill på typen da. Så da er det litt mer motsatt, at kanskje vi da tenker at da er ikke det en spiller for oss. Med tanke på det motsatte, at spilleren tar en avgjørelse ovenfor oss, så kan det vel hende at det skjer innimellom, men jeg vil jo tro, det er litt som det der med tredje parts eierskap, når ting ikke er lov for alle så blir det på en måte litt likt, og jeg føler det er mye likt hos mange nå, så vi vil at vi konkurrerer, det er vanskelig å definere hyllene, vi konkurrerer ikke om spillere på øverste hylle, kanskje ikke nummer to, men nummer tre, og det er mange gode spillere der også.

Der konkurrerer vi med klubber som er på samme nivå økonomisk som oss. Så det hadde nok vært vanskeligere om alle de andre hadde, si på det taker vårt da på 70 i måneden, hvis alle andre hadde gitt 100 i måneden, og vi hadde gitt 70 pluss en poengbonus der du kanskje kan spille deg opp til 100. Så er det klart at det hadde kanskje vært lettere for spillerne å gå til en av de klubbene som tilbyr 100. Vi handler jo i en forhandlingssituasjon der spillere gjør det, plutselig kommer Molde på banen. Vi så jo det med Gudjohnsen, og det har Runar pratet om, hovedtreneren pratet om i avisen nå, og det stemmer jo det, vi hadde jo egentlig han på vei hit, og han har en god dialog med Runar og sånn, men når Molde som er i en, per dags dato, en økonomisk kategori langt over oss, så kommer de og setter på plass ganske mye mer i grunnlønn, og da har ikke vi noen mulighet. Å erkjenne det er jo på en måte sund også, for tidligere så hadde man kanskje prøvd å trumfe det, med penger man ikke har. Det betyr ikke at vi ikke kan slå Molde i enkeltkamper, for det har vi jo gjort flere år på rad. Men det betyr at konkurranseforholdene er litt forskjellige, men samtidig noen ganger konkurrerer du med klubber på samme nivå som deg, da tror jeg ikke det har så mye å si. Men andre ganger, om du konkurrerer med Molde eller Rosenborg, da har det noe å si. Det er litt sånn forskjell i forhold til hvilken situasjon du er i, hvem du konkurrerer med.

Hvilke erfaringer har dere med det bonussystemet dere har nå?

I utgangspunktet helt ok erfaringer. Det virker som spillerne synes det er ok. Det er liksom likt for alle sånn sett. Det er satsene som er forskjellige selvfølgelig. Men systemet er likt, så jeg vil tro de fleste sitter og vet at sidemannen har det samme og, og at vi må ta poeng. Men det ville de jo gjort uansett, altså de trener jo for dette her og de spiller for dette her. Men som sagt, i en situasjon der kanskje ikke alle har fått den grunnlønnen de vil ha, så har hvert fall den enkelte og sidemann den at dette skal vi dra i land, fordi det drypper på oss også.

I hvilken grad føler du bonussystemet bidrar til å sportslige mål?

Det er vanskelig å si synes jeg. Det er nesten sånn at spillerne må svare for det. Fordi det er klart at hvis du går til en spiller og spør bonus eller ikke bonus, så sier han jo bonus liksom. Hvis han får det valget. Da sier han at det har noe å si for at vi skal vinne fotballkamper, selv om han egentlig ikke har lyst til det, for han vil jo ikke at folk skal tro at han ikke trener for å vinne fotballkamper. Det er jo veldig gjengs at man sier utad at lønnen har ingen betydning, og det er

det sportslige miljøet som har betydning. Men for alle som skal betale regninger og ha et sted å bo og en bil og kjøre og sånn så har selvfølgelig penger en betydning. Men jeg synes det er vanskelig å uttale meg om hva som skjer hvis vi hadde dratt bort resultatbonusen. Så er det jo det med at når du gjør noe, så blir det normalen. Så hvis du trekker bort den nå, så vil det skape konflikter, og selvfølgelig du kan jo ikke det med tanke på kontrakter og sånn, men hvis du begynner å innføre det så vil jo det bli som å dra et plaster langsomt av såret liksom. Det vil ta tid fordi kontraktene er regulert, noen har igjen et år, noen har igjen to år noen tre år. De går ikke ut samtidig. Så da vil jeg heller si at utfordringen hvis man skal ta bort bonus, eller gjøre større endringer i kontraktsstrukturen. Det er jo kjempeutfordrende og det har vi vært med på nå. Så det har vi førstehånds erfaring på, og si at det er utfordrende når du ikke ha kontrakter som går ut samtidig.

Når du sier det er så utfordrende å endre bonusstruktur, hva fikk dere til å velge akkurat denne formen for bonusordning? Har dere også vurdert andre varianter?

Det er egentlig på grunn av det økonomiske i det.

Ville ikke dette vært uendret om bonusen for eksempel var knyttet til posisjon på tabellen?

Da ville de ha fått den på slutten av året, mens nå når vi har resultatbonus, så har vi den resultatbonusen som vi ikke kjører på slutten av året etter 40 poeng. Jeg vil si at den resultatbonusen med førti poeng, den kunne du, og utbetaling etter sesongen, jeg vet at Brann hadde den frem til nå i hvert fall. De driver med noen annen struktur nå, men de har blant annet hatt den i noen år, og den kunne du egentlig også kalt plasseringsbonus. Fordi med førti poeng så vet du historisk hvor du havner. Da kan du si tredje til sjetteplass eller noe sånn. Sjette og oppover for eksempel da, da blir den utbetalt. Fordi da har den en heftelse ved seg. Ok du må spille kamper, du må vinne eller spille uavgjort, du må ta poeng. Vi teller opp poengene, men så må du til slutt også havne på en plassering, innenfor en plassering. Ikke dårligere enn det, da får du det utbetalt. Mens vi har på en måte den at du får pengene hver måned. Ettersom du har spilt inn poengene. Det gjør at vi kan se, vi trekker konklusjonen med at vi kan se det opp mot grunnlønnen. I en forhandlingssituasjon med spilleren så kan du sitte å si at det og det er realistisk. Du kan faktisk sitte å regne på det, vi har historiske tall på det. Som gjør at som sagt, det eneste som gjør at det ikke slår in er at du blir skadet. Men det er klart at er det en spiller, eller det er der vi har definert litt at de som kommer unnenifra og er veldig unge, de får heller den at de spiller

seg opp på grunnlønn. Mens øvrigheten da, av spillere som det er realistisk å tro at spiller en del kamper i løpet av året, de har poengbonus, og de får det utbetalt underveis. Det gjør noe med likviditeten deres da, cash flowen fra måned til måned. Som sagt, hadde du hatt spillere som kanskje tjener mye mer enn det vi gjør, og kanskje vært i Rosenborg eller Molde så er det klart at da kunne du kanskje gjort det der med resultatbonusen også hadde det kanskje vært en bonus på den måten som vi kanskje normalt kaller det en bonus da. Den konsernbonusen eller firmabonus. Men jeg vil jo tro at de, det er jo noen firmaer der du kan beregne at du får en bonus, fordi det har vært tradisjon for det, det har vært norm for det. Mens det er mange steder hvor du ikke kan ta med det i beregningen liksom, når du låner deg opp penger i banken og liksom styrer og ordner. Her så kan du faktisk ta litt høyde for det. Du trenger ikke låne alle pengene fra banken liksom, men du kan kjøpe deg en bil, ordne deg en leilighet, ordne en del sånne faste kostnader med tanke på du også får inn noe. En viss prosentandel hver måned.

Hva mener du motiverer spillere?

Først og fremst at de kommer til et sted hvor de trives. Eller først og fremst, å prioritere det, jeg vil si den indre driven, den de har selv, den de har vokst opp med det som har gjort at de har kommet dit de er i dag da. Det er den som driver den. Så vil den ytre faktoren hvor de kommer hen, hvilket miljø det er. Hvordan supporterne er, hvordan trenerne er, hvordan de ansatte er, støtteapparatet sånne ting, det vil påvirke dem enten positivt eller negativt. Kall det trivsel da. Så er det selvfølgelig kontraktsvilkårene. Fordi det er ikke noen tvil om at kontraktsvilkårene, og der kan du jo si til en spiller selv om han ikke blir best betalt i Tippeligaen, du er en av de best betalte her. Det vil ha en betydning for spilleren vil jeg tro, ikke indre drive men det har også betydning.

Å føle at du blir verdsatt?

Nettopp, og det må du føle. Og det er der jeg sier at lønna, den har jo en betydning. Den vil jo ha en betydning for alle. Vi kan ikke liksom legge den under janteloven også at vi skal hele tiden si at: (tilgjort stemme) «nei vi bryr oss ikke om lønna vi, vi tar på oss fotballsko eller arbeidshanskene eller uansett hvor vi jobber, og vi jobber på liksom.» Det er menneskelig, og det er bedre å snakke om det enn å dytte det under bordet, og ikke snakke om det. Jeg har hatt spillere inne her, i en annen setting, der vi har forhandlet om salg, der de erkjenner at de har ikke spilt den beste fotballen de har gjort, men det har kommet et tilbud, også lurer de på bør jeg gå?

Eller bør jeg være her litt til og utvikle meg litt mer før jeg går videre? Da får du den offentlige diskusjonen om alder og, du er for ung til å dra, du burde være her litt til og sånne ting. Som jeg sier til dem, nummer en, jeg kan ikke snakke for deg. Jeg er ikke i din situasjon, for når du drar så er jeg her fortsatt liksom. Men det jeg har vært veldig åpen på å si er at hvordan det kan bli hvis man går. Du får mye høyere lønn, det er ikke noe å diskutere engang. Du får mye høyere lønn. Og hvis du mislykkes, fordi det er ofte den sett opp mot hvis du mislykkes, det er derfor de spør. Hvis du mislykkes så kan du komme tilbake til Tippeligaen. Antagelig sitter alle klubbene og vil ta deg imot. Det kommer bare an på hva slags lønnskrav du har. Men da får du en sluttpakke der, og da har du nødvendigvis nedbetalt hus, bil sånne ting. Da får du en fin start på det voksne liv da. Så hvis du spiller kortene riktig i forhold til økonomien da, og plasserer pengene i banken eller kjøper et hus eller investerer de pengene. Så kan du spille på vanlig norsk tippelagalønn, også kan du få en god karriere likevel. Så liksom, jeg gir dem litt av det perspektivet også, som de kanskje ikke tenker på. Fordi man gjør jo ofte ikke det når man er ung, og det er snakke om alt fra 18-19 åringer til 22 åringer. Det, jeg tror det er vanskeligere å ha de tankene hvis du har levd et helt liv i fotballen også tror jeg. Dere har jo godt på skole og fått det perspektivet tidligere, mange av de gutta vi drar dem gjennom videregående, de må gjennom videregående, de får insentiver noen ganger også, med at vi betaler hvis de stryker p eksamen, betaler privatlærer og sånn. Hvis de står, så betaler vi, og hvis de stryker så trekker vi dem i lønn. Ingen får lov til å ikke bli ferdige med videregående her, men utover det så de bestemme selv om de vil gå på universitet eller høyskole eller, og det er jo mange muligheter nå, men de aller fleste gjør jo ikke det. Vi har flere som gjør det nå, men de aller fleste gjør ikke det, og det gjør at de sliter i den konteksten hvor de må ta sånne beslutninger, hvor de ikke får med seg alt. Noen har dyktige foreldre som følger med og sånn, men mange av dem liksom blir blendet av det at det er en klubb der, også er vi her også, bør jeg reise? Så er det noen som er litt utrygge og vil heller bli. Så vet du ikke om du ryker korsbåndet kampen etterpå, du vet ikke om du får det tilbudet etterpå.

Vil du at motivasjonen endrer seg fra en 18 åring til en 30 åring?

Jeg tror synet på en det ting endrer seg, som kanskje gjør at motivasjonen blir påvirket. Mens enkelte er sikkert den samme, har den samme driven, det har vi sett. Noen blir mette, noen blir mer sultne når de blir eldre. Mens noen er like sultne.

Du tror ikke det er noen trend med tanke på hvor stor grad du verdsetter landslagsspill eller utenlandsopphold når du er 18 eller når du er 30? Fremfor for eksempel økonomiske insentiver?

Jeg tror at, ja den vil jo være der den der med økonomien, den vil jo alltid spille en rolle. Så jeg har vanskelig for å skille sport og økonomi. Det blir en pakke for dem, som påvirker hva de mener til enhver tid da. Om de forskjellig tingene. Også blir det en tredje ting, og det er media. Hva som blir diskutert og sånne ting, også er det helt annerledes nå enn det var før med tanke på påvirkning av unge spillere med at de skal gå til klubber og til akademier og sånne ting. For i, jeg er født i 1980, og i 96 så var jeg, hadde et tilbud fra Country og Celtic i Skottland, og det var liksom, om å komme å trene da. Så var jeg i country i fjorten dager. Så fikk jeg et tilbud, men da gikk jeg i niende klasse på ungdomsskolen, det var da det ikke var tiende for å si det sånn. Back in the days. Det endte jo med at jeg fikk ikke lov til å reise av foreldrene mine og det var for så vidt greit, men da var det helt andre forhold. Det var sånn at du måtte pusse sko til, altså du var lærling, ordentlig lærling. Pusse skoene til A-lagsspillerne, det var chores og liste og rundgang. Rundgang på den listen på treningssenteret, måtte vaske dassen måtte vaske badstua og ordne i badekarene, vask og rydd mellom øktene, to økter om dagen. Rommet ble låst klokken 8 på morgenen når du spiste frokost. Det ble ikke åpnet før klokken fem på ettermiddag, så du fikk ikke gå å ta deg en powernap eller noe sånt, det er helt andre forhold nå. De blir tatt mer vare på, vi hadde skole en gang i uka. Collage som de kalte det, ble kjørt til byen i Country og hadde skole i seks timer. Thats it liksom, så alle etter niende klasse slutta jo på skolen egentlig. Men nå må akademiene ha ansatte lærere, de må ha skole, de må ha en pakke der. Så ting har endret seg i forhold til at det er liksom lettere, også er det jo helt vanlig nå, at Liverpool kommer og vil ha en Norsk femtenåring. Det blir ikke sett på som noen overraskelse lenger, og sånn er det jo rundt om i verden. Den faktoren der er jo med på å påvirke at fotballen har blitt mer global da. Det har den, og det gjør igjen at spillere nå, etter det med Ødegård til Real Madrid, i den alderen, blir mer stressa. Så hvis de får et tilbud når de er nitten nå, så er de nok mer påståelig flere av dem, på at de vil reise ut. Kontra tidligere da Nils Arne Eggen sa at alle må bli til de er 26. Da er vi ferdige med dere i Norsk fotball, da kan dere gå videre. Den økonomiske faktoren har blitt mye større også, når man ser hvor mye de tjener i Premier League, det er helt sinnsykt. Å ikke ta den sjansen da, det er som å liksom legge bort, altså du har mye bedre odds da på å vinne i lotto, enn det det er i lotto nå. Du har det loddet, du vet ikke helt om du vinner eller ikke, men du vinner i hvert fall

ikke om du ikke deltar. Å delta er jo å ta det tilbudet da, og takke ja til et akademi. Så det blir litt utenfor spørsmålene dine innimellom her men det blir litt sånn.

Jada det er greit, dette svarer i stor grad på det vi er ute etter. Dere har sign-on fees, det bruker dere til en viss grad?

Vi brukte det mer tidligere. Vi har ikke noe særlig av det, vi har en spiller som har lojalitetsbonus, og den er mye mer moderat enn tidligere. Nei to, to er det. Og det er finansiert utenifra. Det blir det også, i henhold til det styrevedtaket. Det gjelder kun på x-faktor spiller, som er viktig for klubben å beholde, eller viktig for klubben å få inn, i henhold til den sportslige målsetningen.

Målbonus, bruker dere det?

Nei, ingen. Ikke så lenge jeg har jobbet i klubben i fem, seks år. Og heller ikke noe «clean sheet» bonus eller lignende.

Ja det er veldig sjeldent, det er noen vi har fått ja på målbonus fra, men det er også ganske sjeldent.

De som har det har det i eldre kontrakter som er på vei ut virker det som, eller hvis det har vært et spesielt ønske.

Ja det er det som er, at hadde dere kommet til meg for to år siden, så hadde jeg hatt helt andre forhold å forklare, for da hadde vi begynt å omstrukturere, men vi har brukt to år da, på å komme dit.

Ja det er mange klubber vi snakker med som har den omstillingen, enten er ferdig med eller i gang med en omstilling. Vi ser at dit alle ønsker å gå, er kanskje likere enn der alle var. Klubber beveger seg mot mer likhet, og var mer ulike tidligere, og det har nok noe med at alle har måttet kutte kostnader, og måten kutte kostnader på er nok noe likere enn når man har litt mer penger og kan være litt mer cowboy.

Det er det som er utfordrende med fotballen at de største kostnadsdriveren er på spillerlønninger, og kostnader knyttet til spillere. Og de er kontraktsfestede. I en vanlig bedrift, for det første så får du ikke den oppmerksomheten, hvis ikke du er en veldig stor bedrift da, så får du ikke den oppmerksomheten hvis du gjør noen kutt og sånn, mens i fotballen så får du den med en gang. I

tillegg er de engasjementsavtalene enda mer sånn, de er nesten, det er vanskeligere noen ganger å gjøre noe med dem en det er med faste stillinger i en klubb. Det er nesten litt motsatt av hva det er i næringslivet da. Så du, fordi de har ISO som følger med og er vaktbikkje og, det er bra det, men det gjør at hvis klubbe sliter et gitt år, så er det ikke bare permittere og, du må ha minimum 20 proffspillere i troppen, ellers så får du anmerkning fra lisensnemnda. Den er kjempeutfordrende, det ser du på, det er bare å følge med på klubber som kommer i en sånn økonomisk krise, så må de kutte spillere. De greier å frigjøre spillere ut av kontrakt, men det blir ofte de beste. Fordi de finner seg andre klubber, så blir du sittende igjen med røkla, som du egentlig burde ha kvittet deg med, også skulle du beholdt de beste. Så den dynamikken der blir, og du vil ikke, hvis du vet du har en spiller som har en potensiell verdi på ti millioner da, så kommer det alltså noen klubber og vil kjøpe han for 500 tusen. Så kommer det utad, at faen dere går jo på lønnskutt på spillerne og man driver usunt hvis man ikke selger eller blir kvitt spillere, men man vet jo at man får solgt han til sommeren. Da fortsetter man å la toget gå da. Så venter du litt, også prøver du kanskje å gå i noen dialog, det skal du ikke gjøre for ofte, men det har vi også gjort. Kollektivt lønnskutt. Det ble ikke et kollektivt lønnskutt på den måten, det ble mer individuelt at man går i samtale med hver enkelt spiller og spør hva han kan bidra med. Eventuelt om det da kommer frem at da vil jeg heller gå, også ordner man med det. Men i en vanlig bedrift så er det nok litt mer sånn at fabrikkjefen kan komme ned og bare økse, og permittere. Så er det et offentlig system som kan ta imot de permitterte. Men her har du spillere som tjener over 6G, om ikke har den utdannelsen som gjør at du kan søke deg til en annen bransje. Er du økonom så kan du liksom jobbe i forskjellige bransjer.

Absolutt. Da må vi få takke for intervjuet, det var veldig snilt. Kan vi ta kontakt med deg senere om vi har noen spørsmål og sånne ting?

Gjør det.

Intervju med Kenneth Karlsen i Mjøndalen - 10.02.16

Vi ønsker først å kartlegge klubbens langsiktige strategi og mål, kan du fortelle litt om den langsiktige strategien til Mjøndalen?

I Mjøndalen så er den langsiktige strategien at vi skal bli en godt etablert klubb i Tippeligaen i 2020, og vi ønsker å gjøre det på vår måte det vil si å bli best på utnyttelse av ressurser, og vi skal gjøre det i forhold til våre verdier og hvordan vi jobber. Følger kun våre strategier og tørre å stå for dem.

Hva er deres verdier?

Vi står for, og ønsker å gjøre det på Mjøndalsmåten. Det betyr at vi er en klubb som er basert på en veldig stor grad av åpenhet og ærlighet. Vi har alle som enten jobber her, spiller fotball her eller jobber frivillig her skal kjenne til hvordan vi driver klubben vår. Vi er utrolig opptatt av hvordan vi oppfører oss, hvordan vi uttaler oss og hvordan vi ter oss, i forhold til å være respektfulle mot egentlig alle vi møter. Enten det er dommere eller publikum eller motstanderklubber eller forbundet eller hvem det er.

Hva er den sportslige målsetningen foran kommende sesong?

For oss er det naturlig å sikte mot opprykk, vi har lyst til å rykke opp til Tippeligaen. Også har vi egentlig to målsetninger for året som kommer. Det ene er å rykke opp, det andre handle rom å utvikle enkeltindivider. Så vi er veldig opptatt av at spillere og trenere i klubben skal utvikle seg ganske tydelig og i en positiv retning.

Hva er de økonomiske målene for kommende sesong?

Der forholder vi oss bare til budsjettet egentlig. Vi skal alltid tjene penger, så vi ønsker å klare å gå i pluss hvert eneste år vi driver. Det har vi klart i ti år og ønsker det videre, og budsjettet i år det ligger på ca. 25 millioner.

Hvor stort er lønnsbudsjettet til spillere?

Inklusive sosiale kostnader er det ca. 6 millioner.

Dere sier dere skal tjene penger hvert år, er det et mål i seg selv å tjene penger med tanke på eiere eller lignende?

Nei, Mjøndalen er organisert som en vanlig idrettsforening som er eid av medlemmene, så det er ikke noe mål for oss å tjene penger egentlig. Men målet er å alltid ha penger til den utviklingen som vi ønsker, og det betyr egentlig at vi må tjene penger hvert eneste år, men det behøver ikke

være så veldig mye. Vi må fortsette å bygge opp en egenkapital som er stor nok til å fungere som en sikkerhet for den driften vi har til enhver tid.

Hvordan er fordelingen mellom bredde og toppfotball?

Vi har det samlet hos oss, en av veldig få klubber tror jeg som har det i en og samme organisasjon. Så Mjøndalen fotball inneholder både breddefotball og toppfotball, og vi har også la os skalle det profesjonell talentutvikling for barn og unge og breddeutvikling for barn og unge. Med tanke på økonomi, hele utviklingsavdelingen vår, det som ikke er stadion ikke er laget ikke er administrasjon men det som er all barne- og ungdomsfotball for å kalle det det, det er ca. 5 millioner kroner. Fordeling mellom bredde og talentutvikling på det, det har jeg ikke men jeg vil vel anta at det er omtrent halvparten hver.

Hvordan er strukturen på deres nåværende lønssystem?

Vi har noe bonuslønn, men vi tror ikke bonuslønn er en motivasjonsfaktor. Så for oss så bruker vi bonuslønn kun for å få det rettferdig. Det vil si for en ung spiller, som har ganske lite lønn, kan bli ganske god i løpet av året. Da er bonuser et middel for å gjøre at han tjener det som er rettferdig i forhold til de andre. Så bonuser for oss handler ikke om motivasjon, men om rettferdighet.

Er det forskjell mellom de eldre og de unge i hvilken grad dere bruker bonus?

Ja, hos oss er det veldig ofte de som tjener minst som har mest bonusordninger. De som har minst fastlønn.

Hvor stor andel av lønnen for en gjennomsnittlig førstelagsspiller kommer fra bonus og fra fastlønn?

Det er lite, jeg tipper at vi ligger på ca. 5 % bonus.

De bonussystemene dere har, hvordan er de utformet?

De er utformet dels på bakgrunn av lagets prestasjoner og dels på spillernes prestasjoner. Hvis laget gjør det bra, hvis klubben får inntekter, så er det mulig å få bonuser. For å få utløst disse bonusene må du gjøre det bra som enkeltspiller selv også. Det handler ikke om hvor mange mål du scorer, men om du spiller rett og slett. Hvilket nivå er du på som spiller. Hvis du spiller fast på

a laget som ung gutt med lav lønn, så vil du få ganske høye bonuser. Men igjen, dette er lagt opp som et middel for å oppnå rettferdighet, ikke som et motivasjonsmiddel.

Er bonusene, og størrelsen på disse, kontraktfestet på forhånd?

Ja veldig klart, men det er også ganske komplisert. I grove trekk så er det i forhold til om man presterer.

Skjønner, vi tar gjerne den kompliserte versjonen hvis du har mulighet til å gi oss den.

Det er ikke mulig å forklare dere faktisk, la meg si det er 4-5 sider med... Så jo flere kamper du spiller, jo mer du presterer, dess mere bonus får du. Dersom du i utgangspunktet har lav fastlønn, dersom du ikke var så god og ikke spilte så mye i starten av sesongen, så kan det hende at du utvikler deg og at du gjør det i løpet av sesongen. Da er det bonussystemet som sørger for at du tjener som om du hadde hatt bedre fastlønn. Da erstatter den fastlønna. Det som da skjer i neste trekk er at du får en ny kontrakt, der du får det som fastlønn, og da forsvinner bonusen igjen.

Hadde det vært mulig å få se slik kontrakt, anonymisert selvfølgelig, for at vi kan sette oss bedre inn i oppsettet?

Ja det går an, da må dere bare sende meg en mail i etterkant nå, så skal jeg oversende det til dere.

Når du snakker om at hvor bra klubben gjør det er med på å bestemme bonusene for den enkelte spiller, hvordan vurderes egentlig dette?

Hvilke inntekter klubben har. Så for eksempel om vi går langt i cupen. Vi vet at hvis vi går langt i cupen så tjener vi penger, da ligger det bonus tilknyttet det. Vi vet at vi har gode tilskuertall dersom vi ligger høyt på tabellen, da ligger det noen bonuser knyttet til det. Altså plassering.

Er det da inntektstallet som da bestemmer bonusen, eller er det for plassering på tabellen eller hvor langt dere kommer i cupen?

Det er sportslige prestasjoner men de er direkte knyttet til inntektene, så det kunne godt ha vært inntektstall i stedet.

Det er kanskje lettere for en spiller å skulle motivere seg for og forholde seg til en sportslig prestasjon enn et inntektstall for klubben?

Ja, men igjen husk på at det aller viktigste her er at vi bruker ikke bonus som motivasjon. Vi tror ikke på det. Vi tror ingen presterer bedre fordi man har bonus. Så det systemet bruker ikke vi, men vi bruker det som rettferdighet. Du skal tjene det du fortjener å tjene i forhold til de andre, og derfor har vi et bonussystem.

Jeg forstår, men med tanke på å få en oversikt over lønssystemet sitt, kan det kanskje være enklere å tenke at dersom kommer på denne posisjonen får jeg dette i lønn, og med denne posisjonen får jeg dette i lønn. Sammenlignet med et inntektstall.

Det stemmer.

Har dere noen bonuser som kun er individuelt basert, altså ikke er avhengig av lagets prestasjoner?

Deler av det er kun avhengig av prestasjonene, mens deler er avhengig av hvordan klubben gjør det. Det er en fordeling der, den er individuell, men i grove tall kan du si 50-50.

Så en spiller vil få halvparten av bonusen basert på hvor mange kamper han spiller, mens den andre halvparten baserer seg på hvor mange kamper og hvordan laget presterer?

Ja sånn ca., det er ikke 50-50 hver gang og kan variere fra tilfelle til tilfelle.

Det som går på den individuelle spilleren, er det kun i hvilken grad han spiller kamper som blir målt der, eller bruker dere også andre måltall på individuelle bonuser?

Nei, stort sett det å spille kamper. Det kan vel ha vært noen andre ting, men i all hovedsak er det hvor mange kamper man spiller.

Det lønssystemet dere har nå, hvor lenge har dere hatt det?

10 år.

Har det vært av samme type hele denne tiden?

Ja.

Er det noe ønske om å endre dette, eller er dette sånn dere kommer til å ha det fremover?

Nei, vi kommer til å ha det sånn.

Så dersom dere greier å igjen rykke opp til Tippeligaen, og stabilisere dere der, vil dere beholde dette lønssystemet også som tippeligaklubb?

Ja.

Hvem har utformet bonussystemet?

Det har trenerapparatet og administrasjonen gjort. Det er egentlig en beslutning jeg tar, men i samråd med trenerne.

I hvilken grad har spillerne hatt mulighet til å påvirke dette?

I liten grad.

Hvordan er trenere og støtteapparat lønnet?

Det er fastlønn.

Haha, Ja vi så hvert fall han hadde noen trinn han måtte si ifra seg her. Vi så akkurat på «Alle gutta» i går, og da ble jo ikke kontrakten helt overholdt med tanke på opprykkslønnen.

Jaja, med Vegard ja. Hehe.

Det tok han hvert fall pent da.

Hehe.

Du har snakket litt om argumentasjonen for lønssystemet, men kan du fortelle litt mer om hvorfor dere har valgt det lønssystemet dere har valgt?

Vi tror at i en prestasjonsgruppe, da dreier det seg ikke bare om spillerne men i hele klubben, det kan godt være i administrasjonen også, så er det aller viktigste at det er ro til å prestere. For å få det må det ligge en rettferdighet. Det må være rettferdig. Rettferdig betyr ikke lik lønn. Det er stor forskjell på en som er veldig flink i jobben sin og har 10 års erfaring til en som er helt fersk for eksempel. Litt det samme kan det være på spillerne, og det er mange kriterier som spiller inn. Men det skal være fair, vi skal ha et lønssystem som vi skulle ønske kunne være åpent. Vi har ikke lov å si noe om lønninger, av personmessige hensyn kan vi ikke opplyse om andres lønn, men vi skulle ønske vi kunne gjort det. Vi tenker at alle lønninger må kunne stå på at ark og de må vi kunne legge frem, enten det er i administrasjonen eller spillergruppa eller hvor som helst.

Da må alle kunne være enig i det som står. Hvert fall grovt sett, altså du kan ikke ha en 19 åring som spiller sentralt på midten og som er veldig god, også har du en 28 åring ved siden av som tjener syv ganger så mye. Da tror vi det blir uro fordi det rett og slett er urettferdig. Så å fjerne all den uroen ved å skape åpenhet og ha det rettferdig, det tror vi på.

Føler dere dagens lønssystem gjør dere i stand til å nå de sportslige mål dere har satt dere?

Ja, det vi jeg si ja til. Også kan det hende det er noen begrensinger. For eksempel kan det hende at det er mennesker som motiveres av penger og bonuser og sånn ting, men de menneskene ønsker vi helst ikke hit da. Vi tror ikke på de, men gitt at vi hadde hatt noen sånne, så fungerer vårt system dårlig. Så det avhenger av hvilke mennesketyper man henter og hvilke personer man ønsker i gruppa.

I hvilken grad er deres lønssystem med på å påvirke eller bidra til at dere når de økonomiske målene dere ønsker?

Det gir nok ikke så mye forskjell holdt jeg på å si. Det er mange som tenker at et slikt lønssystem er for at klubben skal komme best mulig ut av det, men det er det ikke. Vi går veldig ofte opp. Når vi sier at vi skal gjøre det rettferdig, så øker vi kontraktene hvis det er fair. Og da gjør vi ikke det for å få noe lengre eller vinne noe på det, men det gjør vi for at det skal være rettferdig. Det gjør at vi har et lønssystem som til enhver tid er regulert i forhold til klubbens inntekter. Vi synes det er fair at spillerne og de ansatte får sin del av det, men det må være den rette delen, ikke for mye.

Gitt at dere nå hadde gjort det dårlig noen sesonger, og siden dere nå har en ganske stor andel av lønnens om er fastlønn, hvordan ville et slikt scenario utspilt seg?

Alle som jobber i klubben her, både som spillere trenere eller andre ansatte har redusert lønn om klubben gjør det dårlig. Så hver gang man rykker ned, så ryker deler av lønnen også. Dette er endring av fastlønn.

Gjelder dette også ved dårlig plassering på tabellen?

Nei, det gjelder når man rykker ned. Når forutsetningene endres radikalt.

Har dere motsatt system hvis dere rykker opp?

Ja.

Så det er altså stegvis fastlønn ut ifra hvilken divisjon dere er i?

JA for vi vet at klubbens inntekter er vesentlig høyere i tippeligaen enn i obos, og vesentlig lavere i 1. divisjon enn i obos. Så dette reguleres derfor automatisk hele veien.

Hvilke erfaringer har dere med dagens lønssystem?

Gode erfaringer. Det tar tid, det er viktig å fortelle alle om hva dette dreier seg om. Ikke forvente at alle bare skal omfavne det med en gang, men fortelle alle hvorfor vi har det, og gi alle innsikt i klubbens økonomi. Vi har økonomisamlinger med spillerne, så spillerne og de ansatte vet til enhver tid hvordan det går med klubbens økonomi. Og det gir også en forståelse for inntektene,

alle forstår at man ikke kan få mye mer enn det klubben har, så vi bruker mye tid på det. Når man får til dette, og det kan ta litt tid, så fungerer det veldig bra.

Hva mener du motiverer spillere?

Det handler om indre motivasjon i forhold til å bli så god som mulig og utvikle seg så mye som mulig. Vi tror ikke på at penger motiverer.

I hvilken grad er penger med på å motivere ved valg av klubb?

Det kan nok bety noe, men i en kontrakt så tror vi det betyr lite.

Bruker dere sign-on fees?

I veldig liten grad. Noe men i veldig liten grad.

Lojalitetsbonuser?

Det samme, bitte lille grann. Da snakker jeg om 1-2 ganger de siste 5 årene.

Målbonuser?

Nei, det kan jeg ikke huske at vi har brukt. Det er litt skummelt å si helt nei, for det kan ha forekommet, men det er i så fall lenge siden og i veldig liten grad.

Så det er hvert fall policyen å ikke bruke det?

Ja, stemmer.

Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra spillere om lønssystemet?

Jeg tror alle oppfatter at, eller de liker rettferdighetssystemet og synes at det er fair. Også tror jeg alle innimellom skulle ønske at man kunne tjene mer i Mjøndalen. Det gjør for så vidt vi også, og hvis klubben får større inntekter, så kommer man til å tjene mer også.

Tusen takk, det var det vi trengte. Er det mulig at vi tar kontakt om en måned eller to dersom vi har noen oppfølgings spørsmål?

Bare hyggelig, dersom dere lager en oppgave på det så send meg gjerne en versjon.

Intervju med Even Brandsdal i Start - 03.03.16

Vi prøver å kartlegge litt om klubbens strategi og mål først, for å kunne sette oss litt inn i klubbene til når vi skal analysere senere. Kan du snakke litt først om start sine langsiktige mål?

Vi har en visjon som heter Europa inn på Sparebanken sør arena. Det innebærer at vi ønsker jevnlig å kvalifisere oss til Europa. Vi ønsker å etablere oss på øvre halvdel i tippeligaen, og ikke minst det viktigste punktet om at vi skal være i kontinuerlig utvikling. Det er de tre underpunktene i forhold til vår visjon.

Med tanke på utvikling av talenter, og spillere fra eget område og sånne ting, hvordan stiller strategien seg til det?

Vi bør jo ligge på en rundt femti prosent, av våre egne, sørlendinger, på A-laget, så er det ingenting som er bedre enn om du klarer enda mer. Så der er vi innenfor nå, men det har vi ikke vært på mange år.

Hvordan er klubbens sportslige målsetninger for an denne sesongen?

Vi er ikke så opptatt av å sette resultatmål, vi er mer opptatt av at vi skal skape utvikling og bli bedre. Så vi har ikke noe, i år, så har vi ikke noe resultatmål, vi får som fortjent. Men vi skal være i kontinuerlig utvikling, også skal vi telle opp til slutt.

Hvordan er de økonomiske målene før denne sesongen?

Vi skal tjene penger.

Ja, hvor mye da holdt jeg på å si? (lattermild stemme)

Nei, altså etter budsjettet ligger det sånn ca. akkurat i balanse. Men vi skal sørge for at vi har en bærekraftig økonomi, som tåler en støyt.

Du sier at dere har ikke en konkret sportslig målsetning foran denne sesongen, men når man setter opp et budsjett så har vel det ganske mye å si med hvordan dere presterer i tippeligaen? Hvordan budsjetterer dere da?

Ja, vi opplever at vi har et veldig nøkternt budsjett, med tanke på tabellplassering. Så vi budsjetterer vel med tilsvarende som vi fikk i fjor.

Hvordan er vektingen mellom sportslige og økonomiske målsetninger? Er det viktig for klubben og senere avkastning til eiere eller den typen hensyn?

Nei, vi er bare en idrettsklubb vi, så vi er eid som en hvilken som helst fotballklubb eller idrettsforening. Vi er eid av medlemmene våre vi, så vi har ingen investorer som står bak oss.

Hva er det totale lønnsbudsjettet for spillere i Start?

Hos oss så ligger vi vel på en rundt, bare et øyeblikk, jeg tipper vi er rundt 11-12 millioner.

Inkluderer det sosiale kostnader og sånne ting?

Ja, og pr penger osv.

Da går vi over på lønssystemet, hvordan er strukturen på lønssystemet i Start i dag?

Jo, nå så har alle en fast månedslønn. Så har vi akkurat jobbet med en ny bonusmodell som gjelder for alle spillerne. Vi er ikke helt i mål med den enda, men vi jobber med den, men jeg har hatt et møte med ledergruppa, og det kan være at noe er gjort sånn på lag, som alle kan ta del i, det kan være at hvis vi oppnår bedre enn budsjett på en del områder så kan det være at vi for eksempel tar en ekstra treningsleir. Sånn at da kan vi sette av penger til det, også blir det også litt individuelt i forhold til spilletid.

Hvordan vil det individuelle systemet være basert?

Det vil være basert på merinntekter i forhold til budsjett, både på cup og på serie og på Europacup. Rett og slett på resultat, prestasjon.

Så en spiller vil få betalt individuell bonus ut ifra hvor mye han spiller?

Nei, ja, dersom vi oppnår samlet sett de resultatene vi har budsjettet. Det er ingen hos oss som får for eksempel, hvis vi ender opp på budsjett, så er det ingen spillere hos oss som får noe ekstra. Det er kun hvis vi, hvis inntektene våre blir bedre enn budsjettet. Vi budsjetterer med fjerde runde i cupen, hvis vi kommer til femte runde i cupen, så får vi et cupoppgjør som er noe større

enn hvis du blir slått ut i fjerde runde. Den ønsker vi å dele med spillerne. Så vi bruker ikke penger vi ikke har.

Fordeles denne da ut ifra hvor mange spilte kamper?

Det er den vi sitter og jobber med nå, og noe vil være på lag, altså at alle tar del av den potten. Den første biten vil rett og slett gå flatt ut på hele laget. Da er det ikke nødvendigvis avlønning, da kan det hende at vi tar en treningsleir eller en sosial tur eller gjør noe som bygger selve laget. Når vi har kommet over det, så vil det neste bli mer individuelt, hvor noe, hvor det vil bli noe skjevfordeling i forhold til antall spilte minutter.

I hvor stor grad er dette fastsatt på forhånd? Du sier at det er hvis dere kommer til femte runde, og at det på en måte er overskuddet. Hvor mye kan dere på en måte fortelle spillerne før sesongstart om hvor mye dette kommer til å bli?

Nei det har vi allerede laget en modell på, så alle spillerne er klar over hva som kan skjer.

Så de vet for eksempel, om hvis de kommer til femte runde i cupen, hva det vil utløse?

Ja.

Har dere hatt noe bonussystem tidligere?

Ja, det har vært det. Da har det vært på at du får utbetalt bonus dersom du oppnår 40 poeng. Det er jo, hva gjør vi hvi vi får 40 poeng, er vi fornøyd da? Vi må hele tiden jakte etter mer, og derfor har vi gjort om den bonusmodellen.

Er denne individuelt utformet i hver kontrakt eller? Kontraktene går jo ikke ut samtidig, hvordan greier dere å gjøre om et bonussystem sånn sett?

Vi har flyttet alle over på det samme, og i alle kontraktene nå er det sånn at du inngår i en bonusmodell som er lik for alle spillerne. Så det er likhet.

Den individuelle du snakket om, når man går over, vil den andelen man får per spilte minutt, vil den være ulik fra spiller til spiller i stallen?

Nei.

Så det vil være sånn at spiller du et minutt så får du en gitt sum?

Ja, altså nå er vi ikke helt i mål. Men det vil være sånn at et minutt er et minutt for å si det sånn.

Hvem har utformet det bonussystemet dere har nå?

Det er meg som har laget utkastet?

I hvilken grad har spillerne vært med på å utforme eller bestemme hvordan de eventuelle bonusene skal fordeles?

Jeg har utformet et forslag på modellen, og så er vi nå i slutfasen i forhold til beløp. Altså, andel av, altså det er jo aldri farlig å gi fra seg noe, hvis man gjør det godt. Så det siste nå er jo i forhold til andel av overskuddet, hvor mye skal tilfalle klubb, og hvor mye skal tilfalle spillere. Vi er enige om modellen.

Du sier at budsjetteringen deres er nøktern. Hvis du prøver å være realistisk med tanke på hva dere håper å oppnå, hvor stor andel av en spillers lønn vil da komme i form av bonus?

Det er jo på en måte... Altså vi. Det er vanskelig å si, fordi det kommer helt an på hvor du kommer å tabellen. Den øker jo progressivt, altså får vi en femte plass, får vi en tredje plass, kommer vi til cupfinalen. Så det er jo på en måte, jo mer vi lykkes, jo mer kan de få. Men i utgangspunktet nå så er det sånn at det som er viktigst for spillerne, som er viktigst for klubben er jo å sørge for at du har forutsigbarhet. En ting nå er jo at nå vet vi hva lønnskostnadene våre er, og spillerne vet hva de får. Og så er det ufattelig moro å kunne dele litt av kaka, dersom vi oppnår gode resultater. Så det kan være alt fra null til, hvis du virkelig oppnår noe bra, så kan det være alt fra null til 40% kanskje. Hvis vinner cupen, og tar «the double» og... Også er det jo ikke tvil at hvis vi kommer ut i Europa så kan det kanskje bety enda mer.

Hvorfor har dere valgt det systemet dere har nå?

Det er rett og slett fordi at hvis vi skal ha en bonus, som går uavhengig av resultat, så må vi budsjettere med bonus. Det betyr at da er det mindre, mindre til andre ting i klubben som du kunne valgt å benytte pengene på. Fordi da må du avsette til bonus. Med en trang økonomi, så er det viktig å ha forutsigbarhet. Så det betyr at hvis vi budsjetterer med fjerde runde i cupen, så vet vi at hvis vi kommer til femte runde, eller sjette runde, så vet vi har vi vil få mer inntekter enn det vi har budsjettert. Da er det lov å bruke det, så ikke vi bruker penger vi ikke har.

Så dere vil sikre dere mot å betale ut bonuser dersom dere ikke når målsetninger?

Ja.

Hva er formålet med bonusordningen? Hva ønsker dere at skal skje med spillerne?

Formålet er at hvis vi leverer mer enn, hvis vi lykkes sammen, mer enn vi hadde forventet. Så er det en måte for oss å gi en klapp på skulderen og si meget godt jobbet. Dette fortjener du. Jeg personlig tror nødvendigvis ikke at en økonomisk bonus, at du blir en bedre fotballspiller av det. Men jeg tror, jeg har veldig troa på det at når folk først presterer mer enn forventet, så tror jeg folk setter pris på å få en klapp på skulderen, dette er godt jobbet og vel fortjent.

Så det er i utgangspunktet mer en oppmerksomhet enn en kilde til motivasjon?

Ja det er mer det at hvis vi lykkes sammen, så deler vi litt.

I hvor stor grad tror du at bonussystemet kan være med på å tiltrekke andre spillere?

Det er veldig sjeldent at jeg har opplevd at bonus er en stor del av samtalen når det kommer til nye spillere.

Hvordan er trenere lønnet?

Jeg tror vi har, vi har jo unge sultne trenere her hos oss. Jeg tror vi ligger ganske langt ned på lista når det kommer til totale lønninger for trenere.

Ok, når det kommer til lønssystemet deres, har de fastlønn eller har de bonus?

De har fastlønn, også har de også tilsvarende bonus. I forhold til hvor vi ender opp på tabellen, og hvor langt vi kommer i cupen, og om vi kommer til Europa. Så de får, hvis vi får mer penger inn hos oss, enn budsjettet, så skal de også få en del av den kaka.

Det er kanskje litt nytt enda, men hvilke erfaringer har du med lønssystemet?

Ja det er ganske nytt, men jeg tror veldig mange trenere har det med at man får en eller annen, altså et eller annet insentiv hvis man oppnår resultater. Det tror jeg de fleste trenerne har. Men det er på ingen måte det som driver en trener, økonomi er ikke motivasjon i seg selv, men det gir deg en god, altså når du får den bonusen så får du en, du skjønner at du har oppnådd noe som er bra, og det kan gi deg ekstra motivasjon når sesongen er over, men det er ikke det som motiverer når du skal løpe rundt ute på banen der, eller når du skal sette opp laget. Det tror jeg ikke, så vi er opptatt av at, vi er ikke ledende på lønn, men gjør vi det bra, så skal vi være generøse.

Hva mener du motiverer en fotballspiller?

Det er egenmotivasjon, det er ønsket om å lykkes. Ønsket om å bidra. Så, når først kontrakten er signert. Det er jo litt sånn som jeg sier til trenere, og til spillere som er her, at ja, dette er den eneste gangen vi sitter ovenfor hverandre på bordet, for ellers så kommer vi alltid til å sitte på samme side. Når den samtalen er ferdig, så setter vi oss på samme side, også jobber vi for felles mål. Så det er jo egentlig bare på det tidspunktet, eller i den perioden der, hvor du faktisk diskuterer det. Ellers så snakker du aldri om det, du tenker aldri på det. Dette handler om å bygge opp den rette prestasjonskulturen internt. Du er sulten etter å lykkes, både individuelt, og å bidra som lag. Å få de gode resultatene.

Hvordan tror du det bonussystemet dere har nå, vil bidra til å nå sportslige målsetninger?

Jeg er ikke den som tror så veldig på at det rette bonussystemet er det som gjør at du får resultater. Jeg tror på en måte at du, hvis du hele tiden kan få litt mer, så har du en god bonusmodell, det verste synes jeg, er jo å ha en bonusmodell som gjør at hvis du først oppnår en ting, eksempelvis sånn som vi hadde før, at hvis du oppnår 40 poeng, så får du bonusen din. Hvis det er sånn at man er tilfreds da, fett der fikk jeg bonusen min. Hva gjør du for å få 41,42 og 50 poeng? Så det bør hele tiden være noe å strekke seg etter. Du er nødt til å finne en bonusmodell som gjør at du har noe å strekke deg etter.

I hvilken grad tror du bonusmodellen bidrar til å nå økonomiske mål?

Jeg tror for vår del at en spiller eller trener eller en ansatt kan, når de kommer hjem og sitter og ser på tabellen. Så ser du at, oi ok nå er vi der og da tjener jeg faktisk litt mer enn det jeg faktisk hadde forventet. Det kan være en motivasjon akkurat når du sitter der, der og da. Men du har jo ikke det i bakhodet, når du løper ute på banen eller du går på jobb. At hvis jeg gjør det riktig nå, da tjener jeg mer penger. Men du gjør deg selvfølgelig noen refleksjoner om at ok, hvis vi oppnår noe så, det gir deg på en måte en liten sånn, et ekstra argument for å lykkes bedre enn forventet. Jeg tror det er viktig, det viktigste er kulturen, også er jeg mer opptatt av at den kulturen du skaper, hvis vi viser det at hvis vi først gjør det bra sammen, så er vi generøse og deler på det, så tror jeg man skaper den riktige kulturen for å lykkes, og også oppnå de økonomiske målene dine.

Tror du motivasjonen til unge spillere er forskjellig fra motivasjonen til eldre spillere, hvis vi sammenlikner for eksempel en 18 åring og en 30 åring?

Ja, jeg tror, du har jo forskjellig utgangspunkt i forhold til hvor du er hen på, i løpet av karrieren, men jeg tror og opplever at det er den samme motivasjonen i forhold til det å bidra. Utvikle deg, og finne din plass, den tror jeg er like stor hos en 18 åring som en 30 åring. Så er det forskjellige innganger til det, fordi 30 åringen vil sørge for at 18 åringen ikke får plass, og 18 åringen vil føle seg som en utfordrer og vil vise at han kan ta over plassen til de etablerte. Så inngangen til det er jo forskjellig, men motivasjonen bør jo være lik, og er nok lik i forhold til at du ønsker å være best mulig, og være en av få folkene som spiller hver kamp.

Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra spillerne på det lønssystemet dere har nå?

Det var utelukkende positivt.

Bruker dere noen form for sign-on fee?

Det er borte fra, borte hos oss.

Hvorfor det?

Nei altså hva er sign-on fee? Sign-on fee er egentlig bare lønn. Vi er veldig tydelige på hva vi har anledning til å betale og ikke. Så det, vi kjører en lønnspolitikk hos oss som er veldig nøktern, og den opprettholder vi. Så har det vært tilfeller hos oss selvfølgelig, med en sign-on fee. Men, men hos oss så er vi mer på, dette får du i måneden hos oss.

Lojalitetsbonuser, bruker dere det?

Nei, vi har kun prestasjonsbonuser. Den nye, det er det eneste vi har.

Så dere har ingen målbonuser eller lignende heller da?

Nei.

Kampbonuser, det er ikke en direkte kampbonus, men det er en kampbonus når man går over budsjett på en måte?

Altså vi har kun bonus basert på merinntekter i forhold til budsjett.

Hva slags andel av merinntektene, dersom dere går over budsjett, er det du ser for deg at kunne vært en god størrelse som skulle gått til spillere og trenere?

Jeg tror den må, det kan være alt ifra. Det er klart, kommer du til Europa League, og får inn 50 millioner i inntekter, så kan du ikke gi ifra deg halvparten. Men kommer du til femte runde i cupen, så kan du gi ifra deg halvparten. Fordi der er det ikke de store summene. Så vi må gjøre noen vurderinger med tanke på prosentsatser i forhold til måloppnåelse.

Så er tanken da å forhandle seg frem til en prosentsats som gjelder for hvert scenario?

Ja, det blir en modell på cup, en modell for seriespill, og en modell for Europa.

Har dere noe lønnstak?

Ja vi har vel hatt et lønnstak hos oss, men nå er vi langt unna det lønnstaket. Vi er langt under, altså det er ingen som er opptil lønnstaket. Lønnstaket hos oss har vært 80 tusen i måneden, men du må ganske langt under det før du finner den som har mest.

Da er vi vel gjennom de spørsmålene vi trengte. Tusen takk. Er det mulig om vi tar kontakt dersom vi har noen oppfølgingsspørsmål?

Jada, kjør på. Ha det bra.

Intervju med Eirik Opedal i Haugesund - 19.2.16

Vi stiller alle klubber noen spørsmål rundt strategi og mål, slik at vi får litt inntrykk av hvilken situasjon de forskjellige klubbene er i. Kan du begynne med å fortelle litt om Haugesunds langsiktige strategi?

Ja, med langsiktig strategi, vi er en sånn mellomsjikte klubb i forhold til at vi har som målsetning at vi hele tiden skal kjempe om å være blant de fem beste. Det betyr at vi har på en måte ikke noe mål om å vinne ligaen. Vi har mål om å være på øvre halvdel av tabellen. Men det er på en måte sett ut ifra vårt omland og økonomisk tilgang og publikum og alle de greiene der. Sånn sett er vi en midt på treet klubb. Vi ønsker selvfølgelig best mulig resultat hvert år, men vi innser at vi er ikke en klubb som kan kjempe om medalje hvert år, det er vi ikke.

Hvordan ønsker dere å nå disse målene? Hvordan er dette med talentutvikling og spillere fra egen region og sånne ting?

Altså, vi har, det er litt forskjellig, vi har en strategi med tanke på at vi har en egen utviklingsavdeling der vi på en måte bruker, tar inn de beste spillerne i vår region som vi prøver å gjøre tippeligaspillere av. Så har vi mulighet til å ha ni utlendinger i troppen vår, som vi har en strategi om at skal hele tiden være best mulig. Det vil si nærmest mulig de elleve. Også har vi nære relasjoner i noen akademier og sånn nede i Nigeria, som vi kommer til å benytte jevnt fremover.

Hvordan er de sportslige målsetningene foran neste sesong?

Da er det midt på tabellen, åttende, nå er vi inne i en tre års periode der vi skal bygge oss opp til å forhåpentligvis ta en medalje om tre år.

Hvordan er de økonomiske målene før denne sesongen?

Ja, vi har vel redusert budsjettallene våre med ca. 5 millioner kroner fra året før. Når det gjelder sport, så er det vel ca. halvparten som blir tatt fra sportsbudsjettet.

Hvorfor har dere gjort disse kuttene?

Hvorfor? Nei det er jo på grunn av markedet da, som hvert fall her på Vestlandet er veldig relatert til oljen, og at det er en viss nedgang i det. Samtidig har vi vært gjennom en periode på sju år med

vekst, også i fjor og i året før, så fikk jeg signal om at vi drev ting for dyrt, så vi måtte justere ned der vi lå, så ja, det er det som er årsaken til det.

Hva er det totale lønnsbudsjettet for spillere i Haugesund?

På spillere så er lønnsbudsjettet på 17.2.

Inkluderer dette sosiale kostnader og sånne ting?

Ja.

Hva slags lønnsstruktur har dere nå, og i hvilken grad er det innslag av bonuser?

Vi har en sånn felles bonus som gjelder alle spillere, vi har ingen, ingen spillere som har egne bonuser sydd sammen, det er et sånt felles bonussystem.

Hvordan er dette utformet?

Det er jo en sum de får per poeng som blir tatt i Tippeligaen, også er det noe i forhold til cup og sånne ting. Det husker jeg ikke, det går jo på plassering. Men det er kun de topplasseringene da, hvis du blir topp fire eller hva det er.

Poengbonusen er jo sånn at fra 0-32 poeng så er den en viss sum per poeng, til hver spiller. De som sitter på benken får også bonus, men ikke full bonus. De får 30 % eller hva det nå er, også er det en ny sum fra 32-45, og for 45 og oppover så er det enda mer per poeng.

Er denne summen lik for alle spillere?

Ja.

Baserer denne seg da på hvert poeng, ut ifra hvor mange kamper du har spilt? Siden du sier at også de som sitter på benken får bonus? Hvordan fordeles disse pengene?

Nei, altså det er de som er i start-elleveren da, altså de som spiller, de får maks sum. De som bare sitter på benken de får, si det er, jeg vet ikke hva summen er, si det er 3000 kr per poeng, så får den som sitter på benken 1000.

Når utbetales dette?

Månedlig.

Hvordan gjør dere det med tanke på at dere ikke vet hvor mange poeng dere ender opp med til slutt?

Ja, men det er jo relatert til at om du tar så mange poeng, så vil inntekten din øke proporsjonalt med media avtalen og den pakken med hvordan den er bygget opp per i dag. Gjør du det bedre så får du større kostnader, men du får større inntekter også.

Er det sånn at hvis dere ender opp med over 50 poeng for eksempel. Er det fortsatt sånn at de første var det 32 poengene du sa, gir en viss sum per poeng? Det er ikke sånn at alle poeng blir justert opp ettersom man når en terskel?

Ja det er et sånt stigesystem da, så når du har nådd 32 poeng, så har du fått det ubetalt. Om det var, si at det var 3000 kr per poeng da, så da er du på en måte ferdig med de 32 første poengene, også begynner du på resten, og la oss si at da får du 6000 kr per poeng da.

Hvor stor andel av en spillers totale lønn vil du si at kommer fra bonus, og hvor mye kommer fra grunnlønnen?

Ja, det kommer jo helt an på hvor mye bonus de får da, men hva skal jeg si, 20 % kanskje? Hvis de gjør et godt år.

Hvis dere når budsjettet, eller det dere har satt dere som mål, så er det ca. 20 %?

Nei, om vi når en åttende plass, så er det et nullregnestykke i forhold til budsjett. Kommer vi høyere enn det, så koster det mer penger enn budsjettet.

Ja, det er jeg med på, men hvis du tenker deg at dere når en åttendeplass. Hvor mye av lønnen til en gjennomsnittsspiller vil da komme fra bonus?

Det aner jeg ikke, det kommer an på hvor mange poeng da, men jeg må regne kjapt da, for dette har jeg ikke i hodet. Hvis vi tar 40 poeng, ja si 10-15 % kanskje.

Hvor lenge har dere hatt det bonussystemet dere har i dag?

Det er tredje året nå tror jeg.

Ok, så alle spillere er på en måte på det systemet, eller er det noen som henger igjen fra et gammelt system?

Jeg tror det er én som henger igjen i et gammelt system.

Hvem har utformet det bonussystemet dere har?

Ja det er jo klubben.

I hvilken grad har spillere vært med på å utforme bonussystemet?

Nei, de har bare vært inne til noen samtaler, dette er noe klubben gir, så de har ikke vært noe særlig involvert i det i det hele tatt.

Hvordan er trenere og støtteapparat lønnet?

De har fastlønn, også har vi bonus på hovedtrener og assistenttrener på resultater.

I forhold til tabellposisjon da eller?

Ja.

Hvorfor har dere valgt det bonussystemet dere har valgt?

Nei, det er jo fordi, vi har en stor gruppe som trener sammen, tidligere så var bonusen sånn at det var kun de som spilte som fikk alt. Vi følte vel at det var en litt mer rettferdig modell at alle som er i gruppa, også de som sitter på benken, som er med og bidrar hver eneste dag, også får en del av bonusen. Så derfor ble det sånn.

Hva er formålet med bonusordningen?

Nei, altså det er jo en ekstra gulrot for spillerne. Hos oss så er den jo progressiv, så jo bedre laget gjør det jo mer penger blir det til spillerne. Det håper vi jo på en måte har en effekt i forhold til at en vil oppnå resultater. Så er det jo klart det at du er jo i en konkurransesituasjon med andre klubber om spillere og alt dette her så hvis ikke du har en bonusordning så sliter du med, ja å få signert rett og slett. Fordi bonus er noe de andre gir, så er det helt naturlig å ha et bonussystem.

Som jeg forstår det så har dere en ganske flat bonusstruktur. Den er kollektiv. Har dere hatt noen problemer med å signere toppspillere på grunn av dette? Spillere som kanskje vil forvente en individuell bonus i større grad?

Ja, om ikke det har vært mange problemer, så har det vært situasjoner der vi har måttet ta stilling til om vi skal gi enkeltspillere en annen type bonus. Men vi har aldri kommet opp i den

situasjonen at det har blitt aktuelt da men. Det har vært diskutert for å få på plass veldig gode spillere. Likevel så er det en dårlig ting å gjøre, tenker jeg da.

Hvorfor det?

Jo, det vil jo bryte med det du har bygget opp i gruppa da. Med at vi jobber for felles mål, også er det plutselig en eller annen som skal dra veldig mye mer. Det blir litt teit i mitt hode.

Har dere noe tak på grunnlønn?

Nei.

Så dere kan eventuelt da justere opp grunnlønn om dere skulle hente en spiller som er veldig god?

Jada, vi har ikke noe tak. Det blir egentlig bare tullete, for om du setter tak så er det jo, ja det er jo mange klubber som har gjort dette, og de bryter taket i første forsøk. Så å gå ut i media med at du har er lønnstak, det gjør ikke vi i hvert fall. Du ødelegger bare for deg selv egentlig.

Hvilke erfaringer har dere med det systemet dere nå har innført?

Nei, vi har gode erfaringer, ingen klager. Alt er på en måte avklart, så det er ikke noe diskusjon rundt dette i det hele tatt, så det fungerer veldig bra.

I hvilken grad synes du det bidrar til å nå, altså bidrar det som en motivasjonsfaktor?

Det vet jeg egentlig ikke nok om i forhold til spillerne, men for mange av dem så gjør det vel det. Det er jo en del av våre spillere som ikke er veldig godt betalt i måneden, og det er klart at hvis de klarer å slå seg inn i elleveren og være med å ta poeng så vil det være en ganske stor oppgang i månedslønn for dem. Så det, tror jeg stemmer.

I hvilken grad bidrar lønnssystemet til å nå økonomiske mål, og å få økonomisk stabilitet?

Ja, det gir jo en stabilitet fordi det er lett å regne seg frem til hva du må ut med i de forskjellige plasseringene og vi har jo sett på dette da vi satt opp dette regnestykket at medieavtalen stiger så så mange kroner per plassering, og at vi på en måte, en del av den stigningen vi får med resultater kan vi på en måte la gavne spillerne da, men hele tiden føler vi at vi har kontroll. Det er ikke noe som bare tar i vei og at vi ikke har kontroll på bonusen.

Hvor mye av den eventuelle inntektsøkningen dere får fra bedre plasseringer går ut i bonusen?

Jeg tror det er omtrent 25 %. ja

Hva mener du motiverer en fotballspiller?

Det tror jeg er veldig ulikt. Noen er selvfølgelig motivert av det økonomiske aspektet i det, men jeg tror vel så mange er motivert av prestasjonen og samholdet i laget og det å få til noe sammen. Jeg tror det er vel så mange av de i den kategorien, særlig i norsk toppfotball og de spillerne som ikke kommer til å komme seg ut, så er det det det handler om.

Tror du motivasjonen endres over tid? Er det forskjell på hva som motiverer en 18 åring og hva som motiverer en 30 åring?

Ja, jeg tror jo det. Vi har et tilfelle nå i klubben der vi har signert en 31 åring som har tjent veldig store penger i både Russland og Saudi Arabia og alt det der, og han gidder ikke det mer. Han tar egentlig til takke med 1/10 av lønnen han har hatt i Saudi Arabia i FK Haugesund, fordi han vil spille fotball og bygge noe sammen med oss. Så jeg tror nok at det er noe som endrer seg, men har jo selvfølgelig sikret seg økonomisk så han kan på en måte ta den sjansen. Eller sjansen, muligheten. Me jeg tror han er mer motivert av spillet og det å være en del av et lag fremfor den økonomiske biten, det er ikke derfor han er her.

Mener du da at yngre spillere motiveres mer av pengene enn det eldre spillere gjør?

Ja, eller motiveres. Jeg har jo ikke tro på at du blir en god fotballspiller, og blir motivert gjennom penger. Eller ytre forhold, jeg har egentlig bare tro på det som er inne i hver enkelt. Den gutsen og det trøkket, penger kan ikke gjøre deg god i fotball.

Hvordan opplever du at det bonussystemet dere har bidrar til å finne de spillerne som i størst grad motiveres av indre motivasjon?

Ja, altså, den er jo hvert fall lik for alle. Så alle bidrar inn i poten, for at alle skal få bonus, og lik bonus. Så isolert sett i FK Haugesund så tror jeg alle spillere er veldig fornøyd med at det er ingen som trenger å kikke på hverandre og tenke at nå dro han der ti tusen kroner, og jeg dro bare tusen. Det skaper mer ro, og jeg tror også at det skaper mer trøkk mot at vi skal få ting til sammen.

Benytter dere sign-on fees?

Ja.

I stor grad? Er det vanlig på alle kontrakter?

Nei, jeg tror vi ligger vel ca., totalt sett på alle spillerne våre tenker jeg vi ligger på ca. 1 million i år tenker jeg. Totalt sett i sign-on fees.

Hvordan er den fordelt? Er det noen som har veldig store der, eller er den jevnt fordelt?

Maks er vel noen som har 200 per år. Det er veldig få spillere, jeg tror det er en eller to som har det.

Er den strukturert som en lojalitetsbonus? At du får det fordi du blir i klubben?

Det er fordelt ut på datoer, og hvis du forlater klubben så får du ikke de summene. Så det er splittet opp på kontraktstiden.

Har dere målbonuser?

Nei.

Det har ikke vært tidligere heller?

Nei ikke noe av det.

Nei. Kjempefint, da tror jeg vi var gjennom det vi lurte på. Er det mulig å ta kontakt om en tid dersom vi har noen oppfølgingsspørsmål?

Jaja, det går fint.

Tusen takk skal du ha. Ha det bra.

Hei.

Oppfølgingsamtale med Eirik Opedal i Haugesund – 05.04.16

Benytter dere stegvise økninger i fastlønn ettersom hvor mange kamper man spiller?

Ja, på noen.

Hva er viktigst, skape likhet ved at alle som er med på trening skal få sin del eller for å skape motivasjon?

Du blir belønnet fordi du er med i prestasjonsgruppen, og ikke bare de elleve som står på banen. De elleve kan ikke trene alene. De må trene sammen med resten av. Det blir feil å bare belønne de som spiller.

Så det viktigste er å få den likheten i gruppen?

Ja. Det er jo en felles motivasjon da, at alle skjønner at jeg bidrar her, og det gavner meg og. Selv om de ikke er på laget.

Hvor viktig er økonomisk styring for at dere har valgt det bonussystemet?

Ja, det er forutsigbart. Samtidig, det mer poeng vi tar, jo høyere vi kommer på tabellen, jo mer mediepenger får vi. Så det henger sammen i forhold til det.

Intervju med Henning Johannesen i Viking - 04.03.16

Vi pleier å begynne med å stille spørsmål rundt klubbens langsiktige strategi og mål, for å sette oss litt inn i hvordan klubbene tenker. Kan du fortelle litt om vikings langsiktige strategi?

Ja, altså jeg kan si at i Viking nå siste året så har det vært, kall det for nesten unntakstilstand fordi at det har kommet tilnærmet helt nytt styre på generalforsamlingen eller årsmøtet i fjor. Direktøren sluttet i april, altså Økland, og utviklingssjefen Kjetil Olsen sluttet vel i mai kanskje. Kommersiell leder sluttet i mai/juni eller noe sånn. Sånn at du kan si at jeg satt som konstituert direktør en periode, til vi fikk ny ledelse på plass nå sent i høst. Forretningsplanen som var lagt av det forrige styret og sånt, den gikk ut 2015, og sportslig plan gikk ut 2015. Så alle planer gikk ut, og det var bare et vakuum på en måte, la meg si uten besatte posisjoner på de ledende stillingene. Så nå har vi holdt på med å få ny ledelse på plass og alt dette her, men vi har altså ikke fått lagt disse ny tre- og femårsplanene. Folk er fremdeles så ferske at du må få lov til å sette seg inn i bransjen og inn i klubben og alt sånt. Med det som var, man har jo en, de målene som vi har levd etter, som vi har hatt på veggen her de siste årene, så kan vi selvfølgelig diskutere om vi har nådd dem eller ikke. Men målet vårt er å spille i Europa hvert år, det har vi jo ikke gjort siden 2008, så det er jo definitivt ikke oppnådd, også har vi mål nummer to om at vi skal være anerkjent som beste toppklubb på spiller- og trenerutvikling. Det er jo ikke like målbart som det første, men faktum er at vi har vært den klubben i Norge, som har flest spillere på aldersbestemte landslag de siste årene. Men så er det å ta steget, en ting er å være god juniorspiller, men det steget opp til A-laget har vist seg å være ganske langt for de aller fleste likevel. Så nå har jo vi hatt relativt bra lokal stamme i laget, jeg tror vi har ligget ganske høyt i Tippeligaen på det, men vi føler vel ikke at vi har fått så veldig mange igjennom som vi hadde håpet. Men andel lokale går vel litt ned nå til starten 2016, i og med at det forsvant et par stykker etter forrige sesong. Men det har vært de vedtatte målene vi har hatt, og som står enn så lenge inntil det nye styre eventuelt finner på noen nye mål.

Har dere satt noen sportslige ambisjoner foran kommende sesong?

Nei, vi har ikke satt noen konkrete mål i år, du kan jo si at skal man spille i Europa League og sånn så må man bli blant de tre beste, men det er ikke et mål vi har flagget utad i år, fordi i år så

sto det senest i avisen i går, eller var det denne uken at Viking har den yngste troppen i hele tippeligaen i år. Det er jo selvfølgelig veldig spennende, fordi vi har veldig mange gode unge lovende talenter der og sånn, men samtidig så vet du at med unge spillere så får du mer ustabilitet og sånn, det kan svinge mer. Så vi har vel egentlig bare sagt, at vi skal gjøre det best mulig med den unge troppen vi har, og vi forventer jo selvfølgelig at vi skal ligge godt på øvre halvdel, men vi kan ikke gå ut å love at vi skal ta medalje, eller at vi skal bli nummer fem, altså det, vi skal prøve å bygge et lag for fremtiden, i litt større grad enn vi kanskje har utbasunert tidligere i år.

Hvordan er klubbens økonomiske målsetninger? Er det et mål å ha avkastning til eiere og sånne ting?

Viking har gått med relativt store underskudd siden 2008, i 2015 avla vi regnskap, vi offentliggjorde regnskapet vårt på tirsdag, da viser 2015 pluss 3.2 millioner som er det første positive resultatet siden 2007. Men det overskuddet skyldes at vi hadde relativt store spillersalg i 2015, vi hadde 14.5 millioner i spillersalg, og et resultat på 3.2, så kan du jo selv regne ut hva resultatet var før spillersalg. Spillersalg er jo ingen sikker inntektskilde. Når det er sagt, så har vi ikke gått i overskudd et eneste år uten spillersalg. Altså årene 2007 og 6 og 5, årene da vi gikk med overskudd var også avhengig av spillersalg. Men i år, eller i 2015, så var de ganske store, vi solgte De Lanlay til Rosenborg vi solgte Sverrir Ingason til Belgia, og fikk noen millioner for Veton Berisha, så det ballet på seg litt. Så vår hovedutfordring og vårt store problem nå er jo at, jeg kommer akkurat fra et møte nå, fordi vi er i en emisjonsprosess, fordi vi vil gå tom for cash på vårparten her med mindre vi ja, med mindre vi får en emisjon eller økt lån. Økt lån er sannsynligvis utelukket. Så vi er i en emisjonsprosess, for vi vil ikke ha nok cash til å avvente sommerens overgangsvindu. Vi hadde noen som var, eller vi kunne sikkert fått til et salg nå Januar vinduet, men da kom faktisk aksjonærene til oss og sa dere får ikke lov til å selge til slaktepris nå fordi dere må ha penger, da får dere heller låne av oss frem til emisjonen er på plass. Dere skal selge spillere, men dere må selge dem til riktig pris, ikke til at noen spekulerer i at vi trenger penger.

Hva er det totale lønnsbudsjettet i Viking?

Tenker du på spillere, eller tenker du totalt eller?

Spillere.

Spillere, på lønn inkludert alt av sosiale kostnader og sånn, så har vi i 2016 et budsjett på, nå må jeg bare tenke meg litt om, vi har sagt at vi skal ha spillerkostnader, altså lønn pluss spilleravskrivninger på 27 millioner. Avskrivningene, jeg vil estimere at avskrivningene er sånn at lønnsbudsjettet blir på ca. 23-24 millioner.

Hvordan er lønnsstrukturen i Viking nå?

Den er bygget opp av fire elementer. Du har en fastlønn i bunn, så har du en poengbonus. Alle som spiller fra start får en poengbonus hvis vi vinner kampen. Du kan si, altså alle har ikke helt identiske kontrakter nå, fordi vi har endret en del på denne poengbonusen de siste årene. Noen går fremdeles med noen gamle kontrakter. Men den strukturen vi har nå som alle nye kontrakter går inn på. Det er 10 000 kroner hvis du vinner kampen, og du spiller fra start. 5000 kroner hvis du spiller fra start og vi spiller uavgjort borte.

Ok, så seier gir uansett bonus, og uavgjort borte, men ikke uavgjort hjemme?

Ja.

Ok, og du må spille fra start?

Du må spille fra start ja, så i teorien kan du jo komme inn etter fem minutter fordi det blir en skade, men da får du ikke noe. Men han som ble skadet får, så kan du diskutere selvfølgelig om det er rimelig. Men tanken er at du skal ha gjort en så god jobb i løpet av uken, at du er i startelleveren.

Ja, så det er mer en premiering a startelleveren.

Ja, altså han som kommer inn i det 88. minutt og scorer to raske mål og snur kampen, han får faktisk ikke noe. Så du kan selvfølgelig diskutere, men jeg har enda til gode å se et 100% vanntett bonussystem, enten det er i vanlige bedrifter eller det er i fotballklubber, så det.

Du sa det var fire elementer?

Ja, det var fastlønn, poengbonus også var det noen som har individuell bonus. Det kan være at de får at de for eksempel får 100 000 om de har spilt 15 kamper fra start. Så kan du kanskje få 100 000 til når du har spilt 25 kamper fra start. For eksempel. Det vil ofte være knyttet opp mot antall kamper. Vi har ingen som har målbonuser eller noe sånt, at de får 100 000, hvis de scorer

10 mål eller noe sånt. Der har ikke vi vært. Dette er jo stort sett de som, jeg vet ikke om vi skal kalle dem for stjernene, men de presumtivt beste spillerne, at de har forhandlet seg noen individuelle bonuser.

I poengbonusen, er summen man tjener for å vinne en kamp lik for alle spillerne?

Den er standard for alle.

Ja så det er sånn at seier betyr en og samme sum for alle som starter?

Ja, og da kan man jo si det at for de unge spillerne som har relativt lav fastlønn, så vil jo den gi et stort utslag for dem. Den vil gi større utslag for de som har lav lønn selvfølgelig, enn de som har høy lønn i utgangspunktet. I fjor utgjorde den poengbonusen ca. 170 000 kroner for de som spilte fast hele sesongen.

Ok, hvor stor andel av lønnen til en gjennomsnittsspiller vil da komme fra bonus?

La oss ta det fjerde punktet først, så kan jeg heller oppsummere litt. Vi har som sagt fastlønn, poengbonus, individuell bonus, og den siste er på en måte sign-on fee/lojalitetsbonus. Det som du så for noen år siden var at spillere fikk relativt store beløp i det de signerte kontrakten, altså sign-on fee. Det kunne jo være flere millioner for 7,8,9 år siden, når det var litt Texas tilstander. Det som har skjedd, er at det har skjedd en endring i skattelovgivningen som også var med på dette. Det som var før, jeg vet ikke om dere kjenner til dette med artistskatt? I utgangspunktet har du det du kaller for artistskatt, den gjelder for eksempel når det er konsert, når en utenlandsk rockestjerne kommer. Så skal de, for å gjøre det enkelt med beskatningen for dem så får vi liksom så stor del av inntekten på den prosenten som vi tjente de 15 % skatt flatt bang ut, så er da arrangøren ansvarlig for å holde igjen dette. Fotballspillere kommer også innunder definisjonen av artistskatt, skattemessig. Men reglene var sånn før at hvis du oppholdt deg i Norge under et halvt år av kalenderåret, så fikk du artistskatt det første året. Det betyr at når klubbene kjøpte en spiller i sommervinduet, så ville den spilleren komme under artistskatt første året, og kun betale 15 % skatt. Dermed kunne du på en måte legge et stort beløp på sign-on feen, også, kunne du heller holde litt igjen på normal lønn senere i kontraktperioden. Det var også en del av motivasjonen for hvorfor man fikk disse veldig store sign-on fee beløpene. Så ble denne skatteloven endret for noen år siden, til at man så på den totale perioden en spiller var her i. Dersom han kom i sommervinduet, men hadde en 2.5 års kontrakt, da var du Norge totalt sett mer

enn ett år. Du så ikke bare på kalenderåret, du så totalt sett. Dermed så fikk du ikke artistskatt lenger. Dette gjorde at i stedet for at vi heiv ut 3 millioner i sign-on fee, så kunne vi heller fordele de 3 millionene med et fast beløp, en gang i halvåret kanskje. Så kan vi si at du får kun utbetalt neste avdrag, gitt at du fremdeles er i klubben på utbetalingstidspunktet. Så da kaller vi det mer for lojalitetsbonus. Det gjør jo at vi som klubb slipper stor risiko, risikoen ved at du har betalt 3 millioner i sign-on fee, og plutselig blir spilleren solgt i neste vindu eller forsvinner, mens nå har vi i hvert fall spart de pengene hvis spilleren skulle forsvinne. Så vi har fastlønn, vi har poengbonus, vi har individuell bonus, og vi har sign-on fee/lojalitetsbonus. Sign-on fee og lojalitetsbonus vil igjen være forbeholdt de litt mer garvede spillerne. Du kan ikke som 18 åring i utgangspunktet komme og forlange at du skal ha sign-on fee eller lojalitetsbonus. Med mindre du har 50 landskamper på U19, og du er veldig ettertraktet. Fordelingen av disse for Viking i 2015, så utgjorde fastlønnbeløpet 70 %, poengbonusen utgjorde 10,5 %, individuell bonus 8 %, sign-on fee/lojalitetsbonus 11,5 %.

Så kan du jo diskutere om sign-on/lojalitetsbonus er en fastlønn eller en bonus, altså det er jo ingen prestasjon knyttet til det annet enn at du er tilstede i klubben og har kontrakt. Så det heller jo mer mot en fast del for så vidt.

Den fordelingen du snakker om nå, er den for hele spillergruppen som helhet?

Den fordelingen er for spillergruppen som helhet ja, og det vil være individuelle variasjoner her. Havner du på benken her, så er fastlønnen din 100 %. Så det er store individuelle variasjoner på den prosentatsen der. Men for en relativt godt betalt spiller som spiller fast, så vil bonus kunne komme opp i 30-40 % kanskje. Si 25-30 % da, på en som har grei fastlønn. Men ser du på en ung spiller, nesten som en trainee eller en som går på minimumslønn, hvis de bare spiller et par kamper fra start, så vil de plutselig få en relativt høy andel bonus. Så dette vil variere veldig, og det er vanskelig å si noe mer konkret der.

Hvor lenge har dere hatt det bonussystemet dere har nå?

Vi har hatt variasjon over samme tema vil jeg påstå, siden 2009-2010 kanskje. Før den tid hadde vi ikke poengbonus, da hadde vi kampbonus. Da fikk de for å spille kampen. Det vil si at tapte du 0 – 4 hjemme, mot Mjøndalen så fikk du likevel 10 000 kroner. Det var ikke en ønskelig modell, sånn at ca. rundt 2009-2010 så gikk vi over til denne poengbonusen. Den poengbonusen var de

første årene utformet med at det var dobbelt så høye beløp, det var 20 000 for å vinne og 10 000 for uavgjort borte, men du fikk kun utbetalt 50 % løpende, og de siste 50 % var avhengig av at laget kvalifiserte seg til Europa. Realiteten de siste årene har jo da vært at de har hatt utbetalt 10 000 og 5000, som vi nå har som en standard. Nå har vi ikke lenger det vi kalte for Europabonusen. Fordi at styret ikke vill at vi skulle ha den latente forpliktelsen liggende der. Si at vi kanskje gikk 5 millioner i minus, også skulle du kanskje plutselig smelle ut noen millioner i bonus som kanskje gjør underskuddet enda større. Så kan du si at det er penger i å komme til Europa, men ikke nødvendigvis i å komme til kvalifiseringsrunde 1, og møte Bangor City fra Wales eller Irland eller hvor de er fra. Det er det ikke penger i, det er det bare utgifter med. Du må liksom komme deg gjennom kvalifiseringsrundene og inn i gruppespillet for at det skal bli penger ut av det.

Hvordan har dere gjort den nye ordningen med Europabonus nå? (20.14)

Nei, nå er det ikke Europabonus, nå er det kun det at du får 10 000 for å vinne kampen, og 5000 for uavgjort borte, så står det ingenting om Europa.

Så hvis dere kvalifiserer dere til Europa og går videre, så er det ingenting utover kampbonus?

Kampbonusen gjelder kun tippeligakamper, og de individuelle bonusene gjelder også stort sett bare tippeligakamper. Men spillergruppen klarer gjerne å forhandle seg frem til en kollektiv bonusordning. Den har aldri slått til i min tid, men det kan være at om de vinner seriegull, så får de en million til deling internt i gruppa. Så kan de fordele den hvordan de ønsker, enten det går på spilletid eller hvordan de gjør det, det er opp til spillerne. Den kan variere litt fra år til år, og nå har den gått kraftig ned, sånn som i fjor så var det sånn at den vil ikke komme til anvendelse hvis ikke klubben går med overskudd for eksempel, og det har vi jo for så vidt aldri gjort, annet enn i fjor da, så det kan jo faktisk skje, men den bonusen er ikke noe vi regner med for å si det sånn.

Hvem har utformet det bonussystemet dere har nå?

Den siste modellen, den siste revideringen var det vel jeg, i egenskap av at jeg var konstituert direktør, sammen med et utvalg i styret, kall det for et sportslig utvalg i styret. Som utarbeidet.

I hvilken grad har spillere vært med på å utforme det?

De har ikke vært med noe på denne siste, de var ikke med.

Hvordan er trenere og støtteapparat lønnet?

Trenere har fastlønn, også har de selvfølgelig noen flere frynsegoder som stort sett alle har som telefon og litt sånne ting, også har de bonuser for sportslige prestasjoner.

Plasseringsbonus?

Ja. Da er du på medalje og cupfinale og sånne ting. Europa. Men nå skrev hovedtreneren en ny avtale nå sent i sommer, og han har også fått en begrensning, eller bonusen er 50 % begrenset med at vi faktisk går i overskudd, økonomisk overskudd. Så la oss si et tall da, jeg husker ikke tallene i hodet, men la oss si han skulle få 500 000 kroner om vi vant Tippeligaen, så skulle han kun få 250 000 av dem hvis vi ikke går med overskudd. Det er en endring fra tidligere.

Hvorfor har dere valgt det lønns- og bonussystemet dere har nå?

Tanken er jo å prøve å begrense fastlønnen så mye som vi klarer. Folk skal kunne leve av fastlønnen sin, men de skal ikke, hva skal jeg si, kjøpe seg Porsche og fastlønnen på grunn av fastlønnen sin, de må prestere for å kunne tjene godt. Det er for å sikre oss, altså vi kan ikke havne på 10. plass og tape 20 % av publikums og sponsorinntektene våre, også sitter folk og hever store lønninger. Så er det selvfølgelig en definisjonssak, hva er en stor lønning? Du vil få et annet svar i Viking, Vålerenga eller Rosenborg, enn om du spør Sarpsborg eller Mjøndalen så.

Hva er formålet med bonussystemet?

Det er jo fordi at spillerne vil jo ha, altså i mitt hode så yter ikke en spiller bedre på banen om han har la oss si 10 000 kroner i bonus for å vinne kampen, det er ikke det han tenker på når han spiller kampen, alle vil jo vinne, sånn er det jo. Men det har med det at hans totale lønnspakke skal være spiselig for han, når vi prøver å dra ned fastlønnen. Hos oss, har ingen, altså på den nye strukturen vår så er det ingen som skal ha mer enn 60 000 i fastlønn. Da snakker jeg om den ordinære fastlønnen, også kommer kanskje sign-on fee og lojalitetsbonus i tillegg. Men av den ordinære fastlønnen, den skal ingen ha mer enn 60 000 på. Det er betraktelig lavere enn for eksempel Molde eller Rosenborg har og sånt. Da må vi sukre pillen på de andre elementene. For at vi skal kunne ha mulighet for å kunne kjempe om spillerne.

Hva tror du motiverer en fotballspiller?

Total lønn er vel definitivt motivasjon nummer én vil jeg påstå. Det har vi opplevd gang på gang, at du sitter i en forhandling med en spiller og en agent, også kan vi fortelle at kommer du til oss, så får du kanskje litt mindre lønn og sånt, men vi har for eksempel avtaler med universitetet og med BI og sånn og sånn, vi kan hjelpe dere med å komme inn på studier og vi kan hjelpe dere med alt slags forskjellige ting, også er svaret veldig ofte det at, jo det er fint, men der opp tjener vi 50 000 mer eller 100 000 mer, så sorry. Så jeg skal ikke skjære alle under en kam, men jeg kan skjære veldig mange under den kammen hvert fall, så er det nummer en det er økonomi. Så er det dette med mulighetene for utvikling, fasiliteter, muligheten for å få spille på laget kan jo bety noe, man ser jo noen som ikke tør å dra til Molde eller Rosenborg, fordi man tror det er større sannsynlighet for å få spille fast på et annet lag. Men er lønnen stor nok, så går de dit likevel.

Nå snakker du mye om motivasjon i forbindelse med valg av klubb, hvis du tenker at man er inne i en kontraktperiode, hva tenker du om motivasjonen til spillerne når de først har valgt klubb?

Da tenker jeg, du skal jo helst være i en klubb som, hva skal jeg si, du må se at du har en utvikling og du må være fornøyd med treningshverdagen din. Oppfølgingen og treningshverdagen, det er klart at hvis du overhodet ikke har kjemi med treneren, og du ikke er på laget, da vil selvfølgelig motivasjonen falle. Du skal spille, og utvikling. Selvfølgelig, det er ikke noe drawback om det er et godt miljø i gruppa, at du trives. Disse tingene henger ofte sammen, trives du så yter du ofte bedre også. Sånn er det vel på alle arbeidsplasser.

Tror du det er forskjell på motivasjonen til en 18 åring og en 30 åring?

Sånn i utgangspunktet så skulle man jo tro at den 18 åringen er mer sulten enn den tretti åringen, men på en annen side så blir nok den 30 åringen mer grinete av å bli satt på benken enn den 18 åringen, så de har jo den motivasjonen at de skal med på laget og sånt. Om de ikke, om den 30 åringen ikke tar seg like hardt ut på kondisjonstesten som det 18 åringen gjør, det vet jeg ikke, det kan jo godt være at han ikke gidder det lenger, men idet fløyta går og kampen starter så tror jeg 30 åringen er akkurat like motivert av den kampen som 18 åringen er. Men i oppkjøringen kan det kanskje stille seg litt annerledes. Men for å si det sånn, jeg er blå russ økonom og har aldri spilt på toppnivå selv så nå synser jeg på høyt nivå her.

Hvilke erfaringer har dere med det lønn- og bonussystemet dere har i dag?

Vi føler hvert fall at vi har fått til det at vi klarer å holde fastlønnen på et anstendig nivå. Jeg kan jo ta med noen tall der, som jeg så på før dere ringte. Ikke spesifikt med tanke på fastlønn og bonus, men i 2010 så var gjennomsnittslønnen til de 10 best betalte spillerne, de hadde en snittlønn på 1.9 millioner kroner. I 2015, da snakker jeg alt, fastlønn bonuser og feriepenger, alt. I 2015, så hadde den samme gruppen 1.2 millioner, så vi har tatt ned lønnen og de 10 beste med 750 tusen i snitt. I 2010 så hadde vi tre spillere som hadde mer enn to millioner i total lønn, i 2015 hadde vi null. Vi hadde tolv spillere som hadde mer enn en million i 2010, i 2015 hadde vi syv. Som hadde en million eller litt mer. Så det er ingen tvil, og det vil gjelde generelt for mange klubber, at klubbene har vært tvunget til å ta ned lønnskostnadene sine. Men det er ingen tvil om at det har vært gjort en veldig jobb med å få lønnsnivået ned, og spesielt med tanke på fastlønn. Vi har som sagt ikke regnet ut det, men mye av dette er fastlønn som har gått ned. Fastlønn/sign-on fee.

Føler du at det systemet dere har nå bidrar til å nå sportslige ambisjoner?

I utgangspunktet så er det jo sterk korrelasjon i fotball-Europa mellom de klubbene som bruker mest penger på spillere, og tabellplassering. Rimelig sterk korrelasjon, selv om Norge er kanskje et av de landene som har mindre korrelasjon. Du kan få et lag i ny og ne som, men jo det er jo Rosenborg og Molde her også som har vært de beste de siste årene. Så den er sterk her også, og generelt sett så er den veldig sterk. Så du kan jo si det at vi skulle gjerne ha kastet mer penger til spillerne, og forhåpentligvis gjort det bedre, men vi har ikke økonomi til det. Så kan du samtidig si at, jeg ble presentert for noen tall her for en liten stund siden, som viser at de årene Viking brukte mest penger på spillerlønninger, altså de siste årene 2010 og 2009 og 2008 og sånn, er jo de årene vi faktisk har gjort det dårligst, hvis du ser på en sånn tre års rullerende snittplassering. Det betyr ikke at ikke jeg har tro på at hvis du bruker mye penger på spillere så kan du oppnå en del resultater, men det sier vel bare mer om at i Viking på den tiden der så ble det gjort noen dårlige investeringer sannsynligvis. Som ikke ga de resultatene vi hadde håpet på. Så i etterpåklokskapens lys, så ble det nok gjort noen dårlige spillerinvesteringer i den perioden der. Noen gode også selvfølgelig, men en god del som du kan gremmes av i dag. Fra 2012 og frem til nå i dag så har vi hatt positiv cash-flow på spillerlogistikken vår, altså salg av spillere minus kjøp. Den har vært positiv, og sterkt stigende de siste årene, mens i perioden frem til 2012 så var den negativ og i enkelte år sterkt negativ. At vi kjøpte for mye mer enn vi klarte å selge for. Tanken

med å kjøpe disse relativt dyre spillerne var jo å selge dem videre, men det skjedde jo aldri. Så det gir jo indikasjoner på at det gjøres bedre arbeid nå på spillerlogistikk og scouting og identifisering av targets på de vi henter, enn det vi gjorde før. Også får vi dem inn på mer moderate lønninger enn det vi fikk før.

Ja nå har du kanskje svart litt på det, det med i hvilken grad deres system bidrar til å nå økonomiske mål?

Ja det er jo klart at det bidrar jo, fordi vi har jo mindre lønnskostnader. Det kan man jo selvfølgelig si, men hvis vi hadde kjøpt Messi og noen veldig gode, hadde vi kanskje vunnet serien da og tjent mer penger på medieavtalen og sånt. Ting henger jo sammen her, og det er ikke noe fasitsvar på det. Men isolert sett så har jo kostnadssiden gått kraftig ned på bakgrunn av dagens lønssystem.

I hvilken grad er de ekstra bonusene som blir utløst koblet til de merinntektene klubben får i de situasjonene der det blir bonus?

Det er ingen direkte kobling mot de, men hvis vi tenker på våre inntektsøkninger ved en eventuell medalje da, så vil vi få en god del mer betalt fra medieavtalen. En god del av kontraktene har bonuser dersom vi får medaljer, eller vinner cupen. Også får vi jo den litt mer indirekte effekten at vi sannsynligvis har litt mer publikum på kampene, spesielt utover høsten og sånn, hvis vi gjør det veldig bra. Det er jo litt mer en indirekte effekt, den er ikke så målbar, man vet ikke hva man ville hatt om man hadde ligget på en syvende plass. Medieavtalen er jo veldig målbar, og sponsoravtalene er jo veldig målbare. Men det er ingen direkte link som på en måte begrenser bonusen til spillerne, at den er begrenset av sponsorkontrakter og sånn. De lever sitt eget liv. Men vi vet jo at dersom vi skal smelle ut en million eller to til spillerne, så har vi dekning for det i disse tingene.

Ja, så det er ikke sannsynlig at om dere gjør det bra, og det utløser bonuser slik at nette cash-flow inn i klubben blir lavere av at dere gjør det bra, på grunn av bonusutbetalingene overskrider merinntektene?

Du kunne i verste fall, for å si det sånn, det verste som kunne ha skjedd i fjor høst, da vi var med å kjempe om medalje, og Europa, det ville vært å havne på fjerde plass og komme til Europa. Det ville i hvert fall vært det dårligste økonomiske alternativet på kort sikt, så klart vi ville jo til

Europa. Hadde vi havnet på fjerdeplass, og kommet til Europa, Odd gjorde jo det. Odd kom jo til Europa fordi Rosenborg vant cupfinalen. Hadde vi fått den fjerdeplassen, så ville vi ikke fått den medaljebonusen fra sponsorene, men vi hadde fått den poengbonusen, den ville spillerne fått fordi vi kom til Europa. På kort sikt ville det vært et ugunstig scenario for oss. Hvis vi tenker ren økonomi.

Skjønner, i tillegg har man jo en del poeng om man får en fjerdeplass også, uten at det høres ut som dette gir store ekstrainntekter, så den vanlige poeng-/kampbonusen ville vel trolig vært ganske høy også?

Jaja, også er det veldig stort skille på medieavtalen på tredje til fjerdeplass, vi snakker flere millioner kroner.

Er det noe dere har vurdert å sikre dere mot i større grad? Å ha for eksempel deler av poengbonusen avhengig av pallplassering for eksempel? Dere hadde jo et lignende krav der deler av bonusen var betinget av kvalifisering til Europa.

Ja, for det jeg sier nå er jo at ny struktur på den poengbonusen, som vi begynte med i fjor sommer, er at vi har ikke den Europacup bonusen. Det var jo, gammel struktur var 20 tusen for seier, 10 tusen for uavgjort, hvor du kun fikk utbetalt 50% av dette løpende. Altså du fikk utbetalt 10 tusen og 5 tusen, og så ville det siste være avhengig av at vi kvalifiserte oss til Europa. Det var gammel struktur, som ble byttet ut i Juni i 2015. Men vi kan ikke gå inn å endre på kontrakter, så alle som fremdeles har de kontraktene har jo det enda. Alle nye kontrakter som ble inngått etter Juni 2015 har ny struktur med kun 10 tusen for seier og 5 tusen for uavgjort, og ingen ting for Europa. Nå har vi jo inngått en del nye kontrakter fra 1. Januar, og fått nye spillere inn, så nå er vel kanskje fordelingen på gamle og nye kontrakter 50-50 kanskje. Så fremdeles er det jo noen som har den Europabonusen, men det blir færre for hvert år, så om et år eller maks to, så vil alle være over på ny struktur.

Jeg skjønner, og ser risikoen du forklarer ved det gamle systemet. Da tror jeg egentlig vi har fått det vi lurte på. Tusen takk for at du tok deg tid. Er det mulig om vi tar kontakt igjen om vi har noen oppfølgingsspørsmål?

Det går fint!

Oppfølgingsspørsmål til Henning Johannesen i Viking – 11.04.16

På grunn av stort administrativt press i Viking da vi ringte, fikk vi kun svar på spørsmålene på mail:

Når utbetales bonusen? Løpende/månedlig eller på slutten av sesongen?

Poengbonus utbetales i ordinær lønnskjøring etter at den er oppnådd. Individuelle bonuser (antall kamper etc) blir utbetalt i desember.

Er summen spilleren får forskjellig for seier og uavgjort borte?

10.000 for seier borte, 5.000 for uavgjort borte (må spille fra start i begge tilfeller)

Er det et krav til en slutt plassering i Tippeligaen for at spillerne skal få bonusen?

Nei

Har dere felles bonus for spillerne hvis dere tar medalje?

Spillerutvalget pleier å fremforhandle en kollektiv avtale. Dette pleier å være en felles pott som spillerne selv må fordele. Vil avhenge av at selskapet går i pluss økonomisk.

Intervju med Thomas Berntsen i Sarpsborg 08

Telefonsamtalen med Thomas Berntsen utviklet seg til et intervju. Vi fikk derfor ikke tatt opp hele samtalen.

... For å gi insentiver om at du tjener mer om du gjør det bra, vi har såpass lave lønninger, topplønna hos oss er jo en meget lav lønn i Brann for å si det sånn. Da er det sånn at skal du ha en familiefar til å være helprofesjonell fotballspiller så kan du ikke halvere den fastlønna der for å ha bonusbasert lønn. Da får du ikke tak i spillere. Så vi har veldig marginale bonussystemer, men vi har fastlønn på grunn av det. Vi er ikke flau for å si hva fastlønna hos oss ligger mellom 30 og 50 tusen kroner i måneden. Da sier det seg selv at da kan ikke en familiefar med to unger ga ned til 30 tusen i fastlønn, og være borte hver helg for å kanskje skulle tjene 55-60 i måneden isteden. Det går ikke.

Nei, det skjønner jeg. De små bonussystemene dere har, har de da basert på prestasjoner som ...

Ja, jeg bare tar det med en gang. I spillernes kontrakter så har de ikke krav på bonuser hos oss, men klubben vår har gått såpass bra i det siste så klubben har innført en bonusordning som for så vidt er, den forandrer seg fra år til år ettersom hvordan budsjettene ser ut. Det er en bonusordning som ikke slår inn før vi når resultater som er bedre enn det vi har budsjettert med. Det vil si at de ekstrainntektene vi får, deler av det går til bonus til spillere.

Så dere har da ikke den vanlige kamponus, eller målbonus eller sånne systemer?

Jo vi har, det var noe av grunnen til at jeg kom innpå Brann, vi har noe av samme type som Brann at man får ut ifra eventuell tabellplassering, men det blir eventuelt tilbakebetalt etter sesongen hvis det blir sånn vi tror det blir. Det er som sagt ikke bestemt enda. Er det kamponus, altså vi kan ikke betale ut kamponuser hvis, altså bonus, det ligger i ordet at det skal komme dersom du har prestert noe bedre enn forventet. Forventningene våre ligger jo i fastlønnen, og med hvilke plasseringer som er budsjettert med. Hvis vi hadde endt opp med å betale ut kamponus til et lag som eventuelt hadde rykket ned, så ville jo det ha vært helt galt.

Er det forskjell innad i spillergruppen med tanke på hvordan bonusen er fordelt?

Nei, det er ikke, i utgangspunktet har vi latt spillerne få bestemme en del på hva slags profil det skal være, om det skal være en solidarisk profil eller rent prestasjonsrettet. Nå er det noe mer der at klubben kommer til å styre dette mot at det skal være prestasjonsrettet, fordi vi prøver å komme mer dit vi også. Da blir det ikke individuelt, men prestasjonsrettet.

Ut ifra hvor mye man spiller eller?

Da blir det start, innbytte og benk, så blir det gradert i forhold til det.

Ok, jeg har lest at noen klubber har en fordeling ut ifra hvilken type spillerne kvalifiserer som. Altså for eksempel unge spillere, nøkkelspillere og majoriteten av spillere i klubben. Men dere har hvor mye man spiller i stedet for?

Ja, det er klart at man kan jo argumentere både for det ene og det andre, men det er nok ofte sånn at dersom du er en nøkkelspiller og tjener 1.5 millioner i året et sted, så er jeg ikke sikker på hvor motivert du er for de tusenlappene ekstra, men jeg tror det er jævlig verdifullt for de unge gutta som tjener kanskje 10-15 tusen i måneden. Men det kan jo argumenteres med begge deler, der er jo i utgangspunktet de best betalte spillerne man er mest avhengig av også, sånn statistisk i løpet av, forhåpentligvis er det jo sånn at det er de best betalte spillerne som leverer best for deg på banen også.

Sånn jeg forstår det på deg så bruker dere bonus i hovedsak som insentiver, og ikke med tanke på økonomistyring. Jeg vet at Vålerenga nå har begynt å bruke bonuser litt nå for å unngå å ha dyre spillere sittende på benken, så har du valgt å ha mer av lønnen i form av bonus, men dere ønsker altså i større grad å ha det som en gulrot for spillere?

Nja, men det er klart at hvis stammen i laget vårt hadde ligget og tjent rundt en 6-7 hundre tusen i året, pluss at et par av spillerne hadde tjent 2-3 millioner i året, som er tilfellet i en del klubber, så hadde nok vi prøvd å få ned de faste kostnadene våre vi også. Vi har et lønnsbudsjett som sist gang jeg sjekket var det vel 1/3 av Vålerenga sitt. Så det er lettere å barbere faste kostnader når du har høyere fastlønn. Da er det mye lettere å ta noe av det. Så er jo Vålerenga en klubb som hvis de gjør det bra, så vil de plutselig ha 20 tusen mennesker på Ullevål. Vi ville fortsatt ha, vi har 4000 på kampene våre nå, og hvis vi gjør det bra så vil vi ha 4.5, så forskjellene for oss på suksess og ikke suksess er ikke så stor inntektsmessig, utenom de tv pengene vi vil få overført.

Hvordan har spillere reagert på dette? Har dere fått noen tilbakemeldinger fra spillere, de vet kanskje hvordan lønssystemet er i andre klubber?

Det er vel egentlig bare sånn at om man er jævlig gira på hvordan man har det i andre klubber, så må du spille såpass bra i Sarpsborg at en av de andre klubbene kjøper deg.

Ja, det er godt sagt. (Lattermild stemme)

Ja, det er ikke noe mer komplisert enn det.

Da tror jeg vi har det vi trenger, kunne vi tatt kontakt med deg igjen om vi har noen oppfølgingsspørsmål?

Det er bare å ringe. Tar jeg ikke telefon, så bare ringer du på nytt igjen.

Tusen takk, ha det bra.

Oppklaringsamtale med Thomas Berntsen i Sarpsborg 08 – 01.04.16

Vi lurte først litt på bonussystemet deres. Da vi snakket med deg sist så snakket du om at dere hadde et kollektivt som var basert på sportslige resultater. Basert på at dere gjør det bedre enn det dere har budsjettert med, kan du forklare litt mer spesifikt om akkurat hvordan den fungerer?

Nå har ikke den blitt akseptert av spillergruppa enda, så akkurat etter dags dato så har vi ikke noe bonusordning. Men jeg kan fortelle dere lite grann om det bonussystemet som vi har forelagt spillergruppa vår. Det er ingen av spillerne i vår klubb som har bonuser i kontrakten sin, det er en gave fra klubben. Da er det jo ganske merkelig at de har avslått den gaven, men sånn er det. Vår bonusavtale for seriespillet tar utgangspunkt i medieavtalen. Det vi får overført i forhold til plasseringer der, det tar utgangspunkt i at en prosentandel av det tilbakeføres som bonus til spillerne våre. Det er sånn, slik det er bygget opp så er det fra 8. plass og oppover ganske betydelige midler, og det har vi lyst til å dele med spillerne våre. Det vi har forelagt er en bonusordning som går på at det blir utbetalt etter sesongen, men at det er en kamponus. Det vil si at vi ser hvilken plass vi har havnet på ved slutten av sesongen, også ser vi hvor mye hver enkelt kamp har vært verdt for oss. Hvis vi havner på 8. plass da, så får de 3000 kroner seieren,

og si at vi har vunnet 10 kamper så får de 30 000 kroner. Havner vi på sjetteplass, så får de 6000 kroner seieren, og da har de vunnet 15 kamper, da får du 90 000 kroner. Så det er seriebonusen vår. Kommer du inn som innbytter så får du halvparten per kamp.

Cupbonusen er en solidarisk bonus. Der får egentlig spillerne fra seier i fjerde runde og oppover så får de en sum til fordeling. Da er det opp til spillerne å avgjøre hvordan de skal fordele dette mellom seg. Vi oppmuntrer gutta til å ikke være solidariske men å være prestasjonsrettede, men spillerne selv ønsker i utgangspunktet å være solidariske på deler av bonusen der. Så da blir det delt likt, så si at de vinner fjerde runde, så får de 200 000 til fordeling i spillergruppa.

Den Tippeligabonusen, er det kun bonus for seier der, eller er det for uavgjort også?

Det er for uavgjort også, men det er et betydelig lavere beløp.

Vi har noen litt mer strategirettede spørsmål her også. Hva er i hovedsak formålet med bonusen?

Litt historikk om rammebetingelsene rundt oss er at Sarpsborg ønsker å ha en mer prestasjonsrettet lønn. Selv om Maslow snakker om behovshierarkier og det røret der, som sier at penger ikke motiverer, vi er helt uenig i det da. Men poenget med vår bonusordning er at vi mener at hvis vi presterer over det vi forventer av troppen vår, så skal de få være med å ta del i de inntektene, og også at vi håper at det skal være et økonomisk insentiv som motiverer til enda større innsats, selv om det som sagt kan diskuteres om det gjør det. Vi mener at det gjør det, andre mener at det ikke gjør det.

Flott, det svarer godt på det vi lurte på. Det totale spillerbudsjettet deres, hva er det?

13.5 millioner. Det er inklusive feriepengene og arbeidsgiveravgift.

Ok. I utgangspunktet så er det sånn at det er fra 8. plass og oppover at bonusene deres slår inn?

Ja. Men så vet man jo aldri, om vi har vært så uheldige eller udyktige at vi har klart å rote oss ned i en nedrykks-kamp så kan det hende at det vil komme enkeltstående bonuser for å vinne den og den kampen i en sånn nedrykksstrid. Men som sagt, den generelle bonusordningen er jo som jeg sier.

Dersom du antar at dere kommer på en 6. plass da, hvor mye av en spillers lønning vil da bonusen utgjøre?

Det vil utgjøre maks, jeg vil tippe at det vil utgjøre maks 25% hvis jeg drar på.

Skjønner, og hvis dere plutselig skulle ta medalje så?

Ja, hvis vi tar medalje så vil det i noen tilfeller kunne utgjøre 100%, altså 100% økning ja. Vi har vært veldig åpne på det, selv om det er en sannhet med modifikasjoner, så er topplønna hos oss 50 000 i måneden. Men det er jo noen sign-on fees og sånne ting her. Men vi har en kampbonus, hvis vi blir seriemestere, så er den kampbonusen 23 000 per kamp, og blir du seriemester så vinner du 20 kamper, og da har du nesten 500 000 i bonus, dersom du spiller alle kampene.

Benytter dere stegvise fastlønnsøkninger? Hvis du spiller flere kamper så får du økt fastlønn?

Det eksisterer noe ja. Noen i klubben mener at det er uoversiktlig, vi mener, vi som sitter og forhandler kontrakter mener at det er den eneste måten vi kan få gode nok spillere. Vi er nødt til å få dem ned på fastlønn når de kommer til klubben, men at insentivene for at når de presterer i klubben vår at da kan lønnen øke opp mot lønnstaket vårt. Så det eksisterer ja.

Hva mener du motiverer en fotballspiller?

Nei det er, jeg sa jo tidligere her at økonomi er en del av det. Det er det jo, og for andre, det som er motiverende forhåpentligvis er den indre drivkraften deres. At de synes at fotball er utrolig gøy og motiverende og å oppnå noe sammen med et felleskap. Det håper vi er den indre drivkraften, og med da også egne ambisjoner om å nå lengst mulig. Når alt kommer til alt, hvis man har mulighet. Jeg sier ikke at fotball er den kuleste hobbyen å drive med, men hvis man har. Jeg har spilt fotball profesjonelt selv i mange år, og jeg er også utdannet økonom. Da jeg begynte å jobbe som økonom, så fant jeg ut at jeg hadde det veldig bra som fotballspiller. Så det bør jo være en motivasjon i seg selv, dersom man klarer å erkjenne tidsnok at det yrket, uavhengig av om det er håndball, fotball eller ishockey, hvis du får lov til å leve av noe du synes er jævlige gøyalt, så tror jeg du skal være veldig motivert til å gjøre det best mulig innenfor den hobbyen.

Sarpsborg in strategi, hva er den? Hva er den langsiktige strategien til Sarpsborg?

Å bli topp 10 på flest mulig elementer av fotballen. Det betyr at å etablere seg som en topp 10 klubb på tabellen ja, men vi skal være topp 10 på økonomi, på omdømme. Vi skal være topp 10 på spillerlogistikk. Det er det som gjennomsyrrer tankegangen vår, men det er viktig at, vår drift tufter på mye frivillighet. Det kommer det til å gjøre, vi har en fantastisk frivillig arbeidsinnsats i klubben. Samtidig så er, i nevnt rekkefølge; omdømme, økonomi og sport våre overordnede mål. Vi skal alltid tenke omdømme på alle beslutninger vi tar. At det skal være i trå med det vi står for og med tanke på våre sponsorer. I tillegg er det veldig viktig å ikke gjøre noen sportslige beslutninger som går på tvers av at vi skal ha en solid økonomi, og være en solid arbeidsgiver.

Ok, hva er ambisjonene før kommende sesong?

Topp 10, det er vår ambisjon. Å etablere oss som et tippeligaen i det sjiktet. Det kan høres litt lite fancy ut, men Sarpsborg er en av de klubbene som har desidert lavest økonomiske forutsetninger for å prestere i tippeligaen. Nå er vi inne i det fjerde året vårt i tippeligaen, og hvis vi klarer å sakte men sikkert etablere oss som en topp 10 klubb, så er det en fantastisk prestasjon.