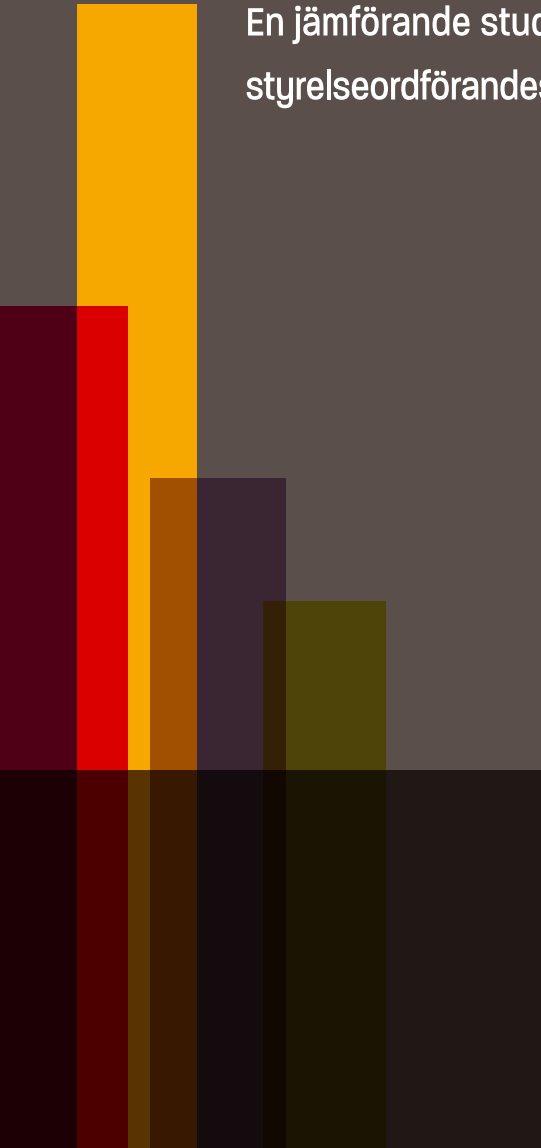


Vd-bonus – brister och oklara grunder



En jämförande studie av vd:ars och styrelseordförandes syn på bonus

VD-bonus – brister och oklara grunder

En jämförande studie av vd:ars och styrelseordförandens syn på bonus

Innehållsförteckning

Fördjupad kunskap om bonus.....	5
Om bonus.....	7
Vad är bonus?	7
Varför bonus och vem bestämmer över den?	7
Styrelseordförandenas syn på bonus	9
Så här gjordes undersökningen.....	9
Styrelseordföranden i stora och medelstora bolag har svarat.....	9
Bonus till vd är mycket utbrett	9
Skälen till att använda vd-bonus.....	11
Behövs bonus för att rekrytera och behålla vd?	12
De flesta styrelseordföranden tror att vd hade tagit jobbet även utan bonus.....	12
... och hade varit kvar om bonusen försvann	13
Hur styr bonussystemen?.....	14
Bonussystemen är kortsiktiga.....	14
... och inte tillräckligt tydliga	16
Är bonus motiverande?	17
Det finns viktigare drivkrafter än pengar.....	17
Vad finns det för brister i dagens system?.....	18
Kortsiktighet och svårigheter att utvärdera vd:s arbete är vanliga brister.....	18
Både vd och ordförande ser brister	21
Unionen efterlyser	23
Utvärdering.....	23
Långsiktighet	23
Tydlighet.....	23
Fokus på det som verkligen motiverar vd.....	24
Källor.....	25

Fördjupad kunskap om bonus

Vd-bonus är ett omdebatterat ämne som blir aktuellt varje år i samband med företagets årsbokslut och årsstämmor. Ofta fokuserar debatten på om de utbetalade bonusbeloppen är rimliga och om personerna i fråga har gjort sig förtjänta av att få så höga ersättningar, särskilt ställt i relation till andra anställda i företaget. Debatten handlar ofta om ett förenklat ställningstagande om att vara för eller emot bonus.

Att stanna vid att diskutera ersättningsnivåerna gör att en viktig aspekt av ersättningarna till vd lätt glöms bort. Nämligen ersättningssystemen. Vilka är motiven till att rörlig eller fast ersättning används till vd? Med vilken metod uppnås bäst de mål som styrelsen har fastställt? Alltför sällan diskuteras om bonus leder till att en vd faktiskt presterar bättre än en vd som ersätts med en fast lön.

Unionens utgångspunkt är att företagets agerande spelar en avgörande roll för skapandet av fler och bättre jobb i Sverige. Genom att agera långsiktigt kan företagen bidra till tillväxten i Sverige och till trygga och utvecklande jobb. Ersättningssystemen till vd och övrig ledning är i det perspektivet viktiga för våra medlemmar, eftersom de påverkas av de beslut som dessa personer fattar. Väl utformade ersättningar till vd får gynnsamma effekter för våra medlemmar och för företagets ägare.

Under 2010 genomförde Unionen en undersökning av vd:ars syn på bonus som visade att de anser att bonussystemen många gånger inte uppfyller sina syften. De brister i tydlighet, långsiktighet och behövs vare sig för att rekrytera eller för att motivera vd. En av slutsatserna av undersökningen – läs mer i rapporten *Bonus – ett bra sätt att styra, motivera och rekrytera vd?* – var att bolagsstyrelsen måste våga ifrågasätta de generella bonusmodellerna och fråga sig vad just den vill ha ut av sin vd med ett eventuellt bonussystem.

Unionen har fortsatt att fördjupa kunskapen om bonus. I den förra rapporten vände vi oss till vd:arna – mottagarna av bonusersättningarna. I denna har vi kartlagt åsikterna om bonus hos styrelseordförandena – givarna av och beslutsfattarna av ersättningarna.

De övergripande frågeställningar vi har sökt svar på i denna rapport är:

- Vilken är styrelseordförandenas syn på bonus?
- Finns det någon skillnad i vd:arnas respektive styrelseordförandenas syn på bonus?

Här presenteras resultatet av vår undersökning och en analys av några av de argument som brukar föras fram i debatten för och emot bonus till ledande personer i näringslivet.

Rapporten är skriven av Åsa Johansson och Jon Tillegård på Unionens enhet för politik, opinion och påverkan.

Om bonus

Vad är bonus?

En vd:s ersättning består av flera komponenter. Vanligtvis utgörs den av fast lön, bonus, belöning med aktier och optioner samt pension och övriga förmåner som till exempel tjänstebil, bostad och sjukvårdsförsäkring. Vd har dessutom ofta rätt till ett avgångsvederlag.

Bonus är en extra lön utöver den ”vanliga” grundlönen som vanligtvis betalas ut en gång per år. Bonusen är ofta kopplad till ett antal nyckeltal som styrelsen har slagit fast. Det kan till exempel vara aktiekurs eller bokföringsmått som rörelsemarginal, kassaflöde, tillväxt, lönsamhet och kapitaleffektivitet. Ibland används även mer subjektiva mått, som till exempel en ”lyckad” fusion eller förvärv, som bonusgrundande mål. Bonusen är ofta baserad på utvecklingen under ett år, men det förekommer även bonus som baserar sig på företagets utveckling under en längre tidsperiod.

Vd kan också få ersättning genom aktier och optionsprogram. Dessa aktier och optioner är ibland låsta, det vill säga att de kan inte säljas under en viss tidsperiod. De kallas då för långsiktiga incitamentsprogram.

Varför bonus och vem bestämmer över den?

Bonussystemet till vd har flera mål. Dels ska det göra att företaget kan rekrytera och behålla en person med rätt kompetens på vd-posten. Dels är det ett sätt att styra och kontrollera vd så att han' gör rätt saker. Slutligen används bonus som ett sätt att motivera vd till att prestera i sitt jobb.

Rekrytera och behålla

Styra och kontrollera

Motivera

Det är bolagsstyrelsens uppgift att tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga vd. Styrelsen ska också se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet. Ersättningsystemen till vd är ett bland många verktyg som en styrelse kan använda sig av för att lösa sina uppgifter. Bolagets årsstämma fastställer de riktlinjer som ska gälla för ersättning till vd (och till andra ledande befattningshavare i bolaget), men det är styrelsen som omsätter dessa riktlinjer till konkreta ersättningsystem och nivåer till vd.

1 I rapporten används genomgående det personliga pronomet "han" för vd. En mycket stor majoritet av Sveriges vd:ar är män. 82 av 86 respondenter i Unionens vd-undersökning om bonus var män.

Det är därför av stort intresse att undersöka styrelseordförändenas uppfattning om vilka skälen är till att använda bonus till vd, samt hur väl de anser att bonusarna fungerar. Hur ser styrelseordförändena på bonus för att rekrytera och behålla rätt personer till vd-stolen? Vad anser de att vd:n motiveras av och är ersättningssystemen väl utformade för att passa vd:s drivkrafter? Tycker ordförändena att bonussystemen är tydligt formulerade och hur väl anser de att systemen fungerar på kort och på lång sikt? Detta är frågor som denna undersökning söker svar på.

Styrelseordförandenas syn på bonus

Så här gjordes undersökningen

Styrelseordföranden i stora och medelstora bolag har svarat

En av idéerna med undersökningen är att kunna göra en jämförelse mellan styrelseordförandenas och vd:arnas syn på bonus. Därför användes samma urval av bolag i de båda undersökningarna. Samtliga styrelseordförandena för de 309 företag med verksamhet i Sverige som har mer än 500 anställda och i vilka Unionen har medlemmar kontaktades². Av dessa svarade 85 stycken. Undersökningen genomfördes av undersökningsföretaget Ipsos under mars 2011 via telefonintervjuer. Av de 85 styrelseordföranden var 73 män och tolv kvinnor.

Nästan hälften av de intervjuade, närmare bestämt 42 stycken, var styrelseordförande i bolag med färre än 1 000 anställda. 32 av respondenterna var styrelseordförande i bolag med 1 000-5 000 anställda och de återstående elva i bolag med fler än 5000 anställda.

Deltagarna i undersökningen har på flera frågor fått svara på en skala från 1-10 för att gradera hur viktigt/oviktigt de anser att ett svarsalternativ är eller i vilken utsträckning de instämmer i ett påstående. När svaren redovisas har vi slagit ihop svarsalternativen 1-3 till kategorin ”instämmer inte alls” eller ”helt oviktigt”, medan 8-10 i analysen grupperas under rubriken ”instämmer helt och hållet” eller ”mycket viktigt”.

Vissa av frågorna ställdes enbart till de respondenter som svarat att deras bolag använder sig av bonus till vd.

Bonus till vd är mycket utbrett

Det är svårt att få fram information om hur stor andel av vd:ar som omfattas av bonus. Någon sammanställning av sådana uppgifter görs inte i näringslivet som helhet och inte heller för bolagen på Stockholmsbörsen, en skara bolag som annars granskas närgånget ur många aspekter. Vi är därför hänvisade till att göra skattningar baserade på egna undersökningar.

En undersökning som Sif gjorde 2007 visade att drygt 75 procent av företagen hade bonussystem för sina ledande chefer. I förra årets undersökning var det 79 procent av vd:arna som uppgav att de hade bonus. I

² Unionens medlemmar finns i det privata näringslivet med undantag för bank-, finans- och försäkringsbranschen.

den nu aktuella undersökningen säger 75 procent av de tillfrågade styrelseordförandena att vd i deras bolag har bonus. Dessa tre undersökningar indikerar alltså samtliga att bonus är mycket utbrett bland vd:ar i medelstora och stora bolag.

Det antas ofta att bonuskonstruktioner är betydligt vanligare förekommande i medelstora och stora bolag än i små bolag. Sett till det totala antalet bolag i näringslivet är sannolikt andelen vars vd har bonus lägre än 75 procent. Om vi däremot ser till andelen anställda som arbetar i – eller till andelen av näringslivets totala omsättning som kommer från – företag vars vd har bonus, utgör dessa dock med säkerhet en stor majoritet. Bonussystemens potentiella påverkan på näringslivet är därför stor och frågan av betydligt större vikt än att endast handla om en grupps höga inkomster.

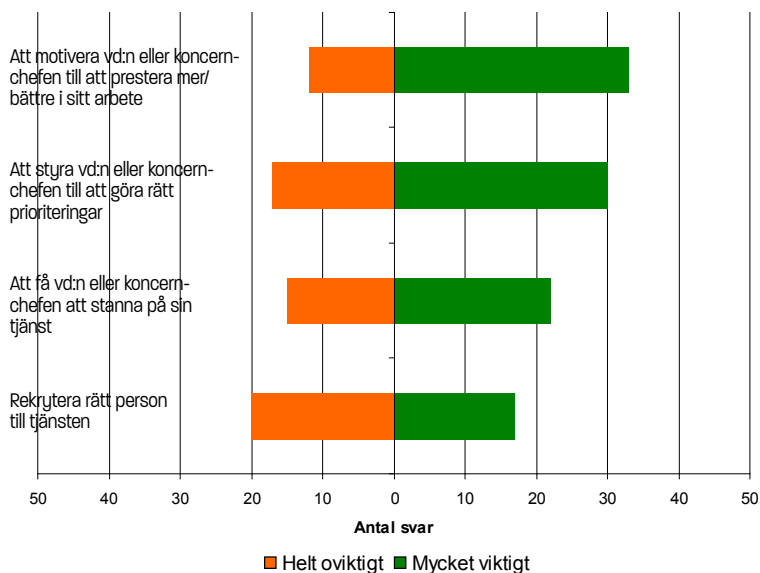
I rapporten har vi hämtat argument och resonemang från forskning och tidningsartiklar inom området, samt genomfört egna intervjuer. Se vidare i källförteckningen.

Skälen till att använda vd-bonus

Som vi redan varit inne på brukar framför allt fyra skäl föras fram till varför bonus används till vd. Det handlar om att kunna rekrytera, behålla, motivera och styra vd.

Undersökningen visar att de två starkaste skälen till bonus i ordförandenas tycke är att motivera vd att prestera mer/bättre samt att styra vd till att göra rätt prioriteringar. Mer än var tredje ordförande ansåg att dessa skäl var mycket viktiga. Det tredje viktigaste motivet till att använda bonus var att behålla vd och det minst viktiga motivet av de fyra var bonus som rekryteringsargument. Endast var femte styrelseordförande angav detta som ett mycket viktigt skäl till att använda bonus, medan faktiskt något fler ansåg att bonus var helt oviktigt vid rekrytering av vd.

Vilka är de viktigaste skälen till att använda rörlig ersättning till vd:ar och koncernchefer?



FIGUR 1 Styrelseordförandena anser att de viktigaste skälen att använda vd-bonus är att motivera och styra vd.

Styrelseordförandena gavs även möjlighet att själva fritt ange om de såg några andra viktiga skäl som talar för att använda rörlig ersättning till vd. Ett antal mycket tydliga teman återkommer i svaren på denna öppna fråga, teman som till stor del bekräftar det som just konstaterats. Bonus-systemen anses motivera vd eftersom ett väl utfört arbete belönas, det finns även resonemang om att rörliga ersättningar är mer rättvisa än fasta. Även bonus som ett instrument för styrelsen att dirigera vd i rätt riktning är ett vanligt svar, medan bonusens betydelse för att attrahera rätt person till och sedan behålla denne på vd-posten endast togs upp av ett fåtal.

Ett motiv till att använda bonus som återkom relativt ofta bland de öppna svaren har med konjunkturen att göra. Resonemanget är att ett bolag i goda tider helt enkelt har ett större utrymme att betala en högre lön än när tiderna är sämre. Att använda sig av en rörlig löneandel till vd som följer bolagets resultat blir alltså ett sätt att anpassa kostnaderna efter läget.

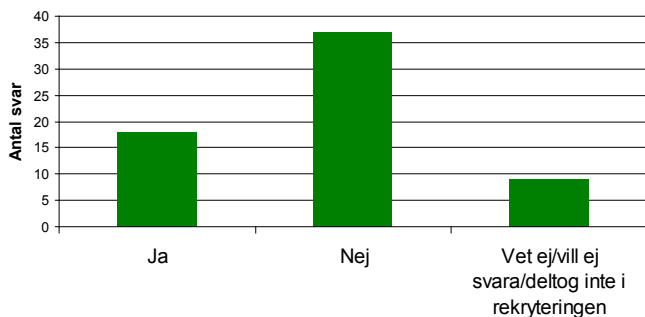
Behövs bonus för att rekrytera och behålla VD?

De flesta styrelseordföranden tror att vd hade tagit jobbet även utan bonus...

Ett vanligt motiv till varför bonus används som en komponent i vd:ars ersättning är att ett jobberbjudande utan bonus inte antas attrahera de bästa personerna till bolaget. Vd:arna beskrivs i generella ordalag som mycket tävlingsinriktade individer vilka svarar bra på möjligheten till bonus som incitament för att motiveras och prestera.

Det visar sig att sex av tio ordföranden tror att vd hade tackat ja till jobbet även om bonus inte hade erbjudits, medan tre av tio tror att vd då hade avböjt. Undersökningen visar alltså att ordförandena inte är så övertygade om nödvändigheten av att kunna erbjuda bonus för att rekrytera rätt vd.

Tror du att vd hade tackat nej till jobbet om endast en marknadsmässig fast lön hade erbjudits?



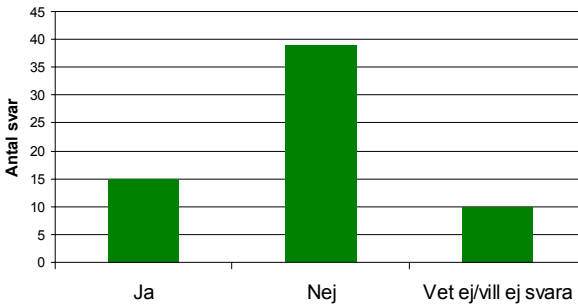
FIGUR 2 Sex av tio ordföranden tror att vd hade tackat ja till jobbet även om bonus inte hade erbjudits.

I den tidigare genomförda bonusundersökningen svarade hela sju av tio vd:ar att de hade tackat ja till jobbet även utan erbjudande om bonus. Bara var tionde vd hade enligt den undersökningen tackat nej till jobbet om endast en marknadsmässig fast lön hade erbjudits som ersättning. Vi kan konstatera att vd:arnas och styrelseordförandena inte skiljer sig nämnvärt i denna fråga.

... och hade varit kvar om bonusen försvann

Bonussystemen antas också av sina förespråkare fylla en viktig funktion för att behålla vd:n i bolaget. Vd-kandidaterna antas vara rörliga, flyttbenägna och agera på en internationell marknad. Bonussystem konstrueras för att belöna vd att stanna på sin post. Detta argument motsägs av resultaten i denna undersökning. Endast drygt två av tio styrelseordföranden tror att vd skulle söka sig bort från bolaget om bonusmöjligheten togs bort och ersättningen bestod av en marknadsmässig fast lön. Sex av tio tror inte att en sådan förändring skulle innebära att vd lämnade bolaget.

Tror du att vd skulle söka sig bort från bolaget om endast marknadsmässig fast lön erbjöds?



FIGUR 3 Endast drygt två av tio styrelseordföranden tror att vd skulle söka sig bort från bolaget om bonusmöjligheten togs bort och ersättningen bestod av en marknadsmässig fast lön.

Även gällande denna fråga pekar resultatet i samma riktning som i vd-undersökningen. I den uppgav endast var tionde vd att han skulle lämna sitt jobb om den rörliga ersättningen togs bort och bara en fast ersättning erbjöds. Ordförandena tror inte att bonus är nödvändigt för att rekrytera och behålla vd, och vd:arna bekräftar att ordförandenas bild stämmer. Trots detta förekommer alltså bonussystem i tre av fyra av de undersökta bolagen.

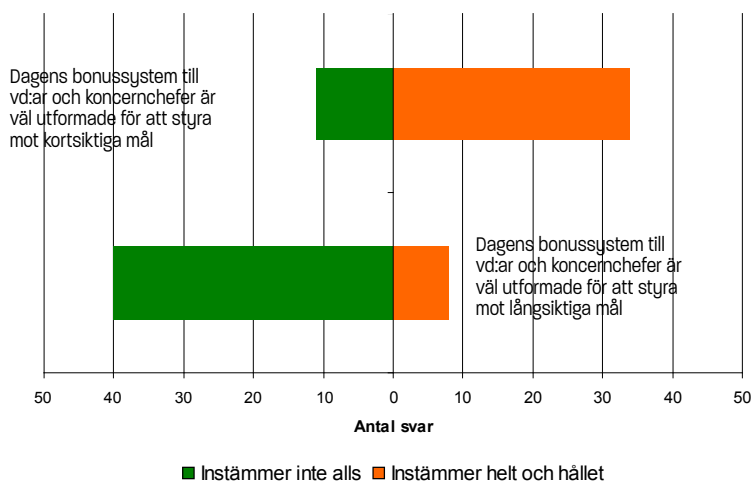
Hur styr bonussystemen?

Bonussystemen är kortsiktiga...

En fara med bonussystem är att de – om de är illa genomtänkta – kan belöna vd för beslut som kortsiktigt gynnar lönsamhet och aktiekurs men som långsiktigt skadar bolaget och aktieägarnas intressen. Inte sällan finns det en motsättning mellan det kortsiktigt och det långsiktigt fördelaktiga för bolaget. En uppskjuten eller inställd investering kan på kort sikt påverka kassaflödet och kostnaderna positivt, men på något längre sikt vara förödande för verksamheten.

Med denna problematik i åtanke bad vi styrelseordförandena att svara på i vilken utsträckning de instämmer i att bonussystemen är väl utformade för att styra vd mot kortsiktiga respektive långsiktiga mål. Fyra av tio av styrelseordförandena instämmer i påståendet att bonussystemen är väl utformade för att styra på kort sikt. Som kontrast anser endast var tionde att systemen på motsvarande sätt är väl utformade för att styra mot långsiktiga mål. Istället instämmer knappt hälften av styrelseordförandena inte alls i påståendet att bonussystemen är väl utformade för att styra mot långsiktiga mål.

Styrning genom bonus på kort och på lång sikt



FIGUR 4 Endast var tionde styrelseordförande anser att bonussystemen är väl utformade för att styra mot långsiktiga mål.

En mycket likartad bild av bonussystemens brister i det längre perspektivet framträdde i vd-undersökningen. Strax under hälften av vd:arna ansåg att systemen var väl utformade för att styra mot kortsiktiga mål, medan en nästan lika stor andel av dem inte alls instämde i påståendet att styrningen fungerade väl mot de långsiktiga målen.

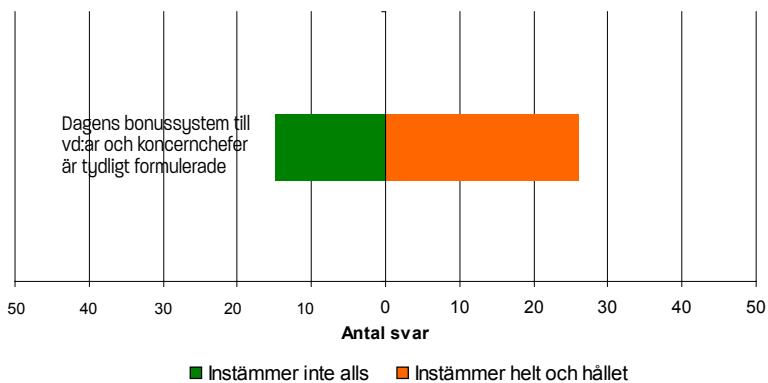
Sammantaget visar det sig att vare sig styrelseordförandena eller vd:arna anser att bonussystemen gynnar bolagens långsiktiga mål. Noterbart i sammanhanget är även att det bland dessa två grupper inte heller finns en majoritet som instämmer i att systemen gynnar styrningen av bolagen på kort sikt.

... och inte tillräckligt tydliga

För att ett system vars syfte är att påverka en persons beteende i en särskild riktning ska få någon effekt, bör en grundläggande pusselbit finnas på plats. Den person som systemet tar sikte på måste förstå hur beteende och belöning hänger samman. Vad måste jag uppnå för att belönas och vilka medel får jag använda mig av?

I undersökningen tillfrågades styrelseordförandena om i vilken utsträckning de instämmer i påståendet att bonussystemen till vd och koncernchef är tydligt formulerade. Tre av tio instämde helt och hållet i påståendet medan knappt två av tio inte alls instämde.

Tydligheten i bonussystemen



FIGUR 5 Endast tre av tio styrelseordföranden instämmer helt och hållet i påståendet att bonussystem till vd är tydligt utformade.

Långt färre än hälften av de personer som har ett avgörande inflytande över vd:arnas ersättningar anser alltså att bonussystemen är tydligt formulerade. Vd-undersökningen visade att även de personer som systemen är tänkta att styra anser att bonussystemen brister i tydlighet. Endast en av fyra vd:ar ansåg att bonussystemen var tydligt formulerade.

Är bonus motiverande?

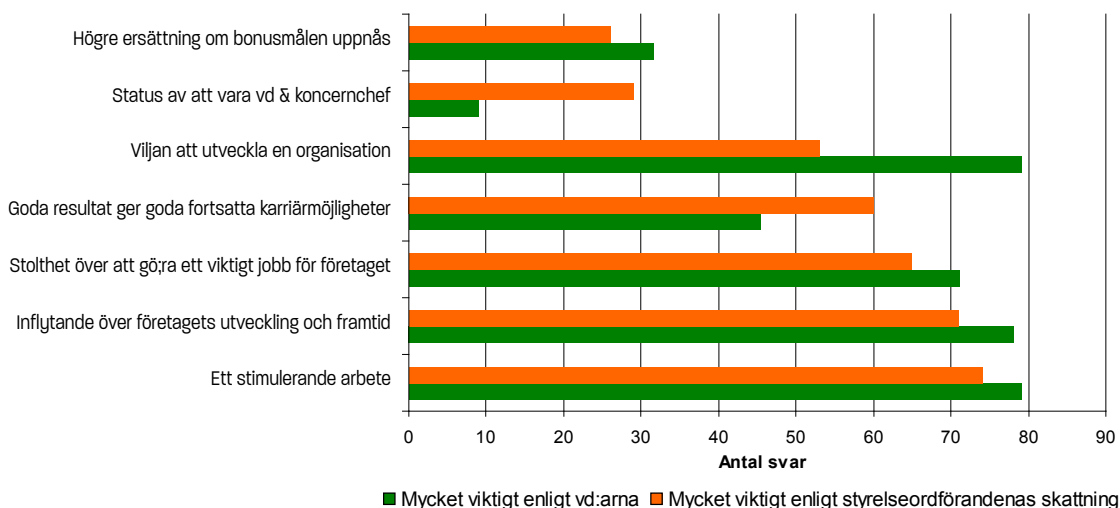
Det finns viktigare drivkrafter än pengar

Det finns ett viktigt antagande som ofta görs när användandet av bonus ska motiveras. Det är att belöning i form av pengar är en mycket viktig drivkraft för de personer som strävar efter ledande positioner i näringslivet. Dessa personer antas motiveras till att anstränga sig hårdare och prestera bättre om möjligheten till en högre ersättning finns. På detta vis antas bonusen fungera som ett verktyg att styra vd bort från att ta annan hänsyn än den som styrelsen fattat beslut om.

Undersökningen visar att endast tre av tio styrelseordförande tror att möjligheten till högre ersättning genom bonus är en mycket viktig drivkraft för vd. Den drivkraft som störst andel tror är mycket viktig för vd är istället den stimulans som själva vd-jobbet innebär, vilken nästan nio av tio ordföranden klassade som mycket viktig. Därefter kom följande drivkrafter i tur och ordning efter bedömd vikt för vd: inflytande över företagets utveckling och framtid, stolthet över att göra ett viktigt jobb för företaget, goda resultat ger goda fortsatta karriärmöjligheter och viljan att utveckla en organisation. Den sista av dessa drivkrafter trodde sex av tio ordföranden var mycket viktig för en vd.

Statusen av att vara vd bedömdes som mycket viktig för vd av nästan lika få som gällande möjligheten till högre ersättning genom bonus.

Rangordning av vds viktigaste drivkrafter



FIGUR 6 Strävan efter högre ersättning om bonusmålen uppnås är en förhållandevis svag drivkraft för vd, både enligt vd:arna själva och enligt styrelseordförandena.

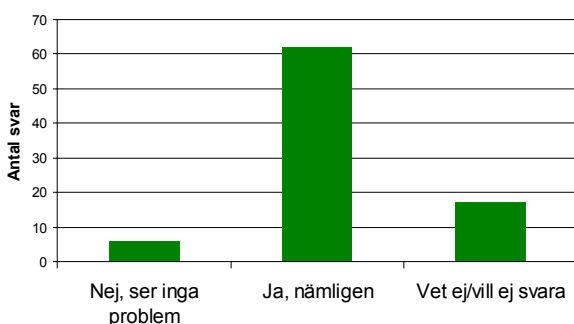
I Figur 6 jämförs hur vd:arna och styrelseordförandena i respektive undersökning rangordnade vd:s professionella drivkrafter. Diagrammet visar att ordförandena underskattar betydelsen för vd av att utveckla organisationen, men däremot överskattar statusaspekten av vd-jobbet samt hur resultaten i det nuvarande jobbet påverkar den framtida karriären. Till stora delar är dock överensstämmelsen mellan de två grupperna god. Exempelvis i synen på hur viktig en möjlig bonus är för motivationen. Den drivkraften hamnar näst sist av de sju i vd:arnas rangordning.

Vad finns det för brister i dagens system?

Kortsiktighet och svårigheter att utvärdera vd:s arbete är vanliga brister

Styrelseordförandenas svar som hittills har redovisats och analyserats i rapporten indikerar starkt att ordförandena själva anser att de nuvarande bonussystemen har svagheter. På en direkt fråga svarade mer än sju av tio av dem att de ser brister, medan färre än var tionde svarade att de inte ser några problem med bonussystemen. När vd:arna fick svara på samma fråga blev resultatet nästan identiskt – fyra av fem såg brister i dagens system.

Ser du några brister i dagens bonussystem?

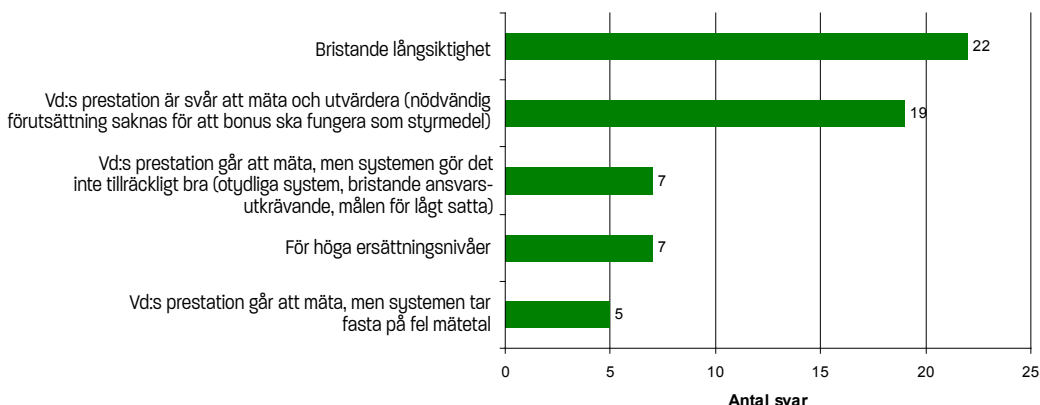


FIGUR 7 Mer än sju av tio styrelseordföranden ser brister i dagens bonussystem.

De styrelseordförande som angav att de ser brister i bonussystemen ombads att själva formulera vilka dessa brister är. I särklass mest förekommande (se Figur 8) är den bristande långsiktigheten i systemen – vilket vi avhandlat ovan i rapporten – samt svårigheterna som är förknippade med att på ett rättvisande sätt mäta och utvärdera vd:s prestation. Vd-jobbet är komplext, och ett företags resultat påverkas av många faktorer bortom vd:s kontroll. Detta kombinerat gör att ett bonussystem som både är rättvisande, begripligt och effektivt möjligen är en orealistisk förhoppning.

Andra invändningar mot de rådande systemen som framkom i undersökningen är att vd:s prestation visserligen går att mäta, men att mätmetoderna i dagsläget antingen inte är tillräckligt väl utformade eller att helt enkelt fel mätetal används. En någorlunda vanlig åsikt är också att själva nivåerna på bonus är för höga. En invändning i denna kategori är att ett styrmedel som grundar sig på vd:s strävan efter pengar tappar i verkan ju mer pengar denne tjänar. Höga ersättningar riskerar – enligt vissa respondenter i undersökningen – att göra vd:arna resistent mot bonus som styrmedel.

Öppna svar om brister i dagens bonussystem



FIGUR 8 Styrelseordförandenas öppna svar understryker att bonussystemen brister i långsiktighet och tydlighet.

Även på denna punkt kan konstateras att styrelseordförandenas svar till stora delar stämmer överens med de åsikter som vd:arna förde fram. Även där betonades kortsiktigheten, svårigheten med att mäta vd:s prestation, de felaktiga mätetalen och bonusnivåer som inte står i relation till resultatet av utfört arbete.

Både vd och ordförande ser brister

Vår studie visar framförallt tre saker:

- Styrelseordförandena tror inte att bonus behövs för att rekrytera eller behålla vd.
- De tror inte heller att möjligheten att uppnå bonus är en av de viktigare drivkrafterna för vd.
- De anser inte att bonussystemen är tydliga och inte heller att de främjar långsiktigheten i bolagen.

De viktigaste skälen till varför styrelseordförandena förespråkar användandet av bonus är för att bonus motiverar och styr vd. Samtidigt är möjligheten till bonus den drivkraft av sju utvalda som ordförandena tror är minst viktig för vd. Vidare är det endast tre av tio av ordförandena som anser att bonussystemen är tydligt formulerade. Inte fler än fyra av tio anser att bonus styr bra på kort sikt och så få som var tionde ordförande anser att dagens system styr bolagen bra på lång sikt.

Vanliga brister som ordförandena ser med belöningsystemen har att göra med att effekterna av vd:s prestationer är svåra att identifiera, isolera från olika omvärldsfaktorer och att mäta. De ordföranden som anser att resultatet av vd:s insatser faktiskt går att mäta och utvärdera, uppger ändå att systemen ofta brister. Fel mått på vd:s prestationer används, eller så används rätt mått men på ett felaktigt sätt – exempelvis genom att vd utvärderas under för kort tid eller att målen är för lätta att uppnå. Med detta i åtanke är det motsägelsefullt och oroväckande att bonus faktiskt omtalas som ett viktigt verktyg när styrelsen ska styra vd.

Bonusens funktion som rekryteringsargument och för att behålla vd i bolaget anser ordförandena vara mindre viktig, än den är som morot och piska för motivation och styrning. Faktum är att det är en större andel av ordförandena som tycker att bonus är oviktigt vid rekrytering än det är som tycker det är viktigt. Endast tre av tio tror att deras nuvarande vd hade avböjt att ta jobbet om bonus inte hade erbjudits och bara var femte tror att vd skulle lämna sin post om bonusen ersattes av en fast marknadsmässig lön.

Undersökningen stärker bilden av att bonus till vd förekommer i det stora flertalet av Sveriges medelstora eller stora bolag. De rörliga ersätt-

ningarna till vd har stor påverkan på företagets strategiska inriktning och med vilka medel strategierna genomdrivs. Att bonus styr åt rätt håll i rätt tid blir därför oerhört viktigt, felnavigeringar kan bli kostsamma.

Vi kan konstateras att styrelseordförandenas och vd:arnas syn på och inställning till bonus och vad som motiverar vd i jobbet stämmer väl överens. Bonus används i syfte att rekrytera och behålla, styra och kontrollera, samt för att motivera vd:n. Men i själva verket uppfylls sällan dessa syften.

Unionen efterlyser

Utvärdering

Undersökningarna ger anledning att reflektera över hur styrelsearbetet överlag bedrivs i bolagen. Kanske är de resultat vi ser i våra undersökningar ett tecken på att styrelserna behöver förändra sina metoder för att styra och utvärdera vd. Har den omvärld – och även den invärld – som vd har att navigera i ökat i förändringshastighet och komplexitet att gamla styrmedel inte längre fungerar?

Bolagen bör vara lika noggranna och uppmärksamma på just sina specifika behov när det gäller utformningen av ersättningsmodellen för vd som de är när de beskriver sina kunderbjudanden och sina kompetensbehov. Det finns stora risker förknippade med en utveckling där standardiserade ersättningsprogram till vd används av bolag som sinsemellan är mycket olika varandra. Mycket talat tyvärr för att en sådan utveckling redan är långt gången. Mot denna bakgrund ser vi att det borde vara självklart att utvärdera och ompröva dagens bonussystem.

Långsiktighet

En vd har ett mycket stort inflytande över beslut som påverkar bolagets resultat- och balansräkning. Dessutom kan vd på ett helt annat sätt än ansvarstagande ägare och det stora flertalet anställda lämna bolaget med kort varsel. Det är därför nödvändigt att ett bonussystem styr vd mot ett långsiktigt beslutsfattande.

Vd:n bör belönas för ett agerande som gynnar bolaget även under åren efter att han själv lämnat bolaget. Den bristande långsiktighet som både styrelseordförandena och vd:arna uppmärksammar i undersökningarna är mycket oroande. I en snabbt föränderlig omvärld blir den långa sikten än viktigare att identifiera och hålla fast vid. Ersättningsystem som inte bidrar till detta måste förändras.

Tydlighet

Det behövs en tydlighet i bonussystemen som idag saknas. I Svensk kod för bolagsstyrning från 2005, en skrift som ska följas av alla svenska bolag vars aktier är upptagna till handel på svensk reglerad marknad, framgår att aktieägarna genom underlag till bolagsstämman på ett enkelt sätt ska kunna bilda sig en uppfattning om ersättningsystemen och dess konsekvenser. Detta är både rimligt och bra. Men det är i många fall inte en realitet idag.

Unionens två undersökningar sätter fokus på flera svaga punkter i dagens ersättningssystem. Vare sig de som systemen är konstruerade för – vd:arna – eller beslutade av – ordförandena med sina styrelser – anser att bonussystemen är tydligt formulerade. Kan sådana belöningsystem verkligen vara lämpliga som styrmedel?

Med tanke på detta är det svårt att se hur kraven på aktieägarnas insyn gällande ersättningarna ska kunna efterlevas av bolagen. Här finns en brist på transparens som måste åtgärdas. Att först betona vikten av att ledningen fokuserar på aktieägarvärdet för att därefter be bolagsstämman godkänna ersättningssystem som ingen av de inblandade tycker är tydligt nog; det är minst sagt motsägelsefullt.

Fokus på det som verkligen motiverar vd

Unionen anser att det måste föras en diskussion om vad som motiverar vd att göra ett bra jobb. Båda våra studier visar att det är ofta andra parametrar än möjligheten till bonus som stimulerar vd i arbetet. Det är dessa drivkrafter styrelsen måste fokusera på för att motivera och styra vd.

Även för de vd:ar som faktiskt till stor del drivs av möjligheten att belönas med bonus kan de nuvarande bonussystemen snarare bli ett sänke av än en hävstång för motivationen. Detta har att göra med systemens oförmåga att faktiskt mäta just enbart vd:s prestationer och inte effekterna av omvärldens konjunkturutveckling. Hur reagerar en vd som gör ett fantastiskt jobb i en lågkonjunktur men ändå ser sin ersättning kraftigt sjunka i takt med att lönsamheten dyker till följd av en internationell finanskris? Om denne vd starkt motiveras av sin ersättning är svaret sannolikt inte att han kavlar upp ärmarna än mer.

Att motivera med bonus är alltså dubbelt problematiskt. För det första är andra drivkrafter än bonus betydligt viktigare för de allra flesta vd:ar. För det andra är det svårt att belöna vd efter prestation, eftersom prestationen är svår att mäta.

Källor

Publicerat material

Bebchuck och Fried, *Pay without performance*, Harvard University Press, 2006

Brodin, Lundkvist, Sjöstrand och Östman, *Koncernchefen och ägarna*, Handelshögskolan i Stockholm, 2007

Bång och Waldenström, *Rörlig ersättning till vd – vad säger forskningen?*, Institutet för näringslivsforskning, 2009

Johansson och Tjärnback, *Bonus – ett bra sätt att styra, motivera och rekrytera vd?* Unionen, 2010

Kollegiet för svensk bolagsstyrning, *Svensk kod för bolagsstyrning*, 2010

Åberg och Åberg, *Vi vill öka företagets investeringar*, Enheten för strategisk utveckling, Sif, 2007

Artiklar med exempel på argumentation om bonus

Dagens Industri, *Nyberg gör upp med Telias tunga arv*, 2011-04-02

Dagens Nyheter, *Skyll inte krisen på giriga direktörer*, 2009-04-05

Dagens Nyheter, *Treschow: Därför stiger direktörernas löner*, 2011-01-24

DI Dimension, Dagens Industri, *Wallenbergs insider*, 2010-11-18

Svenska Dagbladet, *Näringslivstoppar rasar mot nya bonusstoppet*, 2009-04-23

www.va.se, *För dyrt att skrota bonus*, <http://www.va.se/nyheter/2009/06/10/bonus-ericsson-for-dyrt-ut/>

Intervjuer

Unionens bolagsstyrelserepresentanter för ett antal stora svenska bolag

Markus Kallifatides, associated professor, Handelshögskolan i Stockholm

Jan Wallander, fd styrelseordförande för Handelsbanken

Övrigt

Diverse årsredovisningar från svenska storföretag

Telefonenkät utförd av Ipsos på uppdrag av Unionen, mars 2011

En stor majoritet av vd:arna i Sveriges stora och medelstora bolag har bonus som en del av sin ersättning. Vilka är motiven till och syftena med detta? I vilken grad stämmer motiven med verkligheten och hur väl uppnås syftet med vd-bonus?

I rapporten *Vd-bonus – brister och oklara grunder* undersöker Unionen vilken syn styrelseordförandena har på vd-bonus. Tidigare har Unionen granskat vd:arnas egen syn på bonus. I rapporten konstateras att styrelseordförandenas och vd:arnas syn på och inställning till bonus och vad som motiverar vd i jobbet stämmer väl överens. Bonus används i syfte att rekrytera och behålla, styra och kontrollera, samt för att motivera vd:n. Men i själva verket uppfylls sällan dessa syften.

Unionen efterlyser därför bättre utvärdering, ökad långsiktighet och större tydlighet i bonussystemen.

Unionen är Sveriges största fackförbund i det privata näringslivet. Tillsammans skapar vi framgång genom utveckling, trygghet och glädje i arbetslivet.

UNIONEN

Olof Palmes gata 17
105 32 Stockholm
08-504 15 000
www.unionen.se



JAG VILL BLI MEDLEM I UNIONEN!

138000

MINA PERSONUPPGIFTER

Förnamn	Efternamn	Personnummer
Adress	Postnr	Ort
E-postadress	Telefon kontakt/dagtid	

ARBETSGIVARE

Arbetsgivare, företags fullständiga namn	Anställd fr o m ÅÅ MM
Arbetsplatsadress	Ort

MINA LÖNEUPPGIFTER OCH ARBETSUPPGIFTER

Total lön, kronor per månad	Jag är chef <input type="checkbox"/>
Beskrivning av mina arbetsuppgifter och mitt ansvar	

UNIONENS ARBETSLÖSHETSKASSA

Din ansökan om medlemskap i Unionens A-kassa gör du på en separat blankett. Är du inte medlem i Unionens A-kassa skickar vi en blankett till dig inom en vecka. På www.unionensakassa.se kan du skriva ut blanketten och läsa mer om inträdesvillkoren. Medlemskap i A-kassan kan tidigast börja gälla samma månad som inträdesansökan kommit in.

JAG VILL BLI MEDLEM

Jag vill bli medlem fr om ÅÅ MM	Datum	Namn Namnteckning
---------------------------------	-------	----------------------

MIN UNDERSKRIFT

Jag godkänner samtidigt att mina personuppgifter behandlas och utlämnas för sådana ändamål som har med mitt medlemskap att göra.

Frankeras ej
Unionen
betalar portot

Unionen

SVARSPOST
Kundnummer
110407606
200 10 Malmö

K HÄR

TEJPA
HÄR