



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Kandidatuppsats
Januari 2004

En fallstudie av Handelsbankens vinstandelssystem Oktagonen

Handledare

Per Magnus Andersson
Carl R. Hellberg

Författare

Josephine Brauer
Carolina Johansson
Maria Löfgren
Marie Persson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	En fallstudie av Handelsbankens vinstandelssystem Oktogonen
Seminariedatum:	2004-01-15
Ämne/kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Josephine Brauer, Carolina Johansson, Maria Löfgren och Marie Persson
Handledare:	Per Magnus Andersson och Carl R. Hellberg
Företag:	Handelsbanken
Fem nyckelord:	Handelsbanken, Oktogonen, vinstandelssystem, stiftelser, motivation
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera Handelsbankens vinstandelssystem Oktogonen.
Metod:	Vi har använt oss av både primära och sekundära källor för att skapa en grund till vår uppsats. Vi valde att använda oss av två former av primära källor: intervjuer och enkäter. Vi lämnade ut 46 enkäter och gjorde därefter 3 intervjuer för att få en djupare förståelse av våra problemställningar. Denna empiri kompletteras av utvald lämplig teori och mynnar därefter ut i en analys och slutligen ett resultat.
Slutsatser:	De slutsatser som framkommit i denna uppsats är att Oktogonens existens ses som väldigt positiv bland de anställda på Handelsbanken. När det gäller att motivera och inspirera personalen på Handelsbanken verkar dock den rådande decentraliseringen på banken spela en större roll än Oktogonen. En skillnad i inställningen till Oktogonen konstaterades också mellan åldersgrupperna. Uppsatsen behandlar även faktorer som kostnadsmedvetenhet, löneutveckling, ägarspridning, utbetalningstidpunkt och företagskultur för att se hur dessa påverkar de anställda såväl positivt som negativt.

Abstract

- Title:** A case study of Handelsbankens profit share system Oktogonen
- Authors:** Josephine Brauer, Carolina Johansson, Maria Lofgren and Marie Persson
- Advisors:** Per Magnus Andersson and Carl R. Hellberg
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date:** 2004-01-15
- Keywords:** Handelsbanken, Oktogonen, profit share system, foundations, motivation
- Purpose:** The purpose is to describe and analyse Handelsbankens profit share system Oktogonen.
- Methodology:** We have been using both primary and secondary data to create a foundation to our essay. We chose to use two forms of primary sources, interviews and inquiries. This data is completed with appropriate theory and ends in analyse and finally a result and suggestion to continuing studies.
- Theoretical perspectives:** The theory we have been using is mostly about profit share system, foundations, leadership, rewards and facts we have found regarding Handelsbanken and Oktogonen.
- Empirical foundation:** Handelsbanken
- Conclusions:** The conclusions we have reached through this essay is that the employees at Handelsbanken find Oktogonens existence as very positive. However is it the decentralisation that motivates and inspires the staff at the bank, more than Oktogonen. There is a difference between younger and older staff regarding the attitude towards Oktogonen. The essay also discuss terms like cost consciousness, trend of wages, ownership among employees, day of payment, corporate culture and how these terms affect the employees in positive as well as negative ways.

Lund 2004-01-15

Vi vill framföra ett stort tack till alla som hjälpt oss på vägen med denna uppsats. Framförallt vill vi tacka våra suveräna kontaktpersoner på Svenska Handelsbanken samt deras trevliga kollegor för ett fantastiskt bemötande. Utan deras ovärderliga hjälp med information och deltagande i enkätundersökning samt intervjuer hade förutsättningarna för vårt arbete sett helt annorlunda ut.

Vi vill även passa på att tacka våra nära och kära som ställt upp med allt från teknisk assistans till korrekturläsning, ingen nämnd ingen glömd.

Josephine Brauer

Carolina Johansson

Maria Löfgren

Marie Persson

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1. Bakgrund.....	7
1.2. Problemformulering.....	8
1.3. Syfte.....	8
1.4. Disposition.....	9
2. Metod.....	10
2.1. Val av ämne och undersökningsobjekt.....	10
2.2. Sekundärkällor.....	10
2.3. Primärkällor.....	11
2.3.1. Presentation av respondenter.....	11
2.3.2. Utformning av genomförande av enkätundersökning.....	12
2.3.3. Utformning av genomförande av intervjuundersökning.....	13
2.4. Validitet.....	14
2.5. Reliabilitet.....	15
2.6. Källhänvisningar.....	15
3. Teoretisk referensram.....	16
3.1. Urval av teorier.....	16
3.2. Motivationsteori.....	16
3.2.1. Behovsteorier.....	17
3.2.2. Hawthorneeffekten.....	18
3.2.3. Tvåfaktorsteori.....	19
3.2.4. Förväntningsteori.....	20
3.2.5. Förstärkningsteori.....	21
3.2.6. Återkoppling.....	21
3.2.7. Pierre Schous empiriska studie om arbetsmotivation.....	22
3.3. Ledarskap.....	23
3.3.1. Historik.....	23
3.3.2. Senare forskningsteorier.....	25
3.4. Belöningsystem.....	26
3.4.1. Exempel på belöningsystem.....	28
3.5. Ägarspridning och vinstdelning.....	29
3.5.1. Ägarspridning.....	30
3.5.1.1. Teoretisk översikt.....	30
3.5.1.2. Motiv till ägarspridning.....	31
3.5.1.3. Invändningar mot ägarspridning.....	32
3.5.1.4. Metoder för ägarspridning.....	33
3.5.1.5. Metoder för finansiering av ägarspridning.....	33
3.5.1.6. Forskning på området.....	33
3.5.2. Vinstdelning.....	34
3.5.2.1. För- och nackdelar med vinstdelning.....	35
3.6. Stiftelser.....	36
3.6.1. Vinstandelsstiftelser.....	36
3.6.1.1. Beskattning av företag.....	38
3.6.1.2. Beskattning av vinstandelsstiftelse.....	39

3.6.1.3. Beskattning av anställda.....	39
4. Handelsbanken och Oktogonen.....	40
4.1. Handelsbanken.....	40
4.1.1. Historik.....	40
4.1.2. Mål och politik.....	40
4.1.3. Organisation.....	41
4.1.4. Decentralisering.....	42
4.1.5. Ledarskap.....	43
4.2. Oktogonen.....	45
4.2.1. Historik och utveckling.....	45
4.2.1.1. Oktogonens tillkomst.....	45
4.2.1.2. Oktogonens första utkast.....	46
4.2.1.3. Styrelsen.....	47
4.2.1.4. Intresseorganisationerna.....	48
4.2.1.5. Bolagsstämman.....	49
4.2.1.6. De anställda.....	50
4.2.1.7. Styrelserepresentation.....	50
4.2.1.8. Förändringar i systemet.....	51
4.2.1.9. Oktogonen som kapitalförvaltare.....	52
4.2.1.10. Oktogonens effekter.....	53
4.2.2. Regelverket.....	53
4.2.2.1. Avsättningsregler.....	53
4.2.2.2. Andelsregler.....	54
4.2.2.3. Utbetalningsregler.....	55
4.2.2.4. Beskattning.....	56
4.2.2.5. Stiftelsestadgar.....	56
4.2.2.6. Bankstyrelsen.....	57
5. Vinstandelssystem i banker.....	58
5.1. Vinstandelssystem i andra banker.....	58
5.1.1. Föreningssparbanken.....	58
5.1.2. Nordea.....	59
5.1.3. SEB.....	60
5.2. Jämförelse med Oktogonen.....	60
6. Presentation av primärdata.....	62
6.1. Resultat av enkätundersökning.....	62
6.2. Resultat av intervjuundersökning.....	63
6.2.1. Respondent 1.....	63
6.2.2. Respondent 2.....	64
6.2.3. Respondent 3.....	65
6.3. Sammanfattning av primärdata.....	66
7. Analys.....	68
7.1. Motivation.....	68
7.2. Ägarspridning och vinstdelning.....	70
7.3. Ledarskap.....	72
8. Resultat.....	73

8.1. Sammanfattning av resultat.....	73
8.2. Avslutande reflektioner.....	74
8.3. Förslag till fortsatta studier.....	75
Källförteckning.....	76

Figurer:

Figur 3.1 Maslows behovstrappa.....	18
Figur 3.2 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	20
Figur 3.3 Förväntningsteorin.....	21
Figur 3.4 Dolda och medvetna motivationssystem.....	22
Figur 3.5 Komplexiteten i ledarskapet.....	25
Figur 3.6 Hopwoods matris.....	27
Figur 4.1 Handelsbankens organisation.....	41
Figur 5.1 Vinstandelar 2002.....	61

Bilaga:

1. Enkät till anställda på Handelsbanken.....	79
---	----

1 Inledning

Det här kapitlet ger en bakgrund till uppsatsämnet och mynnar ut i problemformulering och syfte. För att underlätta för läsaren avslutas kapitlet med en disposition av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Att vara anställd inom Handelsbanken kan innebära att ett miljonbelopp tillfaller dig vid pensionering, oavsett vilken befattning du haft under din anställningstid. Handelsbankens kollektiva belöningsystem utgör en markant skillnad från hur andra företags system är utformade då många företag idag har hamnat i blåsväder till följd av den senaste tidens avslöjanden i media. Skandalerna avlöser varandra om hur stora summor företagens chefer plockat ut som en extra belöning för sitt "hårda arbete".

Dagens arbetsmarknad är allt mer kunskapsorienterad och företagens beroende av sina anställda och deras kompetens ökar. Personalen tillhör idag de viktigaste tillgångarna i många företag, detta har medfört ett ökat intresse för frågor kring arbetsmotivation och engagemang. Ledningens förmåga att motivera och stimulera anställda, samt möjligheten att rekrytera och behålla personal med rätt kompetens, är centrala frågor i flera företag. Hög sjukfrånvaro och hög personalomsättning är exempel på faktorer som skapar höga kostnader, dessa anses kunna minskas med motiverad och tillfredsställd personal.¹

Belöningsystem har fått en stor roll i allt fler organisationer och de kan vara av skiftande slag, allt från bonus, provision, vinstandel till beröm, nya arbetsuppgifter och så vidare. Det som uppfattas som en belöning av en anställd kanske inte ses som en belöning av en annan. Det är viktigt att belöna på rätt sätt så att den anställde inte väljer att söka arbete i en annan organisation samt för att locka till sig ny arbetskraft. Vid val av belöningsystem är det väsentligt att tänka på att det ska passa in i företagets kultur. Inget företag är för litet för att utveckla ett belöningsystem och det kan vara såväl kollektiva som individuella. Att belöna individuella prestationer kan leda till konflikter vilket i sin tur kan medföra att de positiva effekterna av ett bra samarbete går förlorade. Å andra sidan kan kollektiva belöningar innebära att de enskilda medarbetarnas kompetens inte optimalt tas till vara. För att ett belöningsystem ska fungera är det viktigt att det finns en acceptans bland de anställda och att de känner att de kan påverka systemet och därmed belöningen.²

¹ Bruzelius & Skärvad (2000) *Integrerad organisationslära* s.291

² Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell & Sjöstrand (2002) *Belöningsystem- nyckeln till framgång* s.85

1.2 Problemformulering

Inom bankverksamheten arbetar företagen under likartade förhållanden och med praktiskt taget identiska tjänster och produkter. De påverkas på ungefär samma sätt av strukturförändringar, konjunkturutveckling och ekonomisk politik. Dessa omständigheter gör det viktigt för bankerna att utmärka sig genom kompetent personal eftersom de har svårt att särskilja sig på annat sätt. Personalen är deras viktigaste tillgång och ett sätt att motivera sin personal kan vara att låta de ta del av företagets vinst. Bankerna i Sverige har varit föregångare vad gäller vinstandelssystem och först ut var Handelsbanken år 1973 då vinstandelsstiftelsen Oktogonen bildades. Vid den här tidpunkten var diskussionen om personalen som företagets viktigaste tillgång inte lika aktuellt som idag, personalen var inte heller lika lätttrölig. Belöningsystemen var inte lika välutvecklade och vanligt förekommande som de är nuförtiden. Syftet med Oktogonen var från början inte att det skulle fungera som ett belöningsystem, men det har under åren kommit att betraktas alltmer som ett sådant.

Handelsbanken har varit framgångsrik under mycket lång tid och deras lönsamhet har legat över branschgenomsnittet under flera år. Designen av Oktogonen har med undantag av små redigeringar stått sig genom åren trots att banken var tidigt ute med att utforma systemet. Idag arbetar allt fler företag med belöningsystem och därmed anser vi att det är av intresse att undersöka hur väl Oktogonen fungerar som belöningsystem. Vi vill utreda vilka effekter Oktogonen medfört genom åren samt vilka för- och nackdelar som finns med systemet. Är det Oktogonen som år efter år inspirerat de anställda att prestera bättre än branschgenomsnittet eller finns det andra orsaker inom Handelsbanken som motiverar de anställda? Handelsbanken har en decentraliserad organisation och en stark företagskultur och därför vill vi utreda i vilken utsträckning detta påverkat de anställdas prestationer. Tanken bakom stiftelsen är att de pengar som avsätts till Oktogonen främst ska placeras i Handelsbanksaktier för att skapa delägarintresse hos de anställda. Därför vill vi undersöka om det finns en känsla av delägarskap bland de anställda och vilka effekter det i så fall kan medföra.

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera Handelsbankens vinstandelssystem Oktogonen.

1.4 Disposition

- Kapitel 1** Detta kapitel syftar till att ge läsaren en allmän orientering av uppsatsens innehåll. Här beskrivs uppsatsens bakgrund, problemformulering och syfte.
- Kapitel 2** Här redogörs för den metod som ligger till grund för uppsatsen. Detta för att läsaren ska kunna få en bild av tillvägagångssättet.
- Kapitel 3** I detta kapitel presenterar vi den teori som uppsatsarbetet bygger på. De utvalda teorierna används senare i analysen av empirin.
- Kapitel 4** Det här kapitlet är uppdelat i två avsnitt. Först görs en beskrivning av Handelsbanken och därefter ges en redogörelse för deras vinstandelssystem Oktogonen.
- Kapitel 5** Här görs en kort presentation av tre andra bankers vinstandelssystem. Kapitlet avslutas med en jämförelse mellan deras system och Oktogonen.
- Kapitel 6** I detta kapitel presenteras och sammanställs våra resultat från enkät och intervju undersökningar som ägt rum på Handelsbanken.
- Kapitel 7** I kapitel sju analyseras vår empiri utifrån de teorier som tas upp i kapitel tre.
- Kapitel 8** I det sista kapitlet redogörs de resultat vi kommit fram till. Avslutningsvis ges reflektioner och förslag till fortsatta studier.

2 Metod

Här redogör vi för den vetenskapliga metod som ligger till grund för vår forskning och vårt tillvägagångssätt. Vi vill presentera det underlag som våra resonemang och våra slutsatser grundar sig på för att låta den enskilde läsaren skapa sina egna uppfattningar om uppsatsens trovärdighet.

2.1 Val av ämne och undersökningsobjekt

Vid vårt val av uppsatsämne var vi alla överens om att välja ett ämne med anknytning till ekonomistyrning. Eftersom belöningssystem är ett högaktuellt ämne till följd av den senaste tidens avslöjanden i media, väcktes vårt intresse för detta ämne.

Handelsbankens belöningssystem heter Oktogonen och är ett vinstandelssystem. Oktogonen nämns ofta i den företagsekonomiska litteraturen vilket har lockat oss till att vilja undersöka fenomenet närmre. Då vi dessutom hade kontaktpersoner inom Handelsbanken underlättade detta vidare studier. Vinstandelssystem generellt är ett kollektivt belöningssystem till skillnad från många andra system där endast chefer premieras och det kan därför tyckas vara mer rättvist. Handelsbanken var tidigt ute med att utforma sitt vinstandelssystem och har varit en förebild för många andra företag, därför valde vi att göra en fallstudie av Oktogonen. Handelsbanken är en stor och framgångsrik koncern och vi vill undersöka Oktogonens eventuella roll i detta och dess påverkan på bankens anställda. Genom att utföra en fallstudie av Oktogonen har vi kunnat få en djupare förståelse för hur de anställda påverkas av ett vinstandelssystem än om vi utfört en bredare studie med flera företag. Vi har dock valt att utföra referensstudier på tre andra företag inom bankbranschen som också använder sig av vinstandelssystem som belöningssystem för att se vilka skillnader och likheter som finns. Vi valde tre andra storleksmässigt likvärdiga banker för att förutsättningarna skulle vara så lika som möjligt. Anledningen till att vi endast undersökt banker beror på att Handelsbanken varit en förebild när de andra bankerna utformade sina system. Vi ansåg därför att det var intressant att titta på de eventuella förändringar som gjorts.

Vi ser det som en fördel att vi har olika bakgrund med fördjupningar inom olika områden inom företagsekonomi eftersom det bidrar till en större bredd på uppsatsen.

2.2 Sekundärkällor

Sekundärkällor är material som är insamlat av andra än oss själva.³ Främst böcker av Jan Wallander, VD för Handelsbanken under många år, har varit till stor hjälp

³ Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.52

för oss eftersom han i sin litteratur ofta refererar till sina erfarenheter inom banken. Vi inledde sökandet efter sekundärdata genom att leta efter böcker och artiklar inom ämnesområdet. Detta gjorde vi genom att använda oss av olika databaser som till exempel Lovisa och Libris. Våra sökord var främst Oktogonen, vinstandelsstiftelser, motivation och belöningssystem. Utifrån dessa sökord fick vi många träffar som behandlar olika teorier och modeller som vi ansåg relevanta för vår undersökning. Vi har försökt finna stöd för teorier och modeller i många böcker för att öka trovärdigheten. Som sekundärdata har även de olika bankernas årsredovisningar och hemsidor samt en del andra företagsinterna källor använts.

Vad gäller äktheten i källorna har ett kritiskt synsätt hela tiden genomsyrat våra studier. Det är viktigt att tänka på varifrån källan härstammar och vem som är författare, publiceringsår bör också uppmärksammas då omvärlden ständigt förändras och gamla teorier snabbt kan bli inaktuella.⁴ För att undvika detta har vi försökt komplettera den äldre litteraturen med mer aktuell teori. Vi är medvetna om att vi har använt källor som inte är oberoende. Detta har inte kunnat undvikas då den huvudsakliga informationen om Oktogonen endast finns tillgänglig internt inom Handelsbanken. Vi har dock funnit viss utomstående material som är kompletterande.⁵

Hundra procentig objektivitet i utredningen är omöjligt eftersom våra egna värderingar och erfarenheter återspeglas vid val och tolkning av sekundärdata men vi tror inte att uppsatsen påverkats särskilt mycket av detta då vi saknar tidigare erfarenheter inom ämnet.⁶

2.3 Primärkällor

Primärkällor är data som inte finns färdigdokumenterad utan som forskaren själv måste samla in.⁷ De primära källor som vi främst använt oss av är de kvantitativa och kvalitativa undersökningar som vi genomfört på Handelsbanken. Vi har kombinerat dessa metoder och i viss mån är vår kvantitativa metod en förberedelse för vår kvalitativa metod.

2.3.1 Presentation av respondenter

För att skapa en grund och en förståelse till vidare intervjuer inom Handelsbanken utformade vi en enkät som delades ut på några kontor inom Handelsbanken. För att få högre trovärdighet valde vi att inte fokusera enbart på ett kontor utan på tre olika, ett regionkontor, ett större stadskontor och ett mindre landsbygdskontor. Enkäten riktade sig till all personal oavsett befattning på kontoren.

Resultatet av enkäterna visade tendensen att uppfattningen om Oktogonen skiljde sig åt mellan åldersgrupperna och därför ville vi undersöka detta ytterligare

⁴ Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.224

⁵ Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.134

⁶ Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) *Att utreda, forska och rapportera* s.37

⁷ Holme & Solvang (1996) *Forskningsmetodik* s. 86

genom att intervjua en ung och en äldre anställd med olika befattningar inom Handelsbanken. Vi hade gärna intervjuat fler för att få en högre reliabilitet men det var på grund av tidsbristen tyvärr inte möjligt.

För att reda ut oklarheter i sekundärdata gällande Oktogonen och dess regelverk genomfördes en intervju med Stellan Borgh som är vice styrelseordförande i stiftelsen Oktogonen. Han har varit anställd inom Handelsbanken större delen av sitt yrkesverksamma liv och har därmed stor erfarenhet av Oktogonen och av bankens organisation.

För att få en bättre insikt i hur det är att vara chef inom Handelsbanken idag har en kontorschef på ett av de mindre kontoren kontaktats. Han har varit anställd inom Handelsbanken sedan 1991 och har även i sin tidigare anställning inom bankbranschen varit i ledarposition. Detta har gjort att vi fått en bättre överblick av hur det decentraliserade arbetet inom koncernen fungerar.

Fortsättningsvis kommer vi att benämna deltagarna i både enkät- och intervjuundersökningarna, respondenter. Hänvisar vi till en specifik respondent framgår detta av vi titulerar dem respondent 1, respondent 2 och respondent 3. Se presentation längre fram i uppsatsen.

2.3.2 Utformning och genomförande av enkätundersökning

Enkäten är en kvantitativ studie där vi erhållit information som vi sedan tolkat. Antalet enkäter har grundats på antalet anställda på de olika kontoren. Kontaktpersoner fanns på alla kontor som enkäterna lämnades till och de i sin tur såg till att deras kollegor fyllde i dem. För att få ut så mycket som möjligt av enkäterna fick respondenterna några dagar på sig att besvara dem. Till vår stora förtjusning returnerades nästan alla enkäter ifyllda. Resultatet blev totalt fyrtiosex enkäter, besvarade av lika många män som kvinnor.

Enkäten bestod av fjorton frågor, syftet var att få fram ett underlag för de anställdas inställning till Oktogonen och vilka faktorer som motiverar dem i deras arbete. För att underlätta sammanställningen av enkäterna utformades hälften av frågorna så att de kunde besvaras enligt en graderingsskala där 1 var det lägsta betyget och 5 det högsta. Vi valde dock att inte göra en statistisk sammanställning eftersom vi inte ansåg det nödvändigt då vi istället noggrant redogör för resultaten. Nedan följer en kort beskrivning om syftet till några av de ställda frågorna (se bilaga 1).

Vi valde att göra en åldersfördelning, respondenterna delades in i sju olika åldersgrupper. Anledningen till detta var att eventuellt påvisa en skillnad mellan åldersgrupperna gällande synen på Oktogonen. Trots att svar uteblev helt från två åldersgrupper anser vi inte att det påverkar undersökningens trovärdighet eftersom vi tror att dessa åldersgrupper är underrepresenterade inom organisationen och därför speglar ett genomsnittskontor.

I enkäten ställdes sju frågor som endast behandlade Oktogonen. Här ville vi få fram de anställdas synpunkter på informationen om Oktogonen, om Oktogonen

påverkat dem till att söka arbete på Handelsbanken, huruvida Oktogonen bidrog till ökad motivation och fick dem att stanna på Handelsbanken samt hur synen på utbetalningarna var. Enkäten avslutas med två frågor, en om hur Oktogonen utifrån en given definition uppfattas som ett belöningsystem och en där den anställda har möjlighet att redogöra för- och nackdelar med systemet.

Vi ställde även andra frågor eftersom vi ville se vad de anställda ansåg motiverande på sin arbetsplats, om det finns någon speciell motivationsfaktor inom Handelsbanken som gör att de blir motiverade att prestera utöver de vanliga arbetsuppgifterna. På denna fråga valde vi att lämna några tomma rader till personalens förfogande i hopp om att få ett utförligt svar. Vi ville även undersöka decentraliseringens roll i den dagliga motivationen inom Handelsbanken eftersom vi misstänkte att den är en stor motivationsfaktor för de anställda.

Eftersom det är vi forskare som granskar den fakta vi får genom enkätundersökningen finns det alltid en viss risk för osäkerhet. Vid en kvantitativ studie har oftast forskaren en viss förförståelse och vissa förutfattade meningar och med tanke på det kommer forskaren fram till olika definitioner av problemet som kanske inte är hundra procentigt riktiga.⁸ Innan undersökningen utfördes hade vi i gruppen en till viss del negativ bild av Oktogonen som motivationsfaktor då vi ansåg att utbetalningarna låg för långt fram i tiden för att motivera flertalet av de anställda. Samtidigt tyckte vi att systemet är unikt med tanke på den oerhört stora förmögenhet som Oktogonen besitter. Vi har dock ansträngt oss för att vara objektiva och försökt bortse från tidigare föreställningar.

För att kunna använda enkäten som underlag för fortsatt fördjupning var vi tvungna att utforma och genomföra enkäten i ett tidigt skede av uppsatsarbetet. Vi var då inte lika insatta och pålästa i ämnet som om vi utfört enkäten senare och då eventuellt kunnat precisera våra frågor bättre. Vi anser dock med facit i hand att enkäten ändå täcker de områden som var relevanta för vidare intervjuer. Däremot innehöll enkäten vissa frågor som vi inte använt i vår analys.

2.3.3 Utformning och genomförande av intervjuundersökning

För att få ett djup i vår uppsats valde vi att genomföra intervjuer med två anställda med olika befattningar på ett av kontoren. För att få ut det mesta möjliga intervjuade vi en man och en kvinna som representerade olika åldersgrupper och därmed kunde bidra med olika erfarenheter. Vid intervjuerna utgick vi ifrån de frågor som ställts i enkäten och respondenten hade ett exemplar framför sig för att lätt kunna följa med. Vi var vid denna tidpunkt mer inlästa på både den teori vi valt samt på Oktogonen och Handelsbanken, vilket underlättade för oss när vi genomförde intervjun. Respondenterna ville vara anonyma, därmed nämns inte deras namn i uppsatsen vilket både kan var positivt och negativt. Anonymitet kan innebära att respondenten är mer uppriktig. Det negativa med att källan är anonym är att det kan minska dess trovärdighet.

⁸ Holme & Solvang (1996) *Forskningsmetodik* s. 151

Vår intervju med Borgh ägde rum på regionkontoret i Malmö. De frågor vi önskade få svar på e-postades iväg på förhand till Borgh, så att han kunde vara förberedd vid vårt möte. Anledningen till att vi gjorde detta var att vi ville få ut så mycket som möjligt av intervjun. Nackdelen med intervju per e-post är att frågorna kan missuppfattas och det medför att svaren inte stämmer med det intervjuarna egentligen var ute efter. Dessutom ger det den som ska intervjuas möjlighet att undvika att bli överraskad och därmed undvika obehagliga frågor.⁹ Dock hade vi ingen användning av detta då Borgh inte tagit sig tid till att läsa igenom frågorna. Eftersom vi var väl förberedda och pålästa även inför denna intervju fick vi ändå fram den information som efterfrågades.

Fördelar med besöksintervjuer är att de går fort att genomföra, intervjusituationen blir kontrollerad och det ges möjlighet att följa upp och förklara frågor vid behov. Det ger även ökade möjligheter att bättre uppfatta respondenternas outtalade attityder och åsikter. Nackdelar kan vara att intervjuaren är ledande i sin intervju och då går miste om eventuell värdefull information som respondenten annars hade nämnt.¹⁰

Kontakten med kontorschefen på det mindre kontoret togs först via telefon för att presentera vem vi var och vad vi önskade få hjälp med. Därefter förekom kontakten endast via e-post då detta passade honom bäst. Vi skickade ett antal frågor rörande Handelsbankens ledarskap och fick utförliga svar tillbaka.

Telefonkontakt har tagits med andra banker, såsom Föreningssparbanken, SEB och Nordea. Skälet var att vi ville få information om deras vinstandelssystem. Dock var SEB inte villiga att hjälpa oss men trots detta fann vi tillräcklig information i sekundära källor.

Fördelar med telefonintervju och intervju via e-post är att det går fort och är kostnadsfördelaktigt, det krävs inte heller så mycket tid vare sig från respondenten eller från intervjuarens sida. Nackdel är att ansiktsuttryck och kroppsrörelser som kan vara talande går förlorade. En ytterligare nackdel med e-post är att det inte går att föra en konversation och ställa eventuella motfrågor.¹¹

2.4 Validitet

Validitet innebär att en undersökning mäter det som avses att mäta. Vid intervju- och enkätundersökning måste frågorna vara relevanta för det problem som ska lösas för att hög validitet ska kunna uppnås. Det är viktigt att skilja mellan inre och yttre validitet. Inre validitet är när ett frågeformulär i en enkät eller en intervjuundersökning mäter vad det avser att mäta. Det är nästan omöjligt att uppnå hundra procentig inre validitet. Viktigast är att klargöra graden av inre validitet och vara medveten om i vilken mån mätinstrumentet mäter för mycket, för lite eller fel saker.¹² Vi försökte öka den inre validiteten genom att låta en av

⁹ Andersen (1998) *den uppenbara verkligheten* s.171f

¹⁰ Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.172

¹¹ Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.172

¹² Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.150f

våra kontaktpersoner korrekturläsa våra frågor och komma med förslag till förändringar. Yttre validitet klargör hur väl resultatet av mätningarna kan tillämpas i andra sammanhang. Hög yttre validitet innebär alltså att mätningarna har hög generaliserbarhet.¹³ Vi tror att den yttre validiteten i vår undersökning är hög då vi troligtvis fått samma resultat om vi gjort mätningarna på ett annat kontor inom Handelsbanken i Sverige eftersom våra mätningar troligen representerar ett genomsnittskontor, som vi nämnt tidigare.

2.5 Reliabilitet

Med reliabilitet menas undersökningens tillförlitlighet och den bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggranna vi forskare är vid bearbetningen av information. Hög reliabilitet uppnås om olika oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefärligen samma resultat. Det går inte att undvika att fel smyger sig in under insamling och bearbetning av information. Vår uppgift är att göra så små fel som möjligt. Prövning av pålitlighet görs av samma forskare eller av flera olika. Eftersom tiden är knapp har vi inte möjlighet att pröva informationen mer än en gång och därför vet vi inte hur pass hög reliabilitet undersökningen har.¹⁴ Vi har dock försökt vara extra noggranna och uppmärksamma under vårt uppsatsarbete för att uppnå så hög reliabilitet som möjligt. Vid intervjuerna har vi utgått från enkäten för att öka standardiseringen så mycket som möjligt. Det gör det också lättare att upprepa undersökningen fast det inte går att garantera att resultatet för det blir det samma.

2.6 Källhänvisningar

Våra källor hänvisar vi till direkt löpande i texten genom fotnoter. Står en fotnot i anslutning till en rubrik bygger avsnittet på denna källa om inget annat anges.

¹³ Merriam (1994) *Fallstudien som forskningsintervjun* s.177

¹⁴ Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) *Att utreda, forska och rapportera* s.39

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras de teorier vi använt oss av som grund vid uppsatsens empiriska undersökning och för vidare parallelldragning i analys- och resultat avsnitten. Kapitlet inleds med en förklaring av vårt val av teorier och därefter redogörs de en efter en.

3.1 Urval av teorier

Syftet med belöningsystem är att belöna och därmed motivera personalen till att öka sina prestationer. Behovet av belöning och uppmuntran som vi alla känner återfinns i motivationsteorin. Vårt teoriavsnitt inleds därför med en bred redogörelse av olika motivationsteorier. För att få en bättre förståelse för Oktogonen behöver vi fördjupa oss även i Handelsbanken och dess ledarskap. Decentraliseringen inom Handelsbanken har en stor roll i bankens starka företagskultur. Kulturen skapas av bland annat ett starkt ledarskap och på grund av detta har vi valt att redogöra för olika ledarskapsteorier. I vårt teoriavsnitt om belöningsystem vill vi visa vad som är viktigt att tänka på vid val av belöningsystem samt ge några exempel på system som används i Sverige idag för att belysa vilka alternativ som finns. Därefter övergår vi till att redogöra för teorier om ägarspridning och vinstdelning eftersom Oktogonen är ett exempel där detta kombinerats. Avsnittet om stiftelser har vi valt för att öka förståelsen för de lagar och stadgar som gäller för stiftelser i Sverige. Detta för att kunna genomföra en korrekt beskrivning av Oktogonens regelverk vilken underlättar analysen av systemet.

De valda teorierna kommer att kopplas samman med vårt empiriska material för att underlätta analysen av vinstandelssystemet Oktogonen längre fram i uppsatsen.

3.2 Motivationsteori

Det råder oklarheter om vad begreppet motivation egentligen står för. I Bra Böckers lexikon definieras motivation som en psykologisk term som betecknar de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål¹⁵. Några forskare menar att motivation är olika inre tillstånd såsom behov, drivkrafter och psykisk energi. Andra menar att dessa inre tillstånd har utvecklats först efter det att vissa beteendemönster observerats och att motivation därför bäst kan studeras genom att analysera motiverade individers handlingar. De flesta är överens om att motivation framförallt kan avläsas i följande beteendemönster: initiativkraft, att arbeta i en bestämd riktning, intensitet, uthållighet och arbetsprestation.

¹⁵ Bra Böckers lexikon, band 16 (2000) s.277

Motivationsforskning har traditionellt haft två olika fokus; individen och situationen. Individforskning har koncentrerat sig på att finna personlighetsfaktorer som förklaring till arbetsmotivation medan situationsforskningen i första hand har studerat externa faktorer såsom exempelvis belöningsystem och organisationsstruktur.

3.2.1 Behovsteorier

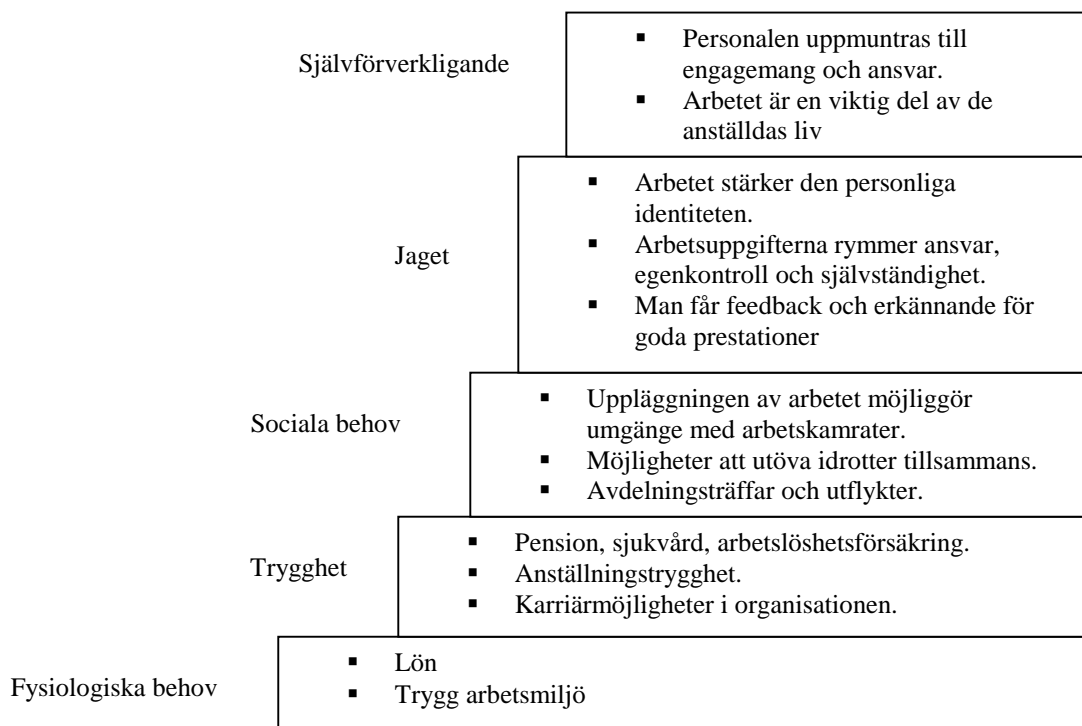
De olika behovsteorierna utgår ifrån att individens beteende kan förklaras utifrån de behov han har i en given situation. Den mest citerade behovsteorin inom arbetspsykologin är troligen Abraham Maslows behovshierarki. Han var bland de första att konstatera att människan är en psykologisk organism som strävar efter att tillfredställa sina behov av utveckling och självförverkligande.¹⁶

Maslows behovshierarki kan översättas på en organisation, hierarkin kan ses i figur 1 nedan. Den första grundläggande gruppen innehåller de fysiologiska behoven, basbehoven, exempelvis mat och luft. Översätts basbehovet på organisationen kan det vara i form av lön och trygg arbetsmiljö. Den andra gruppen är trygghetsbehoven som är trygghet och förutsägbarhet. I organisationen kan det vara pension, anställningstrygghet och karriärmöjligheter. Tredje gruppen är sociala behov såsom mänsklig närkontakt, till exempel vänner och relationer. Det kan vara att de anställda träffas utanför arbetet och till exempel idrottar tillsammans, gör utflykter, har avdelningsträffar med mera. Gemenskap är mycket viktigt för individen.¹⁷ Den fjärde gruppen är jaget, självhävelsebehovet. Maslow menar att människor har behov av självrespekt och att få respekt från andra. Det gäller behov av styrka, prestationsförmåga, oberoende och frihet, behov av prestige, erkännande och uppmärksamhet från andra. Överst i hierarkin kommer behovet av självförverkligande, det handlar om att fritt få utveckla sina anlag och möjligheter ”to become everything that one is capable of becoming”¹⁸

¹⁶ Schou (1991) *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer* s.12

¹⁷ Morgan (1997) *Organisationsmetaforer* s.46

¹⁸ Bakka, Fivesdal & Lindkuist (1999) *Organisationsteori* s.163f



Figur 3.1: Exempel på hur organisationer kan tillfredsställa behov på olika nivåer i Maslows hierarki.

McClelland, forskare vid Harvard University, ser på behov som personlighetsdrag och menar att det framförallt finns tre olika behov som är viktiga i en organisationsmiljö: behov att lyckas, maktbehov och behov av social tillhörighet. Behoven skiljer sig åt mellan olika individer. Vissa har till exempel ett starkt maktbehov medan andra drivs av behov av social tillhörighet.

Behovet att lyckas tangerar individens strävan efter att alltid göra bra ifrån sig och att lyckas bättre än tidigare. Högpresterande individer anses ha ett ovanligt starkt behov av att lyckas. Maktbehovet är behovet av att påverka och kontrollera andra människor. Individer som har ett stort maktbehov är mer intresserade av status, prestige och att påverka andra personer än att själv göra ett bra arbete. Det tredje behovet, social tillhörighet berör i första hand individens behov av att vara omtyckt och accepterad av andra. Individer som besitter ett starkt behov av social tillhörighet föredrar samarbete framför konkurrens.¹⁹

3.2.2 Hawthorneeffekten

Belöningar kan vara i form av bland annat status, ökat ansvar men även i form av en klapp på axeln och tårta till kaffet vilka är gester som alltid uppskattas. Hawthorneeffekten visar att det är uppmärksamheten i sig som motiverar personalen. Hawthorneexperimentet utfördes av forskare i USA i början av trettioalet. Amerikanska sociologer besökte fabriker av olika slag för att se om de kunde öka produktiviteten genom att förbättra de anställdas arbetsmiljö. På en lampfabrik valdes en avdelning där det främst arbetade unga flickor.

¹⁹ Schou (1991) *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer* s.13

Förbättringarna som genomfördes var bland annat graden av ljusstyrka vid maskinerna och bättre ventilationen i lokalerna. De anställda producerade mer än tidigare oavsett vilken förbättring forskarna gjorde. Då inte fler genomförbara förbättringar kunde göras fick den ansvarige forskaren en idé. Istället för att implementera samtliga förbättringar i resten av fabriken skulle de se hur produktiviteten påverkades om samtliga förbättringar ändrades tillbaka. Produktiviteten fortsatte att öka. Trots att arbetsmiljön var precis densamma som innan förbättringarna genomfördes arbetade de anställda på avdelningen mer effektivt än tidigare. Slutsatsen är således att uppmärksamhet från ledning eller utomstående kan ge större effekt än belöningen i sig.²⁰

3.2.3 Tvåfaktorsteori.²¹

Fredrik Herzberg har i en omfattande forskning redogjort för sambandet mellan incitament, tillfredsställelse och arbetsprestation. Undersökningen gjordes på ingenjörer och redovisningsfolk i olika typer av företag. Vid intervjuerna lades speciell vikt vid tidpunkter då personerna hade starka upplevelser eller starka känslor i samband med arbetssituationen. Analysen koncentrerades på följande huvudområden:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1. Erkännande, uppskattning | 8. Ansvar |
| 2. Prestationsmöjligheter | 9. Företagspolitik och struktur |
| 3. Möjligheter att växa i arbetet | 10. Arbetsförhållanden |
| 4. Befordringsmöjligheter | 11. Arbetets innehåll |
| 5. Lön | 12. Faktorer i privatlivet |
| 6. Mellanmänskliga relationer | 13. Statusförhållanden |
| 7. Ledning | 14. Trygghet i anställningen |

Intervjupersonernas positiva känslor var nära knutna till prestationer, erkännande, ansvar, befordran och arbetets innehåll. De negativa känslorna var knutna till mer generella förhållanden i företagets allmänna policy, generella arbetsförhållanden. Herzberg drog slutsatsen att det finns två olika faktorer i arbetssituationen: hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är förhållanden på arbetsplatsen som måste vara uppfyllda för att en individ inte ska vantrivas, som lön eller arbetsmiljö medan motivationsfaktorer måste vara tillfredsställda för att det ska bli möjligt för individen att känna motivation för en uppgift.²²

²⁰ Wallander (2002) *Med den mänskliga naturen - inte mot!* s.16

²¹ Bakka, Fivesdal & Lindquist, (1999) *Organisations teori* s.165

²² Samuelsson (2001) *Controller handboken* s.114f

<u>Hygienfaktorer</u>	<u>Motivationsfaktorer</u>
Påverkar graden av otillfredsställelse men kan inte utlösa motivation	påverkar graden av tillfredsställelse och utlöser motivation
Företagspolicy och administration	Prestation
Ledning	Erkännande
Lön	Själva arbetet
Mellanmänskliga relationer	Ansvar
Arbetsförhållanden	Avancemang

Figur 3.2: Herzbergs tvåfaktorsteori

Senare forskning visar att denna indelning är tvivelaktig. Det finns en glidande övergång mellan otillfredsställelse och tillfredsställelse och att flera hygienfaktorer kan ha motiverande effekt. Det är exempelvis orimligt att placera lön enbart som en hygienfaktor.²³ Trots att det riktas kritik mot både Maslow och Herzberg så används de flitigt i forskningslitteraturen och förekommer i samhällsdebatten.²⁴

3.2.4 Förväntningsteori²⁵

Förväntningsteorin innebär i stora drag att arbetsprestationer kan förklaras utifrån fyra viktiga variabler: motivationsstyrka, personlighet och kompetens samt rolluppfattning. Vroom är den mest kända företrädaren för förväntningsteorin. Han framhåller vikten av att relatera personens motivation och handling till organisationens och individens egna mål. Förstår individen dessa samband går det att komma underfund med varför en person handlar på ett visst sätt framför andra tänkbara handlingsalternativ.

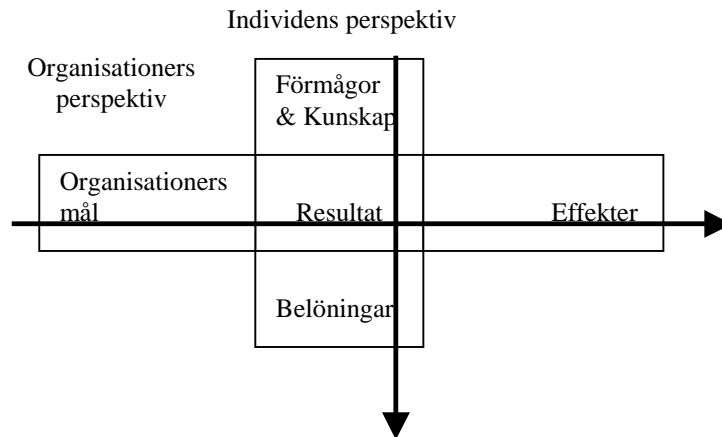
I teorin finns två olika typer av förväntningar, handlingskonsekvens och ansträngningskonsekvens. Handlingskonsekvens innebär att det hos varje individ finns en upplevd koppling mellan varje beteende och dess konsekvenser som mellan bestraffning och belöning. Ansträngningskonsekvens innebär att det hos varje individ finns en förväntan om huruvida varje arbetsprestation skall lyckas eller inte. Förväntningsteorin innebär att det finns förklaringar både hos individen och i omgivningen till varför en persons motivation ser ut på ett speciellt sätt.

Kaplan och Atkinson hävdar att förväntningsteorin ska tillämpas på företagets belöningsystem. Belöning ska utgå för specificerade individuella prestationer och för beteende som leder till måluppfyllelse för företaget. Resultatmåten ska ha två egenskaper, de ska reflektera företagets övergripande mål, samt att det är nödvändigt för beslutsförfattarna att förstå den viktiga länken mellan resultatmått och belöningar. Mätbara resultat ska spegla organisations mål och beslutsfattaren måste därför förstå relationen mellan resultat och de önskade belöningarna.

²³ Bakka, Fivesdal & Lindquist (1999) *Organisationsteori* s.166

²⁴ Samuelsson (2001) *Controller handboken* s.115

²⁵ Samuelsson (2001) *Controller handboken* s.116f



Figur3. 3: Förväntningsteori

3.2.5 Förstärkningsteori²⁶

Förstärkningsteori bygger på operant- och socialinlärningsteori. Detta innebär bland annat att beteende som följs av positiva konsekvenser har en viss tendens att i framtiden upprepas medan beteende som följs av negativa konsekvenser tenderar att försvinna. Beroende på intresse och bakgrund tolkar individen själv vad som är en positiv respektive negativ konsekvens.

En positiv konsekvens kan vara något som följs av ett beteende som till exempel en löneförhöjning. Det kan även vara att man undkommer något negativt som en tråkig arbetsuppgift. Dessa konsekvenser brukar benämnas positiv respektive negativ förstärkning. Beteende kan läras in på två olika sätt, genom att individen själv utför beteendet, dels genom modellinlärning det vill säga genom att observera en annan person som utför en handling. Modellinlärning understöds om individen kan identifiera sig med modellen samt att modellen blir belönad för sitt beteende.

Arbetsmotivation förklaras i beteckningar av hur pass förstärkande arbetsplatsen är för varje person. En förstärkare kan vara allt ifrån beröm till mer materiella belöningar såsom lön och biobiljetter. Förstärkningsteori tillämpas i organisationssammanhang på en rad område bland annat utformning av belöningsystem, hur arbeten bör utformas och formulering av mål.

3.2.6 Återkoppling²⁷

Återkoppling antas vara en viktig förutsättning för allt mänskligt beteende inklusive arbetsprestationer och det kan vara information vars uppgift är att vägleda individen i olika situationer eller att belöna och motivera beteende. Återkoppling kan komma från olika ursprung bland annat från egna tankar, andra medarbetare, chefer och från själva arbetsuppgifterna. I många studier har återkopplingen visat sig vara betydelsefull för arbetsprestationen och den har

²⁶ Schou (1991) *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer* s.15

²⁷ Schou (1991) *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer* s.16

konstaterats vara ännu mer kraftfull om den ges i samband med ett formulerat mål. Parallellt har studier visat att om det finns ett tydligt mål, utan återkoppling till målet, så försöker individen själv att söka efter återkoppling.

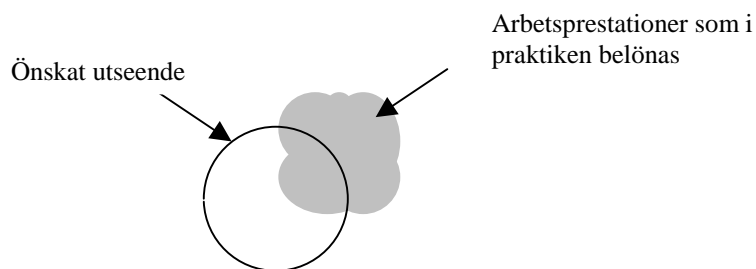
Tillgången på återkoppling skiftar starkt mellan olika arbetsuppgifter och arbetsplatser. I en del arbetsuppgifter är det lätt för individen att se ett resultat av sitt eget arbete, då har han större möjligheter att få återkoppling i arbetet. Det är svårare att ge återkoppling om personen bara gör ett delmoment i arbetsuppgiften eftersom "slutprodukten" inte får ses.

Ett nära samarbete med en kund gör att det är lättare för individen att se resultatet av sitt arbete eftersom han då flitigt får höra vad kunden tycker och tänker. Detta gör att återkopplingen syns tydligt. Tillgång på återkoppling är beroende av vilken typ av resultatmått som används i avdelningarna. Mäts en avdelnings framgång i intäktstermer så är återkopplingen troligen större än i avdelningar där det saknas resultatmått, eller där effektiviteten enbart mäts i termer av kostnader.

3.2.7 Pierre Schous empiriska studie om arbetsmotivation²⁸

Pierre Schou har skrivit en avhandling om ingenjörsarbetets villkor i Sverige. Ett av Schous resultat är att "motivationen är en konsekvens av graden av överensstämmelse mellan det individen vill ha ut av sitt arbete och det arbetet i praktiken erbjuder". "Det innebär att motivationen och känslan av belöningar är subjektiva företeelser." När individen har intressanta arbetsuppgifter och när det finns ett belöningsystem som individen känner attraherande uppstår hög motivation. Även när det finns utvecklingsmöjligheter som överensstämmer med individens stadium i livet samt när individen kan identifiera sig med företaget och dess mål uppstår hög motivation. Forskningen visar att det inte går att sätta likhetstecken mellan materiella belöningar och motivation. Motivationsfaktorer som påverkar individens arbetsmotivation är bland annat arbetsklimat, ledarskap, kundkontakt, ägarförhållande och utvecklingsförhållande. Forskningsresultaten visar entydigt att det är lönsamt att satsa på motivationsskapande åtgärder. Det finns dock ingen mirakelmedicin att tillgå, men företaget ska uppmärksamma ett stort antal faktorer hos såväl individen som i den specifika situationen för att få motiverade medarbetare.

Schou visar att motivationen och dess styrning ofta är dolt (se figur 4).



Figur 3.4: Dolda och medvetna motivationssystem.

²⁸ Samuelsson (2001) *Controller handboken* s.117

Det är vanligt med en omedvetenhet om vilka bedrifter som egentligen belönas i företag. Företagsledningen tror att en viss arbetsprestation belönas och medarbetarna en annan. I flera företag belönas ofta duktiga medarbetare med fler arbetsuppgifter och det glöms bort att visa uppskattning genom att till exempel erbjuda högre lön eller befordran. Ibland förekommer det även att företag uppvisar en komplicerad problembild som företagsledningen inte är medveten om. Det kan vara en företagskultur som ovetande belönar passivitet, en organisationsstruktur där medarbetarna inte har någon möjlighet att se resultat av sitt arbete eller åldersstrukturer som skrämmer bort yngre och ambitiösa medarbetare.

3.3 Ledarskap

3.3.1 Historik

När man diskuterar ledarskap tangeras i de flesta fall även management, chefskap. Enligt den amerikanske professorn John P. Kotter handlar ledarskap om att "åstadkomma rörelse" och chefskap om att se till att saker görs "i tid och på budget". För samtliga definitioner poängteras vikten av kommunikation och motivation i en välfungerande organisation. Det finns en tydlig överlappning mellan ledar- och chefskap och många forskare inom området menar att en ledare idag måste behärska såväl det ena som det andra. Här använder vi som författare orden som synonymer.²⁹

Tankarna kring ledarskap har alltid fascinerat människan. Amerikanen Frederick W. Taylor introducerade i början av 1900-talet det som kallas Scientific Management. Scientific Management grundar sig på strävan efter optimalt resultat och Taylors arbete uppmärksammades i samband med det amerikanska inbördeskrigets slut, då han applicerade sina metoder på den hårt pressade tillverkningsindustrin. Taylors ledarskap bygger på noggranna mätningar och intensiva kontroller av de anställdas arbetsuppgifter och arbetsrörelser. Utifrån resultaten utvecklade Taylor fyra huvudprinciper som han ansåg ett fungerande ledarskap skulle bygga på. Enligt principerna bör vetenskapliga metoder vara underlag för arbetsutformning. Valet av underlydande betonas och att ett bra samarbete ska eftersträvas av såväl ledning som arbetare samt att arbetsfördelningen dem emellan ska fördelas funktionellt. Influenser av Taylors ledarskap återser vi främst inom dagens industriföretag där den anställde i hög grad styrs i sitt arbete och vars möjlighet att påverka sin arbetsituation är begränsad. Kritik mot Scientific Management grundar sig främst på Taylors sätt att betrakta de anställda som maskiner. Hans beräkningar lämnade inget utrymme för känslor som tillfredsställelse och arbetsmotivation.³⁰

Fransmannen Henri Fayol var ingenjör och hans idéer uppmärksammades efter att han lyckades förhindra att ett större företag från att gå i konkurs i slutet av

²⁹ Eriksson & Wåhlin (1998) *Ledarskapsforskning* s.38

³⁰ Eriksson & Wåhlin (1998) *Ledarskapsforskning* s.14ff

1800-talet. Idag omnämns Fayol som den administrativa skolans grundare och han arbetade fram fem administrativa aktiviteter som krävs för ett lyckat chefskap:

- Planering, framförhållning betonades som viktigt för att styra arbetet rätt.
- Organisation, strukturen för beslutsfattande och befattningsområden.
- Ordergivning, viktigt att det fanns en tydlig ledare för de underställda.
- Samordning, aktiviteterna skulle gå hand i hand.
- Kontroll, uppföljning av resultat och verksamhetsutveckling för framtida planering.

Aktiviteterna skulle hjälpa ledaren att få en täckande insikt i organisationens totala välbefinnande och därmed underlätta arbetet med att förbättra eventuella bristområden. Trots att Fayol var samtida med Taylor fick hans idéer inte genomslag i Amerika och Europa förrän vid 50-talet eftersom ett av hans främsta verk, Industriell och allmän administration, inte översattes förrän då. Boken är troligen en av de mest kända böckerna inom företagsledningslitteraturen. Skillnaden mellan Taylor och Fayol är att Taylor koncentrerade sig på arbetsorganisationen medan Fayol tittade på ett mer generellt chefskap som skulle kunna appliceras på en hel organisation. Det Fayol syftade på med administration är snarlikt det vi idag kallar chefskap/management. Med administration syftar vi idag ofta till en oundviklig följd av byråkrati vilket vi återkommer till längre fram. Medan Fayol ansåg att varje anställd endast skulle vara underordnad en chef talade sig Taylor varm för arbetsledare och avdelningschefer. I mångt och mycket återser vi många av Fayols tankar inom det militära idag.

Till skillnad från Taylor och Fayol var inte tysken Max Weber ingenjör, han var sociolog, filosof och nationalekonom och hade faktiskt ingen praktisk erfarenhet av ledarskap överhuvudtaget. Det hindrade inte Weber från att eftersträva den optimala organisationen. Då Weber var samtida med Taylor och Fayol inspirerades också han av den enorma förändring som samhället genomgick med övergången till industrisamhälle, masstillverkning och allehanda tekniska uppfinningar. I Webers drömmar om den optimala organisationen myntades den byråkratiska skolan. Den byråkratiska skolan utmärks av en hierarkisk organisation med strikta regler och klara befattningsgränser. Weber ville effektivisera arbetet och förhindra ledningar som höll varandra om ryggen och levde på gamla premisser. Organisationen skulle drivas med auktoritet och inte med makt, där auktoritet fick de anställda att självmant lyda istället för att tvinga dem genom makt. Weber menade att det fanns tre olika typer av auktoritet, den personliga auktoriteten som bygger på individens personliga egenskaper, den traditionella auktoriteten som bygger på tradition, sedvänja eller arv samt positions auktoritet som bygger på befattningsbeskrivningar och regler inom organisationen. Dagens forskning kring ledarskap betonar alltmer vikten av den personliga auktoriteten vilket vi återkommer till. En viktig beståndsdel i det byråkratiska synsättet är en fungerande kommunikationskanal vilket vi än idag ser tydliga spår efter i våra offentliga förvaltningar. Tyvärr förknippar vi oftast byråkrati med ett tidsödande system där ingenting fungerar som det ska och där

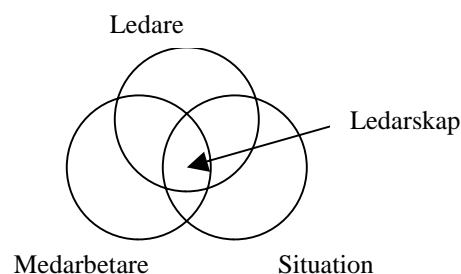
de anställda utvecklar en motvilja eftersom de hela tiden känner sig begränsade av regler och föreskrifter.³¹

Trots att vi, som tidigare nämnts, kan se tydliga inslag av dessa tre mäns idéer i vårt samhälle idag börjar deras metoder bli alltmer svåra att applicera på dagens organisationer. Alltför många förutsättningar har förändrats och nya lösningar behöver utvecklas för att passa vårt moderna samhälle.

3.3.2 Senare forskningsteorier

Sedan urminnes tider har människan drillat sin kunskap, sina färdigheter och sina erfarenheter, allt för att kunna prestera bättre och utveckla sitt intellekt. Idag ligger fokus alltmer mot att utveckla sin personlighet och ta tillvara på den unika uppsättning egenskaper som vi alla besitter. Forskningen kring ledarskap har länge cirkulerat kring hur stor roll våra egenskaper spelar då vi försöker axla ledarskapsrollen. Vilka egenskaper utmärker en ledartyp? Vi börjar med att definiera ordet ledare. En ledare kan beskrivas som en person som når resultat genom andra människor.³² Inom forskningen har det främst använts två metoder för att få ett bra urval av ledare för undersökningarna. Den första metoden tittar på befattningen personen i fråga besitter, medan den andra metoden har bedömning och observation av bestämda handlingar som grund för sitt urval. Eftersom förutsättningarna är olika är det inte möjligt att generalisera resultatet även om det finns tydliga indikationer på att många ledare har liknande egenskaper. Vi får inte glömma att det som utmärker en bra ledare inom en organisation kanske inte alls stämmer med det som fungerar i en annan. Det finns dock egenskaper som återfinns i många undersökningar; individualism, självsäkerhet, intellektuell flexibilitet, entusiasm, dominans, verbal begåvning, initiativkraft och intelligens.

Forskningens slutsatser är att det trots att det finns gemensamma variabler, inte är de personliga egenskaperna hos ledaren som avgör hur bra ledare han är. Istället är det kombinationen av ledarens kontra gruppens egenskaper som avgör hur väl samarbetet fungerar. Återigen vill vi poängtera kommunikationens vikt! En ledare behöver skapa respekt, förtroende och styra sina medarbetare mot klara mål och visioner. Ledarskapet är således inte en isolerad händelse i organisationen utan snarare en ständigt pågående process. Komplexiteten symboliseras i figuren nedan (se figur 5).³³



Figur3.5: Komplexiteten i ledarskapet

³¹ Eriksson & Wåhlin (1998) *Ledarskapsforskning* s.16ff

³² Jirby (1990) *Utveckla ledarskapet och organisationen* s.63

³³ Eriksson & Wåhlin (1998) *Ledarskapsforskning* s.40

En annan teori bygger på att det finns olika ledarstilar och den klassiska indelningen brukar omfatta auktoritärt ledarskap, demokratiskt (delegerande) ledarskap samt "låt gå" (laissez-fair) ledarskap. Forskaren Douglas McGregor har utvecklat förutsättningarna för auktoritärt och demokratiskt ledarskap genom teorierna X och Y. Utgår vi från X-teorin så gör ledaren följande antaganden, människan finner i grunden arbete motbjudande och behöver därmed bli tvingad att arbeta och ta ansvar. Y-ledaren däremot tar för givet att människan är intresserad, motiverad och arbetsvillig. Effekten av teorierna är att om ledaren tror att X-teorins antaganden är riktiga kommer han utöva ett auktoritärt ledarskap. Det medför i sin tur att den anställde snart slutar ta initiativ och ansvar. Går ledaren däremot efter Y-teorin och utövar ett demokratiskt ledarskap kommer den anställde att få en annan inställning till arbetet och det ger, enligt McGregor, positiv effekt på lång sikt. Låt-gå ledarskapet är under inga omständigheter önskvärdt då det förhindrar organisationen att utvecklas eftersom den saknar struktur och styrning.

Organisationernas styrstruktur har genom åren plattats ut mer och mer. Idag ser vi inte så många företag med starkt hierarkiska strukturer som tidigare. Givetvis har även ledarens roll då förändrats. Detta systemskifte ställer samtidigt nya krav på de anställda vars ansvarsbörda inom många sektorer ökat med tiden. Det finns både för och nackdelar med såväl det gamla som det nya systemet. På många sätt var besluts- och ansvarsområdena klarare tidigare, idag råder det en större osäkerhet över vad som förväntas av såväl ledare som anställda. Det i sin tur ökar stressen och risken för negativa effekter såsom utbrändhet och sjukskrivningar. Cheferna leder idag betydligt större grupper då många mellanchefer rationaliserats bort i organisationerna och det ställer högre krav på lyhördhet och insikt i gruppdynamikens ibland snåriga terräng. De psykologiska inslagen i ledarrollen har förstärkts och kommunikationsförmågans värde har ökat.³⁴

3.4 Belöningsystem

Då personalen blivit ett allt viktigare konkurrensmedel har olika belöningsystem utvecklats. Allmänt för belöningsystem är att samtliga på ett eller annat sätt ska öka personalens motivation och fungera som en morot i det vardagliga arbetet.

Alla organisationer kan nyttja belöningsystem (eller incitamentsprogram som det också kallas) av olika slag. Belöningar kan bland annat vara status, ökat ansvar och kan även vara i form av en klapp på axeln och tårta till kaffet. Oavsett om företaget är litet eller ett stort finns det anledning att fundera över hur en chef bäst motiverar sin personal. Inget företag är för litet för någon form av belöningsystem. Exempel på frågor en chef bör tänka över innan denne beslutar sig är:

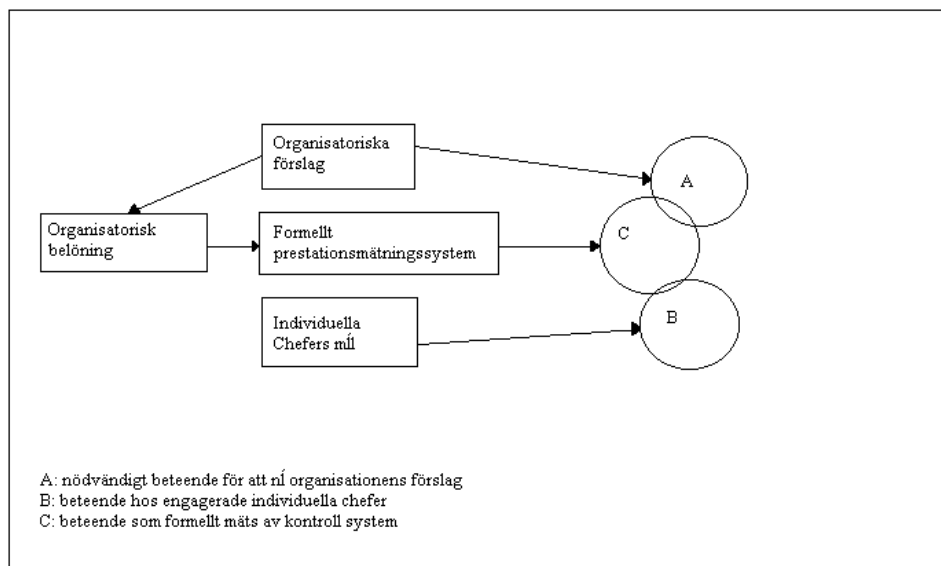
- Är det konkurrens om attraktiva medarbetare?
- Behöver vi öka medarbetarnas prestation?
- Tillvaratar vi medarbetarnas kompetens?

³⁴ Bruzelius & Skärvad (2000) *Integrerad organisationslära* s.333 och Ekstedt & Jönsson (2001) *Att leda platta organisationer utan att själv bli tillplattad* s.36ff

- Vad är önskvärd fördelning mellan fast och rörlig lön?
- Hur skapar vi värde för aktieägarna?
- Finns det någon praxis inom branschen?
- Vilken är verksamhetens art och omfattning?
- Hur ser ägarstrukturen ut och vem har kontroll över företaget?
- Skattemässiga aspekter?

När chefen funderat närmre över vilket behov företaget har och vilket syfte belöningsystemet ska uppfylla kan han vidare titta på vilka alternativ som finns. Ett belöningsystem kan beröras av många faktorer som till exempel omvärldsförändringar. Omvärldsförändringar kan vara väldigt svåra att förutse och det kan av både juridiska och ekonomiska skäl vara svårt att ändra strukturen i ett belöningsystem. Av detta skäl är det därför viktigt att flexibilitet byggs in i det belöningsystem som företaget väljer.³⁵

Hopwood utvecklade nedanstående matris år 1974 för att visa den generella infartsvägen av hur ett belöningsystem ska utvecklas.



Figur 3.6: Hopwoods matris

Denna matris visar att ledningen ska undersöka och komma fram till individens personliga behov och försöka matcha dessa behov med en organisatorisk belöning så att individen vill prestera bättre. Organisatoriska belöningar kan sammanföras till den nivå då den önskade prestationen blir uppnådd.³⁶

När ett belöningsystem införs i en organisation, görs det oftast för att öka motivationen bland de anställda. Det kan hända att det finns motivationsproblem i organisationen och ett belöningsystem införs för att ändra på det. Ett företag kan ha tre olika motivationsproblem:

³⁵ Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell & Sjöstrand (2002) *Belöningsystem- nyckeln till framgång* s.85

³⁶ Emmanuel, Otley & Merchant (1995) *Accounting for management control* s.81ff

- Problem med närvaron bland de anställda. Kan även vara så att de anställda är passivt närvarande.
- Företaget kan ha problem med arbetsproduktiviteten hos sin personal. Detta kan röra sig om brist av följande egenskaper hos de anställda: flexibilitet, arbetsintensitet, intresse, engagemang, ansvarstagande och samverkan med andra.
- Problem med kompetensutveckling kan finnas i företaget. Även förändringar inom företaget kan vara ett problem.

En anställd kan vara väldigt uttråkad och sakna motivation att utföra sitt arbete. Trots detta går den anställde till sitt jobb varje dag för att få sin lön i slutet av månaden. Med tanke på att personen i fråga inte anser att jobbet är tillräckligt motiverande så sitter denne mest av tiden, det vill säga personen är endast passivt närvarande.³⁷

När det gäller belöningsystem som är baserade på varje individs prestation är det lättast att använda inom de yrken och arbeten där personalen ”tävlar” med sina kollegor. Ett bra exempel på detta är i att många affärer använder denna form av belöningsystem för att motivera sina säljare. Bidrar den anställde med en viss procent av försäljningen så belönas han med till exempel bonus, högre lön eller biobiljetter för att nämna något. På chefsnivå används oftast budgetar för att mäta och utvärdera prestationer för belöning. Detta mäts av olika räknemått till exempel en resultatrapport. I båda ovanstående fall är det viktigt att hitta en lämplig design på det belöningsystem som skall användas. Det måste vara lämpliga prestationsmått som används beroende på hur omgivningen ser ut och vad som förväntas uppnås med belöningsystemet. Den här formen av belöningsystem innebär en tävlan mellan personalen, ett exempel på denna form av belöningsystem kan vara att det aktuella företaget använder sig av ett löneincitament som uppmuntrar till konkurrens. Löneincitament av den här sorten kallas tävlingslön som innebär att personalen i ett företag tävlar med varandra på olika nivåer. Det kan vara individuellt, i grupp, avdelningsvis eller att hela företaget tävlar gentemot andra företag. Enligt Bo Persson, docent i företagsekonomi, kan denna form av löneincitament emellertid medföra mycket negativa konsekvenser och att nödvändigt samarbete därmed kan blockeras.³⁸

3.4.1 Exempel på belöningsystem

Det finns många former av belöningsystem och vi kommer att redogöra för ett par olika system som används i Sverige idag. Vi kommer främst att beskriva större, dyrare belöningsystem men vi vill ändå poängtera hur viktiga de mindre, billigare belöningarna är. En form av belöningsystem är vinstandelssystem, dessa kommer att beskrivas i ett senare avsnitt.

Ett vanligt belöningsystem är utförandet av optioner. ”En option är ett civilrättsligt avtal mellan utfärdaren och innehavaren av optionen”³⁹ Enligt första

³⁷ Persson (1994) *Incitamentslöner* s.49f

³⁸ Persson (1994) *Incitamentslöner* s.149f

³⁹ Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell & Sjöstrand (2002) *Belöningsystem, nyckeln till framgång* s.42

kapitlet 4 § punkt 7 i lagen om börs och clearingverksamhet definieras en option som ”en rätt till ett bestämt pris att i framtiden få köpa eller sälja tillgångar eller en rätt att vid en framtida tidpunkt få ett belopp som räknas ut på grundval av ändringar i ett kursindex eller liknande”⁴⁰

Företag kan utforma en del olika optioner till sina anställda. De vanligast förekommande är köpoptioner, teckningsoptioner, syntetiska optioner och personaloptioner. I jämförelse med andra optioner finns det vissa skillnader i optioner till anställda. Oftast är den underliggande tillgången av en option till en anställd på ett företag, aktier i det aktuella företaget. Det är vanligast att det är arbetsgivaren som är utfärdaren av denna form av option. Ersättningen som erhålls från den anställdes optioner är oftast subventionerad av arbetsgivaren. Optionsvillkoren kan även variera en del från anställd till anställd. Viktigt att notera är att utfärdaren av optionen, oftast arbetsgivaren, inte har som avsikt att göra en vinst på själva utförandet av optionen.⁴¹

I Sverige är ränteoptioner, aktieoptioner och aktieindexoptioner vanligast. Som ägare av en aktieoption finns möjligheten att köpa eller sälja de underliggande aktier som tillhör optionen, medan en ägare av en ränteoption har möjligheten att köpa eller sälja skuldebrev. I det fall då innehavaren har en aktieindexoption så har han rätt till ett kontantbelopp som är grundat på hur det underliggande aktieindexet har utvecklats.⁴²

3.5 Ägarspridning och vinstdelning

Varje företagsledning måste, på grund av hård konkurrens, hela tiden anstränga sig för att hitta nya vägar till ökad effektivitet. Att göra de anställda till aktieägare eller genom vinstandelssystem få dem att bli direkt delaktiga i företagets resultat, kan tänkas leda till att de anställda anstränger sig och gör en bättre insats än tidigare och därigenom påverkar resultatet positivt.⁴³

Vinstdelning och ägarspridning är båda verktyg som kan användas av företagsledningen för att uppnå olika mål som till exempel produktivitet, samhörighet och ökad förståelse för vinstens betydelse för företaget. Vinstdelning och vinstandelssystem är system som ger de anställda en andel i företagsvinsten när alla kostnader inklusive skatt betalats. Ägarspridning innebär att de anställda får möjligheten att bli delägare i företaget eller i andra företag. Det behöver inte ha något samband med vinstandelar även om det finns exempel där systemen är sammankopplade.⁴⁴ Det första vinstandelssystemet som var sammankopplat med aktier var Handelsbankens vinstandelstiftelse Oktogonen som infördes i början av sjuttioalet. En del banker följde efter men först på mitten av åttiotalet började detta system bli allt vanligare.⁴⁵

⁴⁰ Edvardsson (2002) *Skatteregler för incitamentsprogram* s.39

⁴¹ Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell & Sjöstrand (2002) *Belöningsssystem, nyckeln till framgång* s.45

⁴² Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell & Sjöstrand *Belöningsssystem, nyckeln till framgång* s.43

⁴³ Wallander (1989) *Effektivitet, legitimitet och delägarskap* s.10

⁴⁴ SAF (1984) *Vinstdelning och ägandespridning - en handledning* s.7f

⁴⁵ Anell, Sandström & Scheutz (1990) *Ägandespridning till de anställda* s.15

3.5.1 Ägarspridning

3.5.1.1 Teoretisk översikt⁴⁶

Diskussioner om vilka effekter ägarspridning bland personalen har på individ och företagsnivå hämtas främst från organisations- och motivationsteorier. Det grundläggande antagandet i litteraturen är att ägarspridning till de anställda påverkar deras agerande och attityd till företaget. De anställda antas agera på ett annorlunda sätt jämfört med tiden innan de var ägare och jämfört med övriga anställda som inte är ägare. Motargumentet är att ägarspridning inte påverkar de anställdas agerande.

I ekonomisk teori finns två grundläggande antagande om människans natur. Dels har människan mål av egenintresse, och i en valsituation föredrar hon mer egenintresse än mindre, dels antas hon vara rationell vilket innebär att hon försöker minimera kostnaderna för att nå sina mål. En företagsledare som samtidigt äger företaget antas sköta verksamheten på bästa sätt eftersom det ligger i dennes intresse att företaget går så bra som möjligt, vilket kan skilja sig mot en anställd företagsledare som inte är ägare. Ägarnas mål antas vara förmögenhetstillväxt men den anställde företagsledaren antas, istället för att tillgodose ägarnas intresse i första hand, sträva efter att tillgodose sitt eget intresse. Exempelvis kan företagsledaren vara intresserad av att skapa ett stort företag som ger prestige och makt, tilldela sig själv förmåner eller på något annat sätt skydda sin egen position, medan aktieägarnas vilja är att ständigt öka vinsten så att värdet på deras investerade kapital maximeras.⁴⁷ Skillnaderna mellan ägande och ledning i företag har diskuterats länge. Redan år 1776 behandlade Adam Smith frågan i *Wealth of Nations*, hans slutsats var att den anställde inte skulle driva företaget lika effektivt som ägaren själv eftersom slarv och slöseri alltid skulle påverka förvaltningen.

Ägarna har inte möjlighet att kontrollera varje beslut som företagsledaren gör då detta både är kostsamt och tidskrävande. Att formulera ett anställningskontrakt som exakt preciserar vad den anställde företagsledaren ska göra eller inte göra i varje situation är också omöjligt. Förvisso kan aktieägarna avsätta sin företagsledare om han inte på bästa sett tillgodosett deras intresse, men det är svårt för aktieägarna att veta om det finns ett bättre sätt, än det sätt som företagsledaren använt, att driva företaget på.⁴⁸ Ett annat sätt för ägarna att kontrollera har istället blivit att utveckla och komplettera incitamentsstrukturen i företaget, vilket automatiskt har som uppgift att leda till att deras och företagsledarens mål med verksamheten sammanfaller. Får företagsledaren till exempel möjlighet att bli ägare, kommer han också tänka som en ägare.

Att skapa en organisation där de anställda arbetar mot ägarnas mål är en av företagsledarens viktigaste uppgifter. Företagsledaren ställs då inför samma dilemma som aktieägarna ställdes inför. De övriga anställda antas, precis som företagsledaren, vara intresserade att tillgodose sina egna behov även om det sker

⁴⁶ Anell (1989) *Anställda Ägare* s.26ff

⁴⁷ Wallander (1989) *Effektivitet, legitimitet och delägarskap* s.12

⁴⁸ Wallander (1989) *Effektivitet, legitimitet och delägarskap* s.12

på företagets bekostnad. Under åren har olika teorier, om hur de anställda ska förmås att sträva åt rätt håll, avlöst varandra. Dagens teorier på området belyser mest betydelsen av en organisationskultur som har starka gemensamma värderingar om verksamhetens syfte.

Den anställdes inställning till en organisation antas bero på två beslut, beslutet att vara medlem i organisationen och på beslutet att utföra en arbetsinsats. Dessa beslut omprövas ständigt. Ambitionsnivån kan höjas eller sänkas beroende på de erfarenheter, av misslyckande och framgång, som den anställda upplevt. Den upplevda balansen mellan vad de anställda ger företaget och vad företaget ger den anställda påverkar beslutet att bli eller förbli en medlem av organisationen.

Ägarspridning till de anställda innebär ökad förmögenhet och eventuellt ökat inflytande för den anställda. Många anser dock att delägandets vinster för den anställda inte är tillräckligt kopplat till dennes eget agerande, är tidsfördröjningen till vinstutfallet lång. Men det finns en skillnad mellan att arbeta hårt och att arbeta mot rätt mål. I den grad ägarspridning får de anställda att inrikta sitt handlande mot att göra företaget mer lönsamt och vinstrikt har ledningen vunnit mycket. Ökad kostnadsmedvetenhet är ofta ett skäl som nämns vid ägarspridning.

3.5.1.2 Motiv till ägarspridning⁴⁹

De främsta orsakerna till att delägarskap blivit en viktig fråga inom många kunskapsföretag är att försäkra sig om att personalen stannar kvar inom företaget, att delägarskapet ska leda till engagerad och motiverad personal och att det ska vara en attraktiv förmån för de anställda.⁵⁰

Ur en existerande aktieägars perspektiv finns det en mängd olika motiv för att sprida aktieägandet till företagets personal. I de fall som de anställda i företaget blir medägare kan det förhållandet leda till att företaget drivs mer effektivt. Ägarspridningen skapar förståelse hos de anställda för hur verksamheten drivs samt vinstens betydelse för företagets överlevnad och utveckling. För mindre företag och då främst för dem som planerar en börsintroduktion kan ägarspridning innebära en finansieringskälla.

Det finns flera motiv till att sprida ägandet till de anställda, sett ur företagets perspektiv. Deläggande förutsetts höja effektiviteten genom lägre personalomsättning, lägre frånvaro, högre kostnadsmedvetenhet, större intresse för produktivitetshöjande förändringar, större vilja att samarbeta för att höja den gemensamma inkomsten och större känsla av lojalitet och laganda till företaget. Engagemang och samhörighet bland personalen är effekter som brukar nämnas som motiv i sammanhanget.⁵¹

Även rättvisemotiv, det vill säga att de som skapar överskott också ska få del av det, samt motivet att sprida ägandet på grund av att konkurrenterna gjort det, är ett motiv som ur företagets synvinkel kan innebära ökad effektivitet. Antagandet

⁴⁹ Anell (1989) *Anställda Ägare* s.16ff

⁵⁰ Schou (1991) *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer* s.149

⁵¹ Anell, Sandström & Scheutz (1990) *Ägandespridning till de anställda* s.23

görs eftersom anställda som är missnöjda tenderar att vara mer villiga att avsluta sin anställning än nöjda.

De anställdas ägande kan både hindra och underlätta ett ägarbyte beroende på företagets situation vilket kan vara positivt för företaget. Aktieägande bland de anställda ger inte bara del i företagets resultat utan även direkt inflytande på företagets skötsel via bolagsstämman och styrelsen. Genom lagstiftningen har de anställda rätt till representation i de flesta större företags styrelser men ett aktieägarande ger istället de anställda inflytande som är jämbördigt med övriga aktieägare.⁵² Utgör de anställda en stabil grupp ägare kan de exempelvis motverka externa övertagande. Ledningen har även en stark ägare med mycket goda insikter i verksamheten.

Ett annat motiv för företagsledningen att sprida ägandet till de anställda kan vara möjligheten att bli rik, vilket ofta förknippas med ägarskap i företag. Att ledningen även erbjuder flertalet anställda att bli ägare kan vara ett sätt för dem att legitimera de aktier, konvertibler eller optioner som de själv förhandlar till sig.⁵³

3.5.1.3 Invändningar mot ägarspridning⁵⁴

Ägarspridning som innebär tvångssparande i det egna företagets aktier kan för de anställda innebära ett stort risktagande. Går det dåligt för företaget hotas inte bara arbetena utan även besparingarna. Liknade kritik kan riktas mot de tankegångar som nämnts ovan vilka anser att företagsledaren bör ha en ägarandel i företaget för att göra sitt bästa. Företagsledaren som bundit upp en stor förmögenhet i det företag som han är anställd i, tar en stor risk. Företaget kan drabbas av motgångar som inte företagsledaren själv kan påverka och företagsledaren kan då sättas i en besvärlig privatekonomisk situation, särskilt om aktieköpet finansierats av skulder. Erfarenheter till följd av detta samt skattesystemets utformning är en förklaring till det ökade intresset för konvertibler och optioner där vinsten för företagsledaren kan bli betydande samtidigt som risktagandet är begränsat.⁵⁵

Som tidigare nämnts kan det vara positivt för företaget att de anställda är delägare och därigenom kan förhindra ett eventuellt ägarskifte men det kan också vara negativt ur företagsledningens perspektiv att sprida ägandet till de anställda så att de får stor makt. De anställda kan, istället för att vara mer benägna att acceptera strukturella förändringar i företaget på grund av deras ägarintresse, använda sin ägarmakt till att hindra impopulära beslut. Exempelvis kan det tänkas att de anställda motsätter sig nedskärningar av verksamheten.

En svårighet med gruppincitament, exempelvis ägarspridning till alla anställda, är det så kallade free rider-problemet, vilket för den enskilde individen innebär att just hans extra insats inte medför en särskilt stor förändring i företagets totala vinst. Därför finns det ingen större anledning för den enskilde anställda att

⁵² Wallander (1989) *Effektivitet, legitimitet och delägarskap* s.9

⁵³ Anell, Sandström & Scheutz (1990) *Ägandespridning till de anställda* s.26

⁵⁴ Anell (1989) *Anställda ägare* s.21ff

⁵⁵ Wallander (1989) *Effektivitet, legitimitet och delägarskap* s.14

anstränga sig mer då det istället ur hans perspektiv är bättre om de andra anställda arbetar hårdare eftersom alla ändå får vara med och dela på resultatet oavsett insats. Detta resonemang innebär till slut att ingen anstränger sig mer än tidigare och någon högre produktivitetseffekt uppkommer därför inte. För att få ett sådant system, gäller både vinstandelssystem och ägarspridning, att fungera krävs ytterligare styrinstrument, exempelvis kan bättre effekt uppnås om de anställda övervakar varandra inom gruppen. Free rider-problemet bör därför vara mindre i en liten grupp jämfört med en stor.⁵⁶

Ur de existerande ägarnas perspektiv kan ägarspridning till de anställda visa sig vara olönsamt. Det inträffar dels en utspädning av förmögenhet och vinst, dels kan vinsten, som de gamla aktieägarna annars kunnat fordra, minska, det vill säga om de anställdas ägande finansieras genom vinstdelning. Detta bör jämföras med de positiva effekterna av lönsamheten som kan åstadkommas genom ägarspridning.

3.5.1.4 Metoder för ägarspridning⁵⁷

- Nyemission av aktier.
- Försäljning av redan emitterade aktier.
- Utställande av köpoptioner på redan emitterade aktier.
- Utgivande av konvertibla skuldebrev.
- Utgivande av skuldebrev med teckningsoptioner.

Endast förvärv av aktier leder till direkt ägarskap. De övriga alternativen innebär endast möjligheten att bli ägare.

3.5.1.5 Metoder för finansiering av ägarspridning⁵⁸

- Via de anställdas eget sparande.
- Via lån till de anställda.
- Via vinstandelar.
- Via gåvor.

3.5.1.6 Forskning på området

Den forskning som gjorts på området om ägarspridning till de anställda har i huvudsak mätt de anställdas attityd till deläggande, inte de konkreta följderna av det, som exempelvis effektivitet och lönsamhet.⁵⁹ Det råder delade meningar om vilken effekt ägarspridning har på faktorer som effektivitet och produktivitet inom forskningslitteraturen. Forskningen tyder dock på att deläggande inte påverkar ett företags lönsamhet i någon riktning, däremot finns det tecken på att det kan ge andra effekter såsom ökad lojalitet och förbättrad arbetsmoral, lägre

⁵⁶ Anell, Sandström & Scheutz (1990) *Ägandespridning till de anställda* s.24

⁵⁷ Anell (1989) *Anställda Ägare* s.21

⁵⁸ Anell (1989) *Anställda Ägare* s.23

⁵⁹ Schou (1991) *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer* s.149

personalomsättning och bättre samarbete bland personalen.⁶⁰ Detta i sin tur kan visserligen på sikt påverka lönsamheten positivt. Det finns sannolikt en skillnad mellan att vara delägare i mindre företag än i större börsnoterat företag eftersom det i det mindre företaget bland annat finns en närmre koppling mellan ägarskapet och inflytandet i företaget.⁶¹

Att ägarspridning leder till högre produktivitet, vilket anses vara det viktigaste motivet bland flera företag, har inte bevisats vare sig teoretiskt eller empiriskt, ändå verkar det som om svenska företag är övertygade om ägarspridning leder till positiva effekter. Flertalet forskare menar dock att det troligen inte räcker med införandet av delägarsystem för att få ökad produktivitet utan det krävs andra kompletterande åtgärder som till exempel en stark företagskultur för att öka de anställdas delaktighet.⁶²

3.5.2 Vinstdelning⁶³

Ett vinstandelssystem är ett system där alla eller en del av de anställda får ta del av vinsten i företaget. Teorier om vinstdelning liknar de teorier som nämnts ovan vid ägarspridning och vi kommer därför inte att redogöra ytterligare för dessa här. Istället kommer detta avsnitt behandla vad som bör övervägas vid införandet av vinstandelssystem. Syftet att dela vinsten med de anställda är i de flesta fall att öka de anställdas delaktighet i företagets resultat och på så sätt öka företagets effektivitet. Vinstdelning kan vara ett av flera styrinstrument i ett företag där samtliga instrument avser att uppnå olika mål som exempelvis ökad effektivitet och produktivitet, ökad känsla av samhörighet samt ökad förståelse för företagets verksamhet.⁶⁴

Det finns många frågor som företaget måste ta ställning till innan de skapar ett vinstandelssystem. Först och främst måste företaget bestämma sig för vilka som ska vara med i vinstandelssystemet. Ju fler anställda som är med, desto bättre är det. Bäst fungerar det om alla är med. Detta är också grundidén med ett vinstandelssystem, alla de anställdas prestationer skapar en vinst. Personalen skall ses som ett team. Det är viktigt att en individuell mätning av prestationer inte görs utan att de anställda ses som en helhet. När det gäller chefernas medverkan i vinstandelssystemet kan det i vissa fall vara negativt för de andra anställda, då detta handlar om ett mindre företag. Då kan oftast ägarna ta ut höga löner och bör av den anledningen inte vara med. Är de mot förmodan med, bör de anställdas procentsats öka. Däremot om cheferna tar ut en rimlig och regelbunden lön och om vinstandelarna fördelas ut i förhållande till intjänad lön, går det bra att cheferna deltar i systemet.

Det är också viktigt att bestämma om vinstandelssystemet ska ha ett minimibelopp och/eller ett maximibelopp eller om vinsten skall delas upp efter en glidande skala. När ovanstående har bestämts kommer nästa viktiga punkt, hur

⁶⁰ Anell (1989) *Anställda Ägare* s.39

⁶¹ Schou (1991) *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer* s.152

⁶² Anell, Sandström & Scheutz (1990) *Ägandespridning till de anställda* s.42

⁶³ Lundén (2002) *Vinstdelning, gör alla till vinnare- dela vinsten med de anställda* s.34ff

⁶⁴ Sköldebrand (1990) *Anställd och ägare- företagsanknutna stiftelser och fonder* s.18

vinsten skall delas ut. Vinstandelarna kan delas ut direkt eller via en vinstandelsstiftelse vilket vi återkommer till längre fram i uppsatsen.

3.5.2.1 För- och nackdelar med vinstdelning⁶⁵

Ett vinstandelssystem är bra på många sätt, det gynnar både ägare, anställda och företaget i sin helhet. Genom att införa ett vinstandelssystem kan samtliga berörda se vad syftet med företaget är, vad företaget ska prestera. Ur de anställdas synvinkel blir de genom ett vinstandelssystem mer intresserade av företagets ekonomi. Ett vinstandelssystem gör också att alla strävar efter samma mål och att alla vill att företaget skall gå så bra som möjligt. För ägaren blir hans kapital större ju bättre det går för företaget.

Det kan finnas en del negativa aspekter med vinstdelning. Inte alla behöver vara positivt inställda till en vinstdelning i ett företag. Då det gäller en vinstdelning i ett större företag kan en viss negativism finnas bland aktieägarna av den anledningen att de inte vet att en vinstdelning leder till högre vinster även för dem. Negativism mot vinstdelning i ett mindre företag står oftast ägarna för. Även fackföreningarna kan vara negativt inställda till vinstdelning då de tror att lönenivån på grund av vinstdelningen kan bli lägre. Det finns en rad olika sätt för ett företag att minska risken för negativa effekter till följd av en vinstdelning. De största riskerna för negativa effekter medverkar de anställda till då de efter ett tag börjar förvänta sig en viss vinstdelning. Det är därför viktigt att företaget ger ut tillräckligt med information om hur den valda vinstdelningen fungerar och att det finns risker för att beloppet kan minska. Information skall också nå de anställda om att en vinstdelning kan ändras eller tas bort med kort varsel. Ett företag kan sätta ett tak på vinstdelningsbeloppet vilket betyder att den vinstdelning företaget gör, inte får gå över ett visst belopp. Genom att göra detta kan inte de anställda gå händelserna i förväg och förvänta sig en viss utdelning. Företaget kan även maximera kontantandelen av vinstandelarna och låta resten gå till en vinstandelsstiftelse. På detta vis kan vinstdelningen ses som ett sparande på lång sikt. En vinstdelning bidrar inte alltid till den dagliga motivationen men leder oftast indirekt till bättre resultat och ökad arbetsglädje.

⁶⁵ Lundén (2002) *Vinstdelning, gör alla till en vinnare- dela vinsten med de anställda* s.9ff

3.6 Stiftelser

Vinstdelning kan ske genom att företaget avsätter en del av vinsten till en stiftelse. För att kunna bilda en stiftelse måste ett stiftelseförordnande upprättas och en förmögenhetsdisposition göras utifrån det. Det kan finnas undantag om stiftelsen får in sina pengar genom verksamhet, till exempel insamlingsstiftelser. Har stiftelsen sitt säte eller sin styrelse i Sverige lyder den under stiftelselagen som trädde i kraft 1 januari, 1996. Lagen gäller med vissa undantag även äldre stiftelser, med äldre avses stiftelser som bildades före 1 januari, 1996. En stiftelse har inga ägare eller medlemmar och därmed är det ingen myndighet som kan ingripa mot dem som ansvarar för stiftelsens förvaltning. De förpliktelser stiftelsen har svarar de för endast med sina tillgångar. Finns det fordringar mot stiftelsen får således fordringsägare endast kräva ersättning från de tillgångar som finns i stiftelsen. Desto viktigare funktion får då lagen vars syfte är att säkerställa att stiftelseförordnandet efterlevs.⁶⁶ De krav som ställs för att en stiftelse ska ha uppkommit är att egendom ska avskiljas, för varaktigt förvaltande som en självständig förmögenhet, för ett bestämt ändamål. Det finns även ett varaktighetskrav som innebär att stiftelseförordnandet inte får innehålla föreskrifter som förhindrar att verksamheten vara i mindre än fyra år. Egendom måste ha tagits omhand av dem som utsetts av stiftarna att sköta förvaltningen i enighet med stiftelseförordnandet, för att bildandet ska vara fullbordat. Brister detta har stiftelsen inte bildats!⁶⁷

Det finns olika typer av stiftelser, avkastningsstiftelser, verksamhetsstiftelser, insamlingsstiftelser och så vidare. Vi kommer att koncentrera oss på att redogöra för vinstandelsstiftelser eftersom det är den stiftelseformen som Handelsbanken, och flera andra stora banker i Sverige, använder sig av.

3.6.1 Vinstandelsstiftelser

Vinstandelsstiftelser skiljer sig från andra stiftelser då de till stor del inte omfattas av stiftelselagen utan istället följer regler utformade efter domstolspraxis.⁶⁸ Skillnaden medför bland annat att en vinstandelsstiftelse måste vara en juridisk person samt att namnet på en vinstandelsstiftelse inte behöver innehålla ordet stiftelse.⁶⁹ Vinstandelsstiftelser bildas oftast av personalens fackförbund som då kallas stiftare och de utser styrelse som skriver stadgar och tillför ett mindre startkapital, som arbetsgivarna ofta hjälper till med. Stadgarna i en stiftelse motsvarar företagsordningen i ett aktiebolag och de ska vara lätta att förstå och kan bland annat beröra stiftelsens ändamål, styrelse, protokoll, placeringsanvisningar och upplysningar till destinatärerna. Destinatärerna är de som ekonomiskt främjas av stiftelsen. Informationen till destinatärerna är speciellt viktigt eftersom stiftelsen förvaltar pengar som slutligen kommer att tillhöra personalen. Det är därmed inte desamma som att personalen ska vara med

⁶⁶ Andersson & Bratteberg (2000) *Incitamentsprogram* s.165

⁶⁷ Andersson & Bratteberg (2000) *Incitamentsprogram* s.169

⁶⁸ Statskontoret (2000:28) s.19

⁶⁹ Statskontoret (2000:28) s.7

och placera pengarna, det är styrelsens arbete. Däremot kan inskränkningar i stadgarna sätta gränser för risktagande i samband med placering av pengarna.

Innan stiftelsen är bildad behövs det som vi nämnde ovan ett stiftelseförordnande som förtydligar stiftelsens ändamål samt hur stor egendom som stiftarna sätter i stiftelsen. Förordandet ska vara undertecknat av stiftarna. Det avsatta beloppets storlek har ingen undre gräns och vinstandelsstiftelser behöver normalt inget startkapital. En vinstandelsstiftelse kräver ingen registrering utan har rättskapacitet då den bildats. De vinstandelsstiftelser som deklarerar blir registrerade genom det organisationsnummer de får hos skattemyndigheten. Registreringen motverkar att den bank som förvarar egendomen drar preliminärskatt på bankräntan. Stiftelsens egendom ska vara enskild och juridiskt bindande samt blivit överförd från stiftarna till stiftelsen. Är bildandet av stiftelsen inte klar vid överförandet är det en bank som får förvalta pengarna tills det är klart. Är inte detta korrekt utfört kan det medföra problem för företaget att få avdrag för avsättningen i deklarationen.⁷⁰

Syftet med vinstandelsstiftelser är alltså att motivera personalen genom att på sikt erbjuda dem delar av företagets vinst. Idén är att avsätta pengar från företagets vinst till en stiftelse som förvaltar de anställdas vinstandelar. Hur utbetalningen av den anställdes andel fungerar varierar från företag till företag. Den anställda kan oftast välja på att ta ut alla pengar på en gång eller dela upp utbetalningen under ett visst tidsintervall för att underlätta skattebördan. Även hur stor del av vinsten som avsätts per år lyder under olika bestämmelser. De flesta företag använder sig av ekonomiska nyckeltal som till exempel en viss minimivinst eller krav på viss soliditet, omsättning, produktivitet, kvalité etc.⁷¹ Fördelningen av de avsatta pengarna till en enskild anställds vinstandel kan ske på olika sätt. De fyra vanligaste fördelningssätten är:

- Medarbetare som arbetat ett minimum antal timmar får lika stor del av vinsten.
- Vinstdelen står i förhållande till antalet timmar den anställda arbetat.
- Den anställda får en vinstandel som står i proportion till lönen.
- Ett belopp i kronor fastställs som motsvarar den anställdes vinstandel om fastställda mål infrias.⁷²

I generella drag fungerar det som följer, när företaget ska dela med sig av vinsten förs beloppet över till vinstandelsstiftelsen. Företaget får dra av det överförda beloppet och behöver inte betrakta det som lön för de anställda. Ett visst års överföring skuldförs som en upplupen kostnad och kostnadsförs därmed som en personalkostnad i bokslutet. Överföringen av pengarna måste göras senast då företaget deklarerar.⁷³

⁷⁰ Andersson & Bratteberg (2000) *Incitamentsprogram* s.175f

⁷¹ Statskontoret (2000:28) s.25

⁷² Statskontoret (2000:28) s.27

⁷³ Andersson & Bratteberg (2000) *Incitamentsprogram* s.168

3.6.1.1 Beskattning av företag

Fast en avsättning till en vinstandelsstiftelse uppfyller de skatterättsliga kraven för att klassas som en gåva förutsätts den ha en koppling till ett anställningsförhållande och ska då istället vid utbetalning från stiftelsen beskattas som inkomst av tjänst av den anställde. Innebörden av att avsättningen inte ses som en gåva medför att stiftelsen inte blir gåvoskattpliktig vilket annars blivit fallet. Detta gäller inte om stiftelsens syfte inte är att premiera sin personal. För företaget är vinstdelning avdragsgill som en driftkostnad i företaget precis som arbetsgivaravgifter och särskild löneskatt som följer vinstdelningen. När vinstdelen betalas ut till den anställde spelar ingen roll.⁷⁴ Det ställs vissa krav på företaget för att det ska få dra av avsättningarna till vinstandelsstiftelsen:

- De pengar som avsätts ska i första hand användas för att premiera och belöna de anställda då deras arbetsinsats varit berömvärd.
- Det ska stå stiftelsens styrelse fritt att placera pengar i aktier som tillhör andra företag än det stiftelsen är bunden till och förvaltningen av pengarna ska göras så att destinatärernas rätt till utbetalning är tryggad.
- Skulle stiftelsen lösas upp ska pengarna gå till de som omfattas av stiftelsens ändamål.

Företag med vinstandelsstiftelser fick mellan år 1988-1991 betala arbetsgivaravgifter, beloppen låg då till grund för pension. I ett försök att inspirera fler företag att bilda vinstandelsstiftelser ändrade riksdagen detta år 1992. Från och med 1 januari, 1992 till slutet av år 1996 behövde arbetsgivarna inte längre betala socialavgifter (arbetsgivaravgifter + löneskatt) på avsättningar till vinstandelsstiftelser. Restriktioner infördes strax efter för att sätta krav på de företag som ville slippa avgifterna. Så infördes nya regler 1 januari, 1997 rörande de socialavgifterna som innebar att arbetsgivarna endast skulle betala så kallad särskild löneskatt på avsättningarna till vinstandelsstiftelserna, vilket motsvarar 24,26 procent. Naturligtvis infördes återigen restriktioner för att företagen endast skulle behöva betala den särskilda löneskatten. Följande krav skulle uppfyllas:

- Pengarna som överförs från företaget till stiftelsen måste stå inne i minst tre kalenderår.
- Vinstandelsstiftelsen måste omfatta åtminstone en tredje del av personalen.
- Av de som omfattas av vinstdelningen ska fördelningen göras efter samma principer.

Eftersom skillnaden mellan särskild löneskatt och socialavgifter inte längre är så stora är det inte lika fördelaktigt skattemässigt som tidigare att använda vinstandelsstiftelser för att dela vinsten med personalen. En belöning i form av en direkt bonus till den anställde är bättre då man betalar socialavgifter och beloppet blir såväl pensions- som sjukpenninggrundande för den anställde vilket inte är fallet med pengarna som förvärvas genom en vinstandelsstiftelse.⁷⁵

⁷⁴ Andersson & Bratteberg (2000) *Incitamentsprogram* s.177

⁷⁵ Lundén (1995) *Stiftelser* s.36ff

3.6.1.2 Beskattning av vinstandelsstiftelse

Vinstandelsstiftelsen betalar inkomstskatt på 28 procent precis som ett aktieföretag. Monetär överföring mellan företaget och stiftelsen ses dock inte som en inkomst utan som ett kapitaltillskott och skattas därmed inte. Stiftelsen kan inte dra av för utbetalningar till förmånstagarna, detta gäller såväl den del av utbetalningen som härrör från de gjorda överföringarna som den del som motsvarar eventuell värdetillväxt eller räntor.

3.6.1.3 Beskattning av anställda

Som vi nämnt tidigare räknas utbetalningen till den anställde som inkomst och ska också beskattas som en sådan. Förmånstagaren kan få en skattecredit då avdragsrätten för företaget oftast ligger flera år före beskattningstidpunkten för den anställde. Blir andelen utbetald i aktier ska dessa motsvara marknadsvärdet och om aktierna i det givande företaget följer Riksskatteverkets (RSV) anvisningar när det gäller aktievärdering. När utbetalning kan ske jämförs beloppet med en penningfordran och avkastningen hänförs till inkomst av kapital. Vill den anställde sälja sin andel följer beskattningen reglerna för fordran och ingångsvärdet blir det belopp som förmånstagaren skattat för som inkomst av tjänst. Väljer förmånstagaren att direkt efter utbetalning omplacera sina medel i till exempel ett pensionssparande måste han skatta för det omdisponerade medlen. Därefter kan han undersöka om pensionssparandet är avdragsgillt sett till reglerna för allmänna avdrag. Möjligheten att disponera sin andel är så gott som obefintlig innan de krav som ska framgå i stiftelseförordnandet uppfyllts. Oftast är andelen oåtkomlig under ett visst antal år eller tills den anställde nått en viss ålder.

Har pengar avsatts till en vinstandelsstiftelse under mer än ett år och förmånstagaren fått sina pengar kan han få inkomsten räknad som ackumulerad inkomst. Finessen med detta är att det kan leda till lägre skattekostnader. Det råder delade meningar om hur detta skall ses på. Redovisningsrådet anser att bara för att andelen stått inne under flera år och vuxit genom olika avkastningar innebär inte att pengarna hör till flera år. Eftersom den anställde i detta fall bara behövt vara anställd under avsättningsåret kan det inte vara tal om ackumulerad inkomst. RSV menar däremot att det faktiskt krävs flera års anställning för att ett visst år, få sin vinstandel. Då tillhör utbetalningarna från stiftelsen flera år och borde kunna omfattas av reglerna om ackumulerad inkomst. Resultatet är att om varje års avsättning till stiftelsen grundar sig på de två senaste årens resultat, eller vad som valt som underlag för vinstdelning, kan direktutbetalda vinstandelar betraktas som ackumulerad inkomst. Fast en del av vinstandelsstiftelsens förmögenhet tillhör den anställde ägs den av stiftelsen. En anställd behöver således inte skatta för sin vinstandel förrän utbetalning blir aktuell.⁷⁶

⁷⁶ Andersson & Bratteberg (2000) *Incitamentsprogram* s.180ff

4 Handelsbanken och Oktogonen

I detta kapitel presenterar vi Handelsbanken och dess vinstandelssystem Oktogonen. Inledningsvis börjar vi med att beskriva Handelsbanken för att ge läsaren en helhetsbild av företaget. Därefter beskrivs vårt undersökningsobjekt Oktogonen.

4.1 Handelsbanken

4.1.1 Historik⁷⁷

Svenska Handelsbanken grundades år 1871 och det första avdelningskontoret i Stockholm tillkom år 1874. Banken hade stor framgång under sin första verksamhetstid och balansomslutningen steg kraftigt. Mot slutet av 1870-talet inträffade dock en allmän ekonomisk kris som även drabbade banken. Utvecklingen stod stilla ända fram till år 1893 då konjunkturen vände. I början av 1900-talet hade Handelsbanken växt ifatt de två andra äldre bankerna, Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken. Handelsbanken var organiserad som en lokal huvudstadsbank. År 1919 täckte bankens kontorsnät stora delar av landet och därför ändrades namnet till Svenska Handelsbanken.

Under 90-talet fortsatte Handelsbanken att expandera genom företagsköp, Skånska Banken köptes år 1990 och samma år förvärvades den första utländska banken, Oslo Handelsbank i Norge. Idag har Handelsbanken cirka 540 kontor i Norden och sju dotterföretag: Handelsbanken Finans, Handelsbanken Fonder, Handelsbanken Hypotek, Handelsbanken Liv, SPP, Stadshypotek och Stadshypotek Bank. Utanför Norden är banken representerad i nära tjugo länder. Handelsbankskoncernen har totalt cirka 9300 anställda. Handelsbanken är en universalbank, med det menas att den ska täcka hela bankområdet det vill säga traditionella företagsaffärer, investment banking och trading samt privata affärer, inklusive livförsäkring. Antalet aktieägare uppgår till drygt 85 000, en av de största aktieägarna är de anställda i banken genom sina andelar i vinstandelsstiftelsen Oktogonen.

4.1.2 Mål och politik⁷⁸

Handelsbankens övergripande mål är att ha en högre räntabilitet på eget kapital än ett vägt genomsnitt för övriga börsnoterade nordiska banker. Kvaliteten på koncernens tjänster ska leva upp till den krävande kundens förväntningar, de ska ta rimligt betalt för utförda tjänster och kostnadsnivån ska vara lägre än i andra banker. Lönsamhet är alltid viktigare än volym, vid kreditgivning innebär detta

⁷⁷ Handelsbankens hemsida www.handelsbanken.se 2003-11-16

⁷⁸ Handelsbankens Årsredovisning (2002)

att krediternas kvalitet aldrig får åsidosättas för att nå hög kreditvolym. Handelsbanken har som mål att ha Nordens mest nöjda bankkunder.

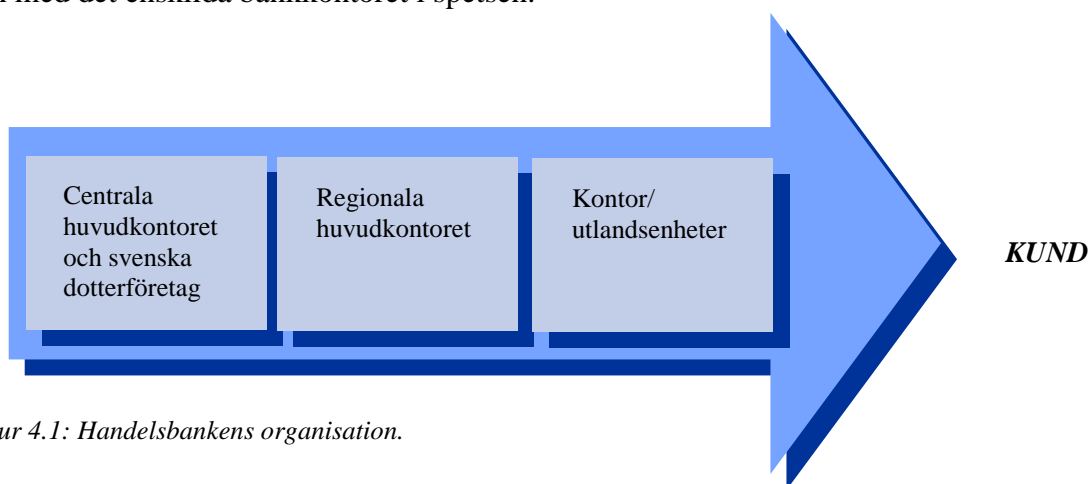
Banken strävar efter att anställa unga välutbildade medarbetare och utveckla dem inom koncernen och huvudregeln är att chefer ska rekryteras internt. Handelsbankens medarbetare är dess viktigaste tillgång, detta är speciellt tydligt eftersom de är så starkt decentraliserade. Deras grundidé är att alltid utgå från den enskilda kundens behov, vilket förutsätter ett relations- och kvalitetsansvar hos varje medarbetare gentemot kunden och en god kännedom om koncernens tjänsteutbud. Stora krav ställs på kompetens och omdöme hos medarbetarna men också på samråd och samverkan inom och mellan olika enheter i banken.

4.1.3 Organisation

Handelsbankskoncernens affärsverksamhet är starkt decentraliserad, de viktigaste styrmedlen är en i hela koncernen väl förankrad företagspolitik och företagskultur samt ett effektivt ekonomiskt styrsystem. Handelsbankens organisation ska främja samspelet mellan starka kontor, kvalificerade specialister och effektiva stödfunktioner.⁷⁹

I början av 70-talet genomgick Handelsbanken en drastisk strukturförändring under ledning av dåvarande VD:n Lars Wallander. Förändringen resulterade i den nuvarande starkt decentraliserade organisationsstrukturen som innebar ansvarstagande, befogenheter och beslutsfattande flyttades nedåt i bankens organisation. Detta resulterade i att de lokala kontoren fick en mer betydelsefull roll än vad de tidigare haft.⁸⁰

Handelsbankens organisation kan beskrivas med hjälp av figur 7 nedan. Banken utgörs av tre block vilka bildar en samlad enhet inriktad mot den enskilda kunden och med det enskilda bankkontoret i spetsen.



Figur 4.1: Handelsbankens organisation.

Det första blocket består av det centrala huvudkontoret och de svenska dotterföretagen. I detta block ingår koncernledningen, rörelsedrivande

⁷⁹ Handelsbankens årsredovisning (2002)

⁸⁰ Wallander (2002) *Med den mänskliga naturen inte emot* s.33ff

avdelningar och ett stort antal affärsstödjande avdelningar. I rörelsedrivande avdelningarna ingår kapitalförvaltning och markets och i affärsstödjande avdelningarna behandlas frågor inom områden som administration, ekonomi och revision.

Det andra blocket består av de sju region huvudkontoren i Sverige. Här arbetar till största delen kvalificerade specialister för att utföra regionkontorets viktigaste uppgift som är att agera stöd till de många lokala bankkontoren inom respektive region. Bankkontoren utgör det tredje blocket, det finns 453 kontor i Sverige som är uppdelade i tre olika områden, kapital, företag och privatmarknad. Kapital är handel med aktier, företag omfattar bland annat placeringar, tjänstepension, cash-management och leasing, privatmarknad innefattar bland annat lån, expedition, kassa och placeringar. Kontorscheferna är direkt underställda regionbankschefen. Handelsbanken strävar efter att ha starka bankkontor, tyngdpunkten ska ligga hos dessa eftersom de vill vara så nära kunden som möjligt. Regionbanken ska endast vara ett stöd för de lokala kontoren. Kontoren har ett fullständigt resultatansvar och egna resultat- och balansräkningar, de kan även själv bestämma vilka kundgrupper och produkter som skall prioriteras inom deras upptagningsområde.

Kundens samtliga affärer är samlat på ett och samma ställe, nämligen hemmakontoret, här ska kunden få all den service han behöver även specialistservice från centrala och regionala enheter. En gemensam prissättning finns i koncernen, på övriga produkter har de en intern kundprislista med rekommenderade priser. Kontorschefen behöver inte följa dessa men oftast gör de det ändå. Prissättningen kan bero på marknadsstrukturen, men även på vilka kunder kontorschefen anser att banken skall ha, vill han inte att banken ska ge service till en viss kundgrupp kan han prissätta ut dem.⁸¹

4.1.4 Decentralisering⁸²

Innan Wallander tillträdde var banken starkt centraliserad, med en direktion bestående av en central institution som omfattades av drygt tjugio personer. Direktionen behandlade alla kreditärenden som avsåg större belopp, en kund kunde få vänta upp till två månader innan han fick besked. Under direktionen sorterades tre regioner med tjugosex distrikt och under dessa sorterades kontoren. På huvudkontoret fanns allt från direktionssekreteriat, omfattande marknadsavdelning, personalavdelning, revisionsavdelning, administrationsavdelning etc.

I den nya organisationen fördes en stor del av dessa funktioner och arbetsuppgifter över till regionbankerna och till kontoren. Den direktionen krymptes liksom organisationen i helhet. Denna förändring kom för många att bli en mycket smärtsam upplevelse, speciellt för dem på den centrala direktionen. Det var viktigt att inte få dessa personer att förlora inspirationen eftersom det var personer som var duktiga och som banken ville behålla inom organisationen,

⁸¹ Företagsintern information från 2003-11-17

⁸² Wallander (2002) *Med den mänskliga naturen inte emot* s.33ff

därför var det viktigt att gå varsamt fram. Det gällde att få dem att söka arbetsuppgifter inom kontorsrörelsen och en hel del av dem som gjorde detta nådde senare höga positioner inom banken.

När hela omorganisationen var genomförd hade antalet anställda minskat med 1100 personer. Att hålla kostnaderna nere blev en ny ledstjärna i Handelsbanken och det nya redovisningssystemet tillät inte att kostnadssidan glömdes eller gömdes av verksamheten. För att styra den decentraliserade verksamheten infördes ett nytt rapport- och redovisningssystem som gav en mycket detaljerad information om lönsamheten i olika delar av verksamheten.

Decentraliseringstanken är själva kärnan i Handelsbankens organisationsmodell idag. Denna modell innebär att företaget kommer närmre kunden och kan anpassa beslut och åtgärder efter olika kunders behov och önskemål och efter lokala förhållanden. Besluten blir snabba och det finns möjlighet att i liten skala pröva annorlunda lösningar, vilket kan göra företaget mer dynamiskt. Under 2001 fattade Handelsbankens lånerörelse cirka 400 000 kreditbeslut, av dessa togs cirka 390 på kontorsnivå, 9000 på regionbanksnivå och 1000 av centralstyrelsen vilket visar att banken är mycket decentraliserad.⁸³

4.1.5 Ledarskap

Vilket ledarskap är då att föredra i dagens platta organisationer som Handelsbankens decentralisering är ett resultat av? Platta organisationer det vill säga organisationer vars struktur tillåter horisontellt beslutsfattande och vars makt och ansvarsfördelning är decentraliserad kräver konsultativt ledarskap. Med det menas att ledarens främsta uppgift inte är att själv lösa de problem som uppstår utan att belysa problemet och därmed låta de anställda svara för att det löser sig. Istället för att den ensamme ledaren ska tampas med alla problem kommer organisationen med det här ledarskapet att kunna utvecklas tillsammans och bredda kunskapen såväl som engagemanget och den personliga tillfredsställelsen. Metoden kan anses väl tidskrävande men i slutändan anses den ändå arbetsbesparande. Förväntningarna på ledarskapet blir mer rimliga då de anställda får lika stort ansvar i problemlösningen vilket också får positiva effekter på lång sikt.⁸⁴

Chefen för ett bankkontor inom Handelsbanken är ytterst ansvarig för lönsamheten och det dagliga arbetet på kontoret. Även om kostandsmedvetenheten är hög hos såväl en vanlig anställd som chef behövs det tydliga ansvarsområde för att resultatet ska bli så bra som möjligt. Synen på ledarskap har förändrats genom åren, dels på grund av att förutsättningarna inom bankbranschen har förändrats, dels eftersom det idag anställs fler medarbetare med högre utbildning och kompetens än tidigare. Tittar vi på bankmarknaden har den blivit betydligt mer differentierad med åren. Fortfarande handlar det i många fall om att sälja samma eller liknande produkter, men antalet tjänster och utformningen av dessa har medfört en större variation mellan bankerna än vi hade

⁸³ Företagsintern information från Handelsbanken 2003-11-17

⁸⁴ Bruzelius & Skärvad *Integrerad organisationslära* s.333 och Ekstedt & Jönsson *Att leda platta organisationer utan att själv bli tillplattad* s.36ff

innan. Ledarskapet har blivit mer ett "coachande" som innebär att chefen ska komma med konkreta lösningar på verksamhetens problem. Med coachande menas här ett mer dolt ledarskap som tillåter de anställda att själva definiera problemen såväl som att finna lösningarna. Att personalen idag har bättre utbildning underlättar delegeringen av arbete för chefen som då har större tilltro till medarbetarens kompetens att klara uppgiften. Dessutom ställer personalen i sin tur större krav på möjlighet till utveckling och avancemang.

Handelsbankens decentraliserade organisation ställer höga krav på dess ledare. Varje månad görs bokslut på vart och ett av Handelsbankens kontor och många kontor tävlar sinsemellan om vem som klarat månaden bäst. Belöningen för vinstgivande arbete kan vara möjligheten till bättre lön samtidigt som ett sämre resultat kan hejda löneutvecklingen. Eftersom det är kontorschefen som håller i löneförhandlingarna är det också han som fattar beslutet om en lönehöjning är möjlig eller inte. Den mesta rekryteringen sker internt inom banken och det finns möjlighet till utbildning inom ekonomi och juridik samt stipendier att söka till studier utomlands.⁸⁵

Resonemanget ovan får på inga sätt tolkas som att ledarskapsrollen har blivit mindre viktig. Så är inte fallet, Wallander har i sin bok *Ledarskap* poängterat vikten av bra ledarskap. Wallander vill dock slå hål på myten om att ledarskapet skulle vara mer komplicerat idag än det var tidigare, vilket han inte är övertygad om. Enligt honom handlar det snarare om att dagens ledare vill göra sin insats mer märkvärdig än vad den egentligen är. Wallander har under sitt yrkesverksamma liv tillsatt många ledare. Han har sett tydliga bevis på att en ledares personliga egenskaper spelar större roll än om personen i fråga har stora fackkunskaper att bidra med. Många gånger handlar det om att "få rätt man på rätt plats vid rätt tillfälle". Handelsbanken har med sin decentraliserade organisationsstruktur lagt mycket ansvar på de anställda och så även på dess chefer.⁸⁶

Bankens mål är enkelt och entydigt och detsamma gäller för deras styrsystem. För Handelsbanken gäller det att ha en högre räntabilitet än de andra bankerna men de tävlar alltså även inom Handelsbanken. Varje månad kan de se hur de ligger till i förhållande till de övriga bankerna. De som ligger under genomsnittet strävar efter att komma över, medan de som ligger över försöker nå ännu högre eftersom de känner hur de andra flåsar dem i nacken. Detsamma gäller för kontoren, en konsekvens av deras ansträngningar är att de höjer genomsnittet så trycket minskar aldrig eftersom målet alltid rör sig framåt. När det gäller styrsystemet avvecklade Wallander budget- och prognosarbetet på Handelsbanken vilket inte var ett svårt beslut då han sedan tidigare visste att det fungerade att arbeta på detta sätt. På Wallanders tidigare arbetsplats hade dessa hjälpmedel inte använts och dessutom hade han själv forskat i ämnet och var väl insatt i hur styrningen kunde utvecklas. Visst stötte Wallander på en del protester men de anställda välkomnade det nya mer decentraliserade arbetssättet som innebar att de slapp fylla i en mängd formulär som underlag för budgeten.⁸⁷

⁸⁵ Kontorschef på landsbygdskontor 2003-12-03 samt information från intervjuer

⁸⁶ Wallander (1990) *Ledarskap* s.27

⁸⁷ Wallander (2002) *Med den mänskliga naturen inte emot* s.61ff

4.2 Oktagonen

Goda insatser från medarbetarna är en förutsättning för att nå Handelsbankens övergripande mål, vilket är en högre lönsamhet än ett vägt genomsnitt av övriga banker som är börsnoterade inom Norden. Därför tycker Handelsbanken det är rimligt att de anställda får del av ett merresultat. Sedan år 1973 har Handelsbanken, alla år utom ett (1992), avsatt en del av resultatet till ett vinstandelssystem för de anställda som förvaltas av stiftelsen Oktagonen. En förutsättning för att avsättning skall kunna göras är att Handelsbankskoncernen har en högre räntabilitet på eget kapital efter schablonskatt än bankgenomsnittet inom Norden. Grundtanken i stiftelsens förvaltning är att en betydande del av medlen placeras i Handelsbanksaktier och Oktagonen är för tillfället bankens största aktieägare. En viktig källa till stimulans hos Handelsbankens personal ligger i det decentraliserade kund- och resultatansvaret men med åren har vinstandelssystemet fått en allt större betydelse som stimulans för de anställda.⁸⁸ De anställda blir delägare genom personalstiftelsen Oktagonen, vilket är ett bra sätt att skapa lojala och motiverade medarbetare. ”Ett jädra effektivt styrsystem, även om det aldrig var meningen så från början” säger Jan Wallander.⁸⁹

4.2.1 Historik och utveckling⁹⁰

4.2.1.1 Oktagonens tillkomst

Tanken bakom Oktagonen föddes i slutet av 1972 när Wallander varit med i en debatt där frågor om de anställdas inflytande diskuterats. Handelsbanken hade precis genomgått en besvärlig kris som inneburit många drastiska och för personalen omvälvande åtgärder, men på grund av skickligt och hårt arbete från alla anställda var Handelsbanken nu på väg upp ur svackan och årsresultatet för 1972 såg ut att bli riktigt bra. En extra semestervecka till personalen hade delats ut som belöning och en extra ersättning övervägdes men Wallander ville skapa något mer bestående⁹¹. Han kände att personalen förtjänade någon sorts tacksamhet från bankens sida för att de så lojalt ställt upp och hjälpt banken ut ur krisen och tyckte att det vore skäligt att de skulle få del i det bättre resultat som därigenom skapats. Belöningen skulle i så fall vara utöver den fasta lönen. Han tyckte också det vore rimligt att de anställda skulle vara med när beslut som påverkade bankens liv och utveckling och därmed i hög grad deras egen tillvaro fattades. Wallander menade att kapitalet, det vill säga aktieägarna, och de anställda i hög grad har samma intresse. Intresset är att företaget går bra och på sätt ger de anställda goda villkor, det vill säga trygghet i anställningen och god arbetsmiljö, och samtidigt ger aktieägarna bra avkastning på det kapital som de sätter in. Wallander tyckte därför att det var naturligt att de anställda inte bara var löntagare utan också aktieägare i det företag de arbetade i och därigenom var representerade i företagets styrelse.

⁸⁸ Handelsbankens årsredovisning (2002)

⁸⁹ Haag & Pettersson (2000-01-10) *Special: Handelsbanksfären-Gudfadern*, Veckans affärer

⁹⁰ Wallander (1998) *Oktagonen – från idé till verklighet 1973-1998*

⁹¹ Anell (1989) *Anställda ägare* s.85

I en del företag hade de anställda fått möjlighet att köpa aktier billigt och i andra företag hade aktier delats ut till de anställda i samband med jubileer. Resultatet hade dock inte blivit som företagen tänkt sig, många av de anställda sålde efter någon tid aktierna och hämtade hem pengarna och ägandet blev på så sätt spritt på många vilket inte gav den anställde något inflytande på bolagsstämman. Löntagarna deltog heller inte vanligtvis på bolagsstämmorna eftersom de kände sig små och obetydliga bland de stora aktieägarna. Wallander ville därför ta fram en konstruktion som ledde till att de anställdas ägande kunde få verklig tyngd och menade att det borde hållas samman i någon typ av fond eller liknande.

Redan i början på 1900-talet fanns det många vinstandelssystem såväl i Amerika som i England, Frankrike och Tyskland. Av dessa system fanns det nästan ingenting kvar men däremot hade många nya tillkommit. Wallander tyckte sig dock se ett gemensamt drag i systemens konstruktion som ledde till att de inte överlevde särskilt länge. Ett vinstandelssystem startas när det går bra för ett företag. Fram mot årsskiftet när resultatet kan påvisas, betalas vinstandelen ut till de anställda. Företaget fortsätter att gå bra ett antal år men förr eller senare blir resultatet sämre och konsekvensen blir då att det inte utgår någon vinstandel. De anställda har dock vant sig vid att få en extra bonus vid jul och anpassat sin ekonomi efter det och resultatet blir därför bråk och missnöje. Systemet avskaffas även om syftet var att de anställda skulle uppleva såväl de positiva som de negativa konsekvenserna av företagets utveckling. Wallander ansåg att problemet gick att undvika om utbetalningen av vinstandelarna sköts upp till folk gick i pension. Det var tråkigt om det inte blev någon vinstandel några år men för den anställde betydde det bara att beloppet som kom att utfalla vid pensioneringen förblev oförändrat. Det innebar också att de medel som så småningom samlades upp i en fond, det vill säga om avsättning gjordes under en lång följd av år, skulle kunna bli mycket betydande.

4.2.1.2 Oktogonens första utkast

Wallanders tankar låg rätt i tiden men han var först med att omvandla dem till verklighet.⁹² I början av 70-talet diskuterades frågor som rörde de anställdas inflytande och deläggande i företagen mycket. Lagstiftning om de anställdas rätt till representation i företagens styrelser kom år 1973 men inte förrän år 1976 för bankanställda.

En förutsättning för att merresultat skulle kunna komma på tal var att Handelsbanken åstadkom en avkastning på det egna kapitalet som översteg genomsnittet för övriga affärsbanker eftersom det var ett tecken på en prestation utöver det normala. Erhölls inget överskott, var inga pengar heller tillgängliga att dela ut. Eftersom affärsbankerna bedrev förhållandevis liknande rörelse och att alla i sin redovisning var tvungna att följa den dåvarande bankinspektionens anvisningar gick olika bankers resultat att jämföra på ett enkelt sätt.

Aktieägarna hade också rätt till att ta del av ett merresultat och Wallander tyckte att en enkel lösning kunde vara att det delades lika mellan aktieägarna och de

⁹² Anell (1989) *Anställda ägare* s.84

anställda. Eftersom aktieägarna, innan de kunde få ut några pengar på den tiden, först var tvungen att beskatta dessa i företaget med 50 procent tyckte Wallander att de anställda borde få en tredjedel av merresultatet medan återstående två tredjedelar stannade hos aktieägarna.

Wallander tyckte att alla anställda skulle få lika stor andel i det gångna årets avsättning under förutsättning att de arbetat hela året och för deltidsanställda, nyanställda eller liknande reducerades andelen med hänsyn till deras kortare arbetstid. Detta ledde till stora diskussioner inom ledningsgruppen där flera hävdade att mer kvalificerade tjänstemän gav ett större bidrag till bankens resultat än de som hade mer rutinbetonade arbetsuppgifter. Då ett viktigt syfte med förslaget var att skapa en känsla av samhörighet bestämdes att alla skulle få samma andel och att om de ledande tjänstemännen förtjänade att belönas ytterligare skulle detta ske på annat sätt.

Grundidén var att pengarna skulle samlas upp i en fond och betalas ut i samband med att den anställda gick i pension och vid avbruten anställning i banken står pengarna kvar till pensionering. Eftersom Bankmannaförbundet organiserade 85 procent av de anställda och företrädde hos banken av starka representanter som hade de anställdas förtroende gavs dem uppgiften att även i detta sammanhang representera de anställda. Fackets klubbar i banken skulle bilda en stiftelse och klubbarna skulle utse stiftelsens styrelse. Skattefrågorna var av avgörande betydelse för hur systemet tekniskt skulle konstrueras. Helst skulle de medel som betalades ut till stiftelsen inte först bli beskattade i banken eller belagda med sociala avgifter utan istället skulle beskattningen ske först när de anställda fick ut sina andelar. Det var inte möjligt för Handelsbanken att veta hur skattemyndigheterna skulle reagera på konstruktionen utan ett förhandsbesked krävdes för att systemets utformning skulle kunna bestämmas i detalj. För att kunna komma igång så fort som möjligt med att fatta beslut vid företagsstämman blev förslaget att tio miljoner kronor skulle avsättas i bokslutet år 1972 till en av facket bildad stiftelse som skulle placera medlen i Handelsbanksaktier. Eftersom avsättningen eventuellt kunde leda till beskattning i banken, kvarhölls en del av medlen för att täcka möjliga skatter och avgifter.

4.2.1.3 Styrelsen

När Wallander presenterade sitt förslag till bankstyrelsen byggde han sin argumentation på ett skälighetsresonemang. Systemet infördes inte för att vara en morot eller för att få de anställda att prestera bättre i det dagliga arbetet, utan tanken var att om de genom sitt arbete åstadkom ett bättre resultat än anställda i andra banker, var det skäligt att de fick en del av merresultatet. Han ansåg således att de anställda i hög grad avgör vilket resultat banken uppnår. Affärsbankerna arbetar under likartade förhållanden med nästan identiska produkter och påverkas i stort sett av samma omvärldsförändringar därför kan inte det bättre resultatet förklaras av sådana yttre faktorer utan vinsten beror istället på de anställdas skicklighet.⁹³

⁹³ Anell (1989) *Anställda ägare* s.85f

Samtidigt som förslaget om vinstandelssystemet lades fram till styrelsen visades även att vinsten för året ökat med mer än 20 procent och att Handelsbanken med största sannolikhet skulle redovisa ett bättre resultat än genomsnittet i branschen vilket inte gjorts på länge. Dessutom fanns möjligheter att förbättra bankens tidigare bristfälliga konsolidering så att den blev likvärdig de övriga affärsbankernas. Det beräknade överskottet uppgick till 272 miljoner kronor där avsättningen på 10 miljoner kronor framstod som en blygsam summa i jämförelse.

I styrelsen var många kritiska och Wallander möttes av flera motargument. De tveksamma styrelsemedlemmarna ansåg att det var bättre att avvakta det väntade förslaget om de anställdas rätt att bli representerade i styrelsen. De ansåg att det skulle vara enfaldigt att gå händelserna i förväg.⁹⁴ Andra tyckte att beräkningen av merresultatet verkade svårförståelig och komplicerad och att det inte höll i längden medan någon tyckte att det var bättre att ge de anställda ett kontant belopp som belöning för deras insatser under krisen. Trots många motargument lyckades Wallander med hjälp av styrelseordföranden Tore Browaldh och några andra starka styrelsemedlemmar som till exempel Torbjörn Fälldin övertyga styrelsen. Styrelsen försattes nämligen i en situation där ett avslag skulle ifrågasätta såväl deras nytillsatte VD som deras ordförande, men med tanke på att företaget nyligen hämtat sig mycket bra efter en svår kris, var styrelsen ovillig att göra något sådant.

Styrelsen fastställde dock den viktiga principen att det är de som varje år fattar ett särskilt beslut om någon avsättning skall göras eller inte. Fann styrelsen att systemet inte fungerade på önskat sätt, kunde systemet avslutas. Detta gäller fortfarande men har aldrig blivit aktuellt. Däremot har en hel del tekniska förändringar i systemet gjorts i samband med de årliga besluten och i samråd med Oktogonens styrelse.

Styrelsen fattade vid sitt sammanträde i början av år 1973 ett beslut om att mer i detalj utreda det nya systemet och i 1972 års bokslut gjordes en första avsättning på 10 miljoner kronor. Inte förrän årsskiftet följande år lämnade sedan skattemyndigheterna ett besked om hur pengarna skulle hanteras skattemässigt och i början av år 1974 fattade styrelsen ett slutgiltigt beslut angående systemets utformning. För första gången gjordes en avsättning i enlighet med principerna av hur merresultatet skulle fastställas.

4.2.1.4 Intresseorganisationerna

Förslaget möttes av motstånd både från arbetsgivarnas och från arbetstagarnas organisationer.⁹⁵ En arbetsgivareförenings uppgift är att vänta på att de anställda skall ställa krav och deras uppgift är sedan att förhandla ner dessa. Att tvärtemot erbjuda de anställda en ekonomisk förmån som de inte begärt kunde av arbetsgivarföreningen verka absurt, dessutom i ett läge då förslag om löntagarinflytande diskuterades. Arbetsgivarföreningar hade tidigare motsatt sig vinstandelssystem eftersom deras inställning var att de anställdas villkor till alla

⁹⁴ Anell (1989) *Anställda ägare* s.88

⁹⁵ Wallander (2002) *Med den mänskliga naturen - inte mot* s.68

delar skulle regleras av de kollektivavtal som huvudorganisationerna förhandlade fram.

De fackliga organisationerna ser, i motsats till en arbetsgivarförening sin uppgift som att ställa krav och få dem tillfredsställda. Här skulle de anställda få någonting som de inte krävt vilket inte gav någon uppgift för facket. Detta kunde uppfattas som om det var ett sätt att minska fackets makt och inflytande. Dessutom hade LO sedan länge motsatt sig individuella och företagsbundna system eftersom de stred mot den solidariska lönepolitiken, samma arbete skulle betalas lika oberoende av företag. Det betraktades också som olämpligt om gemensamma intressen hos kapitalägare och löntagare skapades. Fackets främste representant i banken Kaj Ytterskog, som även var vice ordförande i Bankmannaförbundets (nuvarande Finansförbundet) styrelse, var mycket positiv till Wallanders förslag. Ytterskog möttes dock av starkt motstånd i Bankmannaförbundets styrelse men förklarade att han tänkte medverka till att förslaget genomfördes i Handelsbanken oavsett styrelsens inställning. Facket i Handelsbanken åtog sig att satsa de 1000 kronor som behövdes som grundkapital för den stiftelse som skulle förvalta pengarna och sköta utbetalningarna till de anställda. Stiftelsen fick namnet Oktagonen efter bankens åttakantiga symbol.

Andra banker, som från början varit kritiska, började sedan införa liknade system som Handelsbankens och så småningom svängde också Bankmannaförbundet helt i frågan men det dröjde ända fram till år 1979.⁹⁶

Bankbranschen är i detalj reglerad av banklagen och det var inte helt självklart att bankens styrelse hade rätt att införa denna typ av vinstandelssystem. Systemet låg i tiden och Bankinspektionen tog upp frågan för diskussion eftersom den ansågs principiellt viktig. Inspektionen ställde sig positiv till systemet och därmed gjorde även Handelsbankens revisorer det.

4.2.1.5 Bolagsstämman

Införandet av systemet har aldrig beslutats av någon bolagsstämma utan det var styrelsens beslut och det är styrelsen som varje år tar ställning till systemets utformning och kvarlevnad. Detta eftersom utbetalningarna, i Handelsbanken och ur skattesympunkt, betraktas som underlag för framtida pensioner till andelsägarna och därför är en fråga om anställningsvillkor i banken, vilka ska beslutas av styrelsen. Samtidigt var det en stor och principiellt viktig fråga och eftersom avsättningen i praktiken innebär att medel som tillhör aktieägarna istället överförs till de anställda borde bolagsstämman få tillfälle att ta ställning i ärendet. Enligt Wallander hade det varit svårt att argumentera emot om någon aktieägare ställt krav på att beslutet skulle fattas vid stämman. Därför informerades stämman utförligt om beslutets innebörd och gavs möjlighet att behandla frågan och eventuellt ställa krav.

Informationen som lades fram för deltagarna på stämman visade att systemet var mycket fördelaktigt ur deras synpunkt. Det var först när det uppstod ett

⁹⁶ Anell (1989) *Anställda ägare* s.90

merresultat som en avsättning kunde bli aktuell. Ett merresultat innebar att aktieägarna kunde räkna med en avkastning på sina pengar som översteg branschens normala vilket aktieägarna hade all anledning att vara tacksamma för och det berodde helt på de anställdas insatser. Bankens bolagsstämmor har under alla år sett saken på samma sätt och har aldrig opponerat sig vare sig under de första åren eller senare. Istället har det blivit vanligt att deltagare i stämman ställt sig upp och tackat de anställda för deras arbete.

4.2.1.6 De anställda

Våren år 1974 avsattes 17 miljoner kronor till Oktogonen och tillsammans med de 10 miljoner kronor som tidigare avsatts blev det ett betydande belopp. Media gjorde reportage från bankkontor där personalen berättade om sin glädje över att blivit ett antal tusenlappar rikare men glädjen var enligt Wallander inte konkret. Första avsättningen blev cirka 2000 kronor per anställd, pengar som alltså inte betalades ut förrän vid pension.⁹⁷ Visst tyckte personalen att det var trevligt att få årsbeskedet från Oktogonen där summan stod angiven, men dagen då pengarna skulle komma dem till handa kändes för de flesta mycket avlägsen. Inte minst de unga tyckte att det hade varit bättre om pengarna kom ut tidigare. Det blev inte bättre när övriga banker följde efter Handelsbankens idé om vinstandelssystem. SEB var först ut år 1977 och under de följande fem åren följde sedan praktiskt taget alla banker efter. Deras system skilde sig från Handelsbankens i flera punkter och en viktig skillnad var att andelarna betalades ut tidigare.

Wallander var, som tidigare nämnts, starkt emot att tidigarelägga utbetalningarna. Han tog bland annat fram beräkningar som visade att en betydande ekonomisk vinst gjordes genom att utbetalningarna dröjde till pensioneringen. Skillnaden är att de anställda i pensionsfallet får vänta med beskattningen till pengarna betalas ut och skattebeloppet står då istället och förräntar sig under tiden. Inställningen till Oktogonen bland personalen blev mer och mer positiv efter hand som andelarnas värde växte och pensionsåldern närmade sig för dem som varit med från början.⁹⁸ Idag möter företaget inget motstånd mot Oktogonen bland personalen enligt Wallander, vilket troligen hänger samman med att många börjat få ut Oktogonpengarna och kunnat vittna om hur bra det varit att få en stor summa pengar när de skall ställa om till pensionärlivet. Den informationsverksamhet som Oktogonens styrelse bedrivit har också varit av stor betydelse.

4.2.1.7 Styrelserepresentation

Vid införandet av systemet erbjöds Oktogonens styrelse att nominera två personer till Handelsbankens styrelse, en ordinarie och en suppleant. I samband med deras inträde klargjordes att om de bankanställda fick laglig rätt till representation i styrelsen var det inte aktuellt att de både skulle vara representerade i egenskap av företrädare för Oktogonen och i egenskap som anställd. Detta var stiftelsens styrelse införstådd med.

⁹⁷ Anell (1989) *Anställda ägare* s.89

⁹⁸ Anell (1989) *Anställda ägare* s.90

Samtidigt arbetade regeringen med att förändra banklagen så att bankerna i stort sett skulle kunna genomföra samma system som näringslivet i övrigt. Detta var en tidskrävande process och Handelsbanken gick händelserna i förväg och tog fram en typ av representation som passade dem. Framöver fick Oktogonen möjlighet att nominera två ordinarie ledamöter eftersom frågor som var av mer intresse för de anställda, som till exempel avtalsfrågor, nästan aldrig kom upp i centralstyrelsen. Istället behandlades dessa frågor på regionbanksnivå, därför bestämdes det att Oktogonen, och därmed de regionala fackklubbarna, skulle få utse en ledamot i varje regionbanksstyrelse. När den nya banklagen sedan kom år 1976 var Handelsbankens system kopierat på denna punkt. Facket hade alltså nu lagliga möjligheter att utse ledamöter i centralstyrelsen och i regionstyrelserna. Facket tyckte dock att Handelsbankens modell fungerade bra och beslöt att avstå från sin lagliga rätt och istället fortsätta med den representation, som de i egenskap av aktieägare i banken, disponerade över. I styrelser där anställda är representerade i enlighet med lagen finns enligt Wallander en tendens att uppleva situationen i ”vi- och determer”, vilket minskar tyngden i de anställdas inlägg då de upplevs som partiska. I Handelsbankens fall är det däremot annorlunda på grund av de anställdas roll som aktieägare. Oktogonens representanter har exempelvis starkt intresse av att bankens kursutveckling blir så god att stora utdelningshöjningar ges.

4.2.1.8 Förändringar i systemet

År 1974 fastslogs som vi nämnt tidigare systemets form. I samråd med Oktogonens styrelse specificerades hur de anställdas andelar skulle beräknas och utbetalas. På grund av senare erfarenheter och en del förändringar i de yttre omständigheterna har några modifieringar gjorts.

Enligt det första beslutet skulle minst hälften av pengarna som betalades in till Oktogonen placeras i Handelsbanksaktier men innehavet fick inte överstiga fem procent, detta för att lugna oroliga styrelseledamöter. Det blev dock ganska svårt för Oktogonens styrelse att placera i Handelsbanksaktier utan att det fick en kursdrivande effekt. Regeln avskaffades samtidigt som det betonades att systemets grundläggande mening var att en väsentlig del av pengarna skulle placeras i bankens aktier så att personalen på så sätt blev en betydande aktieägare i banken. Efter några år försvann de tveksamheter som inledningsvis funnits hos flera styrelseledamöter, Oktogonens aktieinnehav i Handelsbanken sågs inte längre som ett hot. Femprocentsregeln togs bort och Oktogonens placeringar i Handelsbanksaktier pendlar mellan 50 och 75 procent av förmögenheten och stiftelsen svarar för cirka 10 procent av röstvärdet vilket innebär att Oktogonen är den störste aktieägaren i banken idag (november 2003).⁹⁹

När Wallander lade fram sitt förslag till styrelsen uppgav han att ett merresultat rimligen kunde inträffa vartannat eller vart tredje år. Att ett merresultat skulle uppnås varje år som det gjort sedan systemet startades, hade Wallander inte föreställt sig. Hade styrelsen i början kunnat ana vilka belopp det kunde bli fråga om hade flertalet medlemmar enligt Wallander antagligen blivit oroliga och

⁹⁹ Borgh 2003-12-05

troligen inte gått med på förslaget. Under krisåren på nittioalet klarade sig Handelsbanken mycket bättre än övriga banker vilket innebar att det merresultat som uppstod under de åren blev oerhört stort. De avsättningar till Oktogonen som blev aktuella under denna period rörde sig om belopp som ur aktieägarnas synvinkel kunde bli orimliga och upprörande. Därför infördes en spärregel i samförstånd med Oktogonens styrelse som betyder att avsättningen högst får uppgå till en tredje del av den utdelning som samtidigt går till aktieägarna.

Andra förändringar av systemet hänger samman med åtgärder från myndigheter och ändringar gällande skatter och avgifter. Till följd av motståndet från LO:s sida avseende individuella vinstandelssystem införde statsmakterna lagar och normer som Oktogonen fått anpassas till. Exempelvis fick en del av avsättningen formen av en särskild tilläggspension på grund av föreskrifter från Bankinspektionen. Förändringar inom bankbranschen har påverkat hur jämförelsen med andra banker konstruerats och systemet har även under åren utvecklats successivt till att omfatta koncernens svenska dotterföretag och alla anställda i Norden

4.2.1.9 Oktogonen som kapitalförvaltare

Styrelsen för Oktogonen förvaltar ett kapital som idag uppgår till drygt sjutton miljarder kronor.¹⁰⁰ Stor del är som tidigare nämnts placerade i Handelsbanksaktier medan resten är fördelat på ett stort antal företag på börslistan. Även en liten del har placerats i större företag i Norden. Förutom Handelsbanksaktier kan det konstateras att en viss övervikt placerats i företag som brukar förknippas med "Handelsbankskretsen". Detta på grund av att dessa företag oftast har förbindelser med banken och Oktogonens styrelse känner därför till dem väl och kan göra en bra bedömning av risken att placera pengar i företagens aktier.

Styrelsens förvaltning har under åren gett god avkastning. År 1998 hade drygt 2 miljarder kronor avsatts till Oktogonen vilka vuxit till 11 miljarder kronor samtidigt som 1 miljard kronor utbetalats till de anställda. Utvecklingen har i hög grad bestämts av kursen på Handelsbanksaktier. Framöver kommer inte avkastningen på kapitalet och nya medel att överstiga utbetalningarna eftersom många av pensionärerna varit med i systemet länge och förfogar därför över mycket stora belopp. På grund av detta behöver inte längre styrelsen i Oktogonen löpande diskutera hur de ökande medlen ska placeras.

Handelsbankens och Oktogonens intresse är helt sammanfallande, går det bra för banken går det bra för Oktogonen. Därför vänder sig ofta bankledningen till Oktogonen då det uppstått problem som behöver lösas. Ett exempel var när Handelsbanken behövde öka aktiekapitalet i det dåvarande dotterföretaget Svenska Finans (numera Handelsbanken Finans) men på grund av kapital situationen var genomförandet besvärligt för banken. De vände sig istället till Oktogonen som tecknade en nyemission och några år senare köpte Handelsbanken tillbaka aktierna till ett pris som fastställdes efter värdering utifrån.

¹⁰⁰ Borgh 2003-12-05

4.2.1.10 Oktagonens effekter

Det är vanligt för utomstående att se Oktagonen som ett system som motiverar de anställda till större ansträngningar och att det är en viktig förklaring till att bankens lönsamhet varit mycket god. Wallander menar dock att detta inte är motiveringen för systemets tillkomst utan bakgrunden är istället det skälighetsresonemang som vi tidigare beskrivit, men samtidigt utesluter inte det ena det andra. Oktagonen kan ha spelat en viktig roll för Handelsbankens goda utveckling enligt Wallander. Handelsbankens organisation drivs enligt en särskild filosofi där den centrala tanken är decentralisering av ansvar och beslutanderätt. Oktagonen är ett resultat av detta grundläggande synsätt och har medverkat till att synsättet fått genomslag bland de anställda i Handelsbanken. På detta sätt har systemet medverkat till den anda i företaget som bidragit till Handelsbankens långsiktiga framgångar.¹⁰¹ Enligt Wallander har systemet också skapat ett naturligt intresse för resultaträkningen, både för den egna enheten och för hela banken, hos de anställda. De är intresserade av vad som gör att utfallet blir bättre eller sämre än i andra enheter och i andra banker, vilket har medverkat till det starka kostnadsmedvetandet inom Handelsbanken och därigenom till det goda resultatet.

4.2.2 Regelverket¹⁰²

4.2.2.1 Avsättningsregler

Avsättning till stiftelsen görs som tidigare nämnts när Handelsbankens räntabilitet på eget kapital är bättre än ett vägt genomsnitt av övriga börsnoterade banker inom Norden. Vid beräkning av räntabiliteten sätts rörelseresultatet, som rensas från engångsposter, i relation till sysselsatt eget kapital. Efter att räknat ut sin egen räntabilitet görs motsvarande beräkningar för övriga börsnoterade bankkoncerner. Är Handelsbankens räntabilitet högre än genomsnittet, uppstår ett merresultat. En tredjedel av detta merresultat avsätts till de anställda. Mätmetoden som används när Handelsbankens resultat beräknas och jämförs med övriga banker, bygger på bankernas resultaträkningar.

Det finns dock några begränsningar som reglerar om avsättning kan ske eller inte. Avsättningsbeloppet får inte överstiga 25 procent av bankens utdelning till aktieägarna. Någon avsättning ska inte göras om banken måste sänka utdelningen till aktieägarna. Den beräknade avsättningen måste minst vara 100 000 kronor eftersom ett lägre belopp inte täcker administrationskostnaderna.

Merresultatets exakta storlek kan inte beräknas förrän bankkoncernerna publicerat sina fullständiga årsredovisningar, vilket innebär att ett definitivt besked om överföringen till stiftelsen inte kan lämnas förrän efter det att samtliga affärsbanker fastställt sina balansräkningar vilket sker på bolagsstämmorna.

¹⁰¹ Wallander (2002) *Med den mänskliga naturen - inte mot* s.69

¹⁰² Anell (1989) *Anställda ägare* s.91ff och Borgh 2003-12-05

Företagets avsättning ska enligt lag redovisas det år som vinsten uppstår. Eftersom avsättningen vid bokslutstillfället inte exakt kan beräknas då all information ännu inte finns tillgänglig belastar Handelsbanken därför sitt bokslut med ett preliminärt belopp i form av en basavsättning. Visar det sig att basavsättningen är högre än det slutgiltiga avsättningsbeloppet regleras detta innan överföring till Oktogonen sker. Är däremot basavsättningen lägre än det framräknade beloppet sätts det överskjutande beloppet av till en särskild kompletterande pensionsutfästelse (SKP).

Handelsbanken satte av 77 000 kronor per heltidsanställd under räkenskapsåret 2002, vilket är en något mindre summa än 2001 då den största summan någonsin avsattes, 82 500 kronor. Anledningen till att avsättningen blev något mindre är att Handelsbanken fått fler antal anställda.¹⁰³

4.2.2.2 Andelsregler

Vinstandelssystemet omfattar koncernens alla anställda i Norden. Andelsberättigad är den som under avsättningsåret varit tillsvidareanställd, provanställd eller visstidsanställd och dessutom arbetat minst 25 procent eller heltid tre månader i streck. Den anställdes rätt i det överförda beloppet uttrycks i tidsandelar. En anställd som arbetat full tid under det år som merresultatet uppkommit har en tidsandel som är lika för alla. För den som arbetat kortare tid reduceras andelen proportionellt och det är den avtalade arbetstiden som ligger till grund för beräkning. Heltidstjänstgöring under året ger alltså 1,0 tidsandelar, halvtid reducerar andelen till 0,5 och så vidare. Frånvaro av vissa skäl, som exempelvis militärutbildning och föräldraledighet påverkar inte tidsandelen. Basavsättningen inkluderar eventuella avgifter och därför minskar tidsandelen när sociala avgifter/löneskatt utgår.

Värdet av en tidsandel motsvarar avsättningsbeloppet dividerat med det totala antalet tidsandelar. Eftersom merresultatet och antalet anställda i regel är olika från år till år, varierar även tidsandelarnas storlek. För att kunna beräkna hur stor del en anställd har i hela stiftelsens förmögenhet måste dennes andelar i de olika avsättningarna kunna adderas. Därför har omräkningshjälpmedlet basandel införts, ett gemensamt mått som tidsandelarna kan uttryckas i. En basandel är lika med 1,000 tidsandel i den första avsättningen år 1973.

När en tidsandel i en avsättning ska räknas om till basandelar måste värdet av en basandel (basvärdet) på avsättningsdagen räknas ut och jämföras med värdet av en tidsandel i den nya avsättningen. Dessa två värden sätts i relation till varandra och den koefficient som framkommer multipliceras med tidsandelen av avsättningen för att få fram avsättningens basandel. Stiftelsens totala förmögenhet dividerat med aktuellt antal basandelar är lika med basvärdet. Basvärdet fastställs varje år den 31 december.

¹⁰³ Finansvärldens hemsida <http://193.12.51.20/finansvarlden> 2003-11-27

Exempel:

- Basvärdet vid en ny avsättning har den 31/12 fastställts till 140 000 kronor
- En tidsandels värde i den nya avsättningen, det vill säga den totala avsättningen det året i relation till antalet tidsandelar, är 15 000 kronor
- En basandel är då lika med $15\ 000/140\ 000 = 0,107$
- Har den anställde före avsättningen 10,000 basandelar och får 1,0 tidsandelar i den nya avsättningen har han $10,000 + 0,107 = 10,107$ basandelar totalt. Har den anställde istället 0,5 tidsandelar i den nya avsättningen har han $10,000 + 0,5 \times 0,107 = 10,054$ basandelar totalt.

Årligen skickas andelsbekräftelse till samtliga andelsinnehavare där uppgift om antalet basandelarnas och dess aktuella värde visas. På Handelsbankens intranät uppdateras basvärdet varje kvartal så att de anställda kan gå in och multiplicera med sina basandelar för att hela tiden kunna få fram vad sina andelar är värda.

Det finns fortfarande ett par hundra anställda som varit med från starten. En full andel i Oktogonen motsvarar cirka 4 miljoner kronor (november 2003). Den totala förmögenheten i stiftelsen är idag cirka 17 miljarder kronor. Värdet har på grund av börsrasen minskat under senare år, år 2001 var en full andel värd cirka 4,6 miljoner, men portföljen har dock gått betydligt bättre än index.¹⁰⁴ De anställda som under börsrasen fyllt 60 år kan välja att senarelägga sin utbetalning (se avsnitt nedan) och på så sätt eventuellt slippa undan nedgången.¹⁰⁵ Avsättningarna under bara de senaste sex åren uppgår till cirka 400 000 kronor exklusive värdeökning.¹⁰⁶

4.2.2.3 Utbetalningsregler

När den anställde fyllt 60 år kan det sammantagna antalet basandelar som han intjänat betalas ut. Den anställde behöver inte ta ut allt på en gång utan kan välja fördela utbetalningarna på ett till tio år efter eget intresse. Utbetalningarna, som endast görs en gång om året, grundar sig på basandelar och den anställde kan välja att exempelvis ta ut fem basandelar första året, två det andra, inte någon ett annat, och så vidare. Val av utbetalningsalternativ måste göras senast den 31 december året före utbetalningsåret och kan således göras tidigast vid 59 års ålder. När den anställde gjort sitt utbetalningsval är han bunden, valet går inte att ändra eftersom det i så fall blir en spekulationsfråga. Valet kan uppskjutas ett år i taget fram tills andelshavaren fyllt 65 år och slutat sin tjänst i banken. Hur de anställda väljer att fördela sina utbetalningar på är mycket individuellt men det vanligaste är att ta ut det på fem till tio år eftersom det ger beskattningsfördelar.

¹⁰⁴ Finansvärldens hemsida <http://193.12.51.20/finansvarlden> 2003-11-27

¹⁰⁵ Svedbom (2002-08-22) *SHB:s pensionärer har förlorat 2,7 miljarder*, Dagens Industri

¹⁰⁶ Finansvärldens hemsida <http://193.12.51.20/finansvarlden> 2003-11-27

Vid utbetalning ska basandelsvärdet beräknas med stiftelsens förmögenhet den 31 december året före utbetalningsåret som grund.

Vid förtidspension kan den anställde välja utbetalningsalternativ det år pensionen beviljats. Andelen står kvar även om andelsinnehavaren slutat sin anställning i banken och samma utbetalningsregler gäller för dem. Har den anställde fyllt 60 år och ändå fortsätter sitt arbete inom banken, kommer en andel i ny avsättning att utbetalas året efter.

Vid dödsfall sker utbetalning till dödsboet antingen i en engångssumma året efter dödsfallet, eller genom att beloppet fördelas under tre år.

4.2.2.4 Beskattning

De anställda behöver inte betala skatt vare sig vid avsättningar till Oktogonen eller på avkastningen av dess tillgångar. Inte heller behöver intjänade men ännu inte utbetalda andelar redovisas som förmögenhet i deras deklaration. Skatteskuldighet för den anställde inträder först det eller de år medlen utbetalas. Vid utbetalningstillfället är stiftelsen därför skyldig att innehålla preliminär skatt. Stiftelsen skickar ut kontrolluppgift till andelsinnehavaren efter utbetalning.

Utbetalt belopp är inte pensionsgrundande och banken erlägger enligt nu gällande bestämmelser inte sociala avgifter på beloppet, utan istället särskild löneskatt som är 24,26 procent. Eftersom vinstdelning enligt bokföringsnämndens bedömning sker i syfte att stimulera de anställdas arbetsinsatser i företaget ska kostnaderna rankas som personalkostnader, och är alltså avdragsgilla för företaget och påverkar således rörelseresultatet.¹⁰⁷

Under den tid som Oktogonen förvaltar förmögenheten har alltså den anställde en sorts skattekredit. Stiftelsen behöver inte betala skatt på de överförda pengarna men är däremot skatteskuldighet för avkastning och förmögenhet.

4.2.2.5 Stiftelsestadgar

Som tidigare nämnts var det fackklubbarna i Handelsbanken som stiftade Oktogonen. Tretton ledamöter med lika många suppleanter skulle ingå i stiftelsen styrelse. Samtliga ska väljas av Finansförbundets medlemmar och mandattiden är på två kalenderår. Inom styrelsen ska en ordförande utses.

Inom styrelsen finns ett arbetsutskott, informationsutskott och ett placeringsutskott. Arbetsutskottet ansvarar för de administrativa uppgifterna inom styrelsen. Informationsutskottet ansvarar för att ta fram och uppdatera de informationsmaterial som finns samt arrangerar olika informationsträffar bland de anställda. Utskottet åker varje år ut till en regionbank och informerar samt besöker några lokalkontor under samma region. Placeringsutskottet ansvarar för stiftelsens placeringsfrågor.

¹⁰⁷FAR (2002) BFN U 96:1 Redovisning av vinstandelar till anställda s.526

Stiftelsen har numera full frihet vad gäller placering av förmögenheten men stiftelsen ska dock fortfarande beakta grundtanken med vinstandelssystemet, det vill säga att en betydande del av medlen ska vara placerade i Handelsbanksaktier så att de anställda därigenom får delägarskap i banken och på så sätt inflytande på bolagsstämmorna. Idag, november år 2003, är cirka 75 procent placerade i Handelsbanksaktier och stiftelsens ägarandel i koncernen är cirka 10 procent. Styrelsen tycker att dagens nivå är bra placeringsmässigt och att medlen de kommande åren ska försöka förvaltas för att bibehålla denna nivå.

Personalavdelningen på Handelsbanken sköter andels- och utbetalningssystemen. Oktogonens förvaltning har låga kostnader eftersom styrelsearbetet i stiftelsen ingår i styrelsemedlemmarnas arbetsuppgifter på Handelsbanken. Stiftelsen har dock en sekreterare anställd som samordnar styrelsemedlemmarna, möten och arbetar fram informationsblad.

4.2.2.6 Bankstyrelsen

Oktogonen nominerar två ordinarie ledamöter till Handelsbankens huvudstyrelse, båda på ägarmandat och inte på arbetstagarmandat. Oktogonen utser även en ledamot i varje regionbanksstyrelse.

Ledamöterna är skyldiga att rapportera till stiftelsen om vilka frågor som diskuterats och vilka beslut som tagits på bankens styrelsemöten, men dessa beslut stannar inom stiftelsens styrelse och de anställda informeras inte.

Handelsbankens styrelse skall som tidigare nämnts varje år fatta beslut om avsättning enligt vinstandelssystemet. Tycker styrelsen att systemet inte fungerar som önskat, kan den välja att avsluta systemet. Oktogonens existens är alltså helt beroende av Handelsbankens huvudstyrelse.

5 Vinstandelssystem i banker

Kapitlet inleds med en kort presentation av vinstandelssystemen i tre andra banker och avslutningsvis jämförs dessa med Oktogonen för att påvisa eventuella likheter och skillnader.

5.1 Vinstandelssystem i andra banker

Förutom Handelsbanken finns det ytterligare tre storbanker i Sverige vilka är Föreningssparbanken, Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) och Nordea. Alla har någon typ av vinstandelssystem men de skiljer sig mer eller mindre åt. Nedan följer en kort presentation av de övriga bankernas system.

5.1.1 Föreningssparbanken

Föreningssparbanken gör sedan år 1996 en avsättning till personalens vinstandelsstiftelse, *Kopparmyntet*, när deras avkastning på eget kapital överstiger ett vägt genomsnitt av de andra stora, börsnoterade nordiska bankernas avkastning. Under år 2002 infördes en begränsningsregel som innebär att Föreningssparbanken, oavsett räntabilitetsskillnaden i förhållande till jämförelsebankerna, måste uppfylla ett lägsta avkastningskrav på tio procent innan en avsättning till Kopparmyntet kan göras. Avsättningen begränsas till högst en tredjedel av utdelningen till aktieägare, dock högst 1,5 prisbasbelopp per heltidsanställd (cirka 56 000/heltidsanställd, november 2003) exklusive eventuella sociala avgifter, skatter och dylikt. För att maximal avsättning skall kunna ske krävs en räntabilitet på 20 procent. Räntabilitetsnivåer mellan tio till tjugo procent följer en trappa som proportionellt bestämmer den möjliga avsättningen.

För åren 2002, 2003 och 2004 infördes ännu en regel som innebär följande. För att hälften av det på räntabilitet baserade avsättningsbeloppet ska kunna bli föremål för avsättning, måste banken uppfylla ett kriterium som avser utvecklingen av Föreningssparbankskoncernens marknadsandelar för nettosparande inom sparande/placeringar i den svenska verksamheten. Avsättning kan ske om den sammanvägda marknadsandelen för nettosparande uppgår till eller överstiger 20 procent för år 2002, 22 procent för år 2003, 25 procent för år 2004.¹⁰⁸ År 2002 avsattes 7 500 kronor, året före 25 000 kronor och dessförinnan 55 000 kronor. Marknadsmålet för nysparande nåddes inte år 2002, annars hade avsättningen blivit ytterligare 7 500 kronor.¹⁰⁹

Avsättningarna ska i första hand placeras i aktier i Föreningssparbanken i syfte att ge personalen delägarintresse i företaget. Skulle stiftelsens totala ägande i

¹⁰⁸ Föreningssparbankens Årsredovisning (2002)

¹⁰⁹ Finansvärldens hemsida <http://193.12.51.20/finansvarlden> 2003-11-27

Föreningssparbanken komma att överskrida 9,9 procent av röstvärdet av samtliga aktier i företaget måste godkännande från bolagsstämman erhållas.

Den som varit anställd och tjänstgjort i Föreningssparbanken eller i dess helägda dotterbolag under verksamhetsåret är andelsberättigad, den anställde måste dock ha arbetat minst 25 procent av ordinarie heltids arbetstimmar. Andelen i avsättningen anges i andelspoäng och är beroende av tjänstgöringstid under året. Den anställdes del i stiftelsens tillgångar fastställs med hjälp av basandelar.

Fem år efter det att avsättning gjorts kan andelsinnehavaren välja att antingen få sin andel i det årets avsättning utbetald eller kvarstå i stiftelsen med sin andel i ytterligare en period om fem år i taget. Efter pensionering utbetalas samtliga andelar året efter pensionsåret, beloppet kan också väljas att utbetalas i successivt förfallande femårsperioder.¹¹⁰

5.1.2 Nordea

Nordeas nuvarande vinstandelssystem infördes år 1995. Koncernens samtliga anställda omfattas av systemet och i Sverige förvaltas tillgångarna av *Nordea Sveriges Vinstandelsstiftelse*. Avsättning görs när koncernens resultat ger ett merresultat i relation till ett fastställt långsiktigt räntabilitetsmål. Detta mål fastställs av Nordeas styrelse för det verksamhetsår som vinstdelningen avser och grundar sig på femåriga euroobligationer och utgörs av avkastningen på eget kapital. Det finns en lägre och en övre gräns för resultatkriterierna. Den lägre måste uppnås för att någon avsättning överhuvudtaget ska göras. Uppnås den övre gränsen kan detta ge en maximal utdelning på 2000 euro/anställd i Sverige (november 2003). Det finns också ett temporärt vinstandelssystem för år 2003 som kan ge ytterligare 800 euro/anställd i Sverige. Då måste Nordeas räntabilitet vara högst bland de nordiska storbankerna.¹¹¹ För första gången på sju år fick de anställda ingen del av vinsten för räkenskapsåret 2002 vilket innebar att Nordea inte nått upp till kriterierna för avsättning vilket skulle ha krävt en räntabilitet på minst 9 procent. Året före fick Nordeas personal en avsättning på drygt 7 000 kronor.¹¹²

Av avsättningen ska minst 50 procent placeras i Nordeaaktier, dock får stiftelsens ägande uppgå till maximalt fem procent. Tidigare gällde att hela avsättningen skulle placeras i Nordeaaktier.

Andelsberättigad är den som under verksamhetsåret varit tillsvidareanställd eller visstidsanställd och tjänstgjort i Nordea koncernen, den anställde måste dock ha arbetat minst 25 procent av ordinarie heltids arbetstimmar under året. Även i Nordea används tids- och basandelar för att fastställa den anställdes del i stiftelsens totala förmögenhet.

När andelen varit bunden i fem kalenderår efter det att avsättning skett kan andelsinnehavaren välja att få andelen i det årets avsättning utbetald eller låta den kvarstå i stiftelsen tillsvidare. En full andel för dem som varit med sedan mitten

¹¹⁰ Företagsintern information från Föreningssparbanken 2003-11-14

¹¹¹ Företagsintern information från Nordea 2004-01-07

¹¹² Finansvärldens hemsida <http://193.12.51.20/finansvarlden> 2003-11-27

av 90-talet och som inte tagit ut något är idag (november 2003) värd ca 180 000 kronor. Två gånger om året finns möjligheten att ta ut äldre avsättningar.¹¹³ År 2000 var första gången som det gick att ta ut en andel, vilket 60 procent av andelsägarna gjorde. Den avsättning som då gjorts fem år tidigare var vid årsskiftet 2000/2001 värd cirka 60 000 kronor.¹¹⁴

5.1.3 SEB¹¹⁵

Under år 1999 beslutade SEB att det gamla vinstandelssystemet skulle upphöra på grund av att de ville ha ett mer prestationsbaserat system. Tanken var att banken och koncernklubben tillsammans skulle utarbeta ett belöningssystem som skulle träda ikraft året därpå. Under övergångsperioden, år 1999-2000, skulle banken istället betala en premie till en tjänstepension. Premien för räkenskapsåret 1999 bestod dels av ett belopp som motsvarar en avsättning till den gamla vinstandelsstiftelsen, dels av löneskatten som skulle ha utgått på avsättningen och slutligen dels av en bonus på 10 000 kronor. Detta blev sammanlagt ett belopp på 35 000 kronor och SEB placerade denna premie för sina anställda i en blandfond med låg risk men den anställde hade möjlighet att placera premien efter vilken risk han var villig att ta, dock endast inom bankens fonder.

Trots att avsikterna hela tiden varit att parterna i banken skulle utreda och teckna avtal om ett nytt globalt vinstdelningssystem har de fortfarande inte lyckats. Räkenskapsåret 2002 är det fjärde året som SEB tecknar en tjänstepensionsförsäkring. Vinstandelen för år 2002 blev 16 250 kronor. Sedan år 1999 har SEB betalt närmare 92 000 kronor i pensionspremier/heltidsanställd i SEB koncernen.

Gamla vinstandelar kan tas ut fem år efter avsättningen medan tjänstepensionen kan tas ut då den anställde är 55 år. Fördelningsprinciperna är desamma som gällde i det gamla vinstandelssystemet. SEB jämför sig inte med andra banker utan för att det ska bli någon premie måste bankens räntabilitet uppgå till minst 11 procent och för att avsättningen ska bli maximal måste vissa internt satta mål nås. Enligt Tönu Riomar, kassaförvaltare i den gamla vinstandelsstiftelsen, tycker de flesta att pensionslösningen är bra, även om de yngre skulle vilja ha pengarna i handen. Fördelen är att de får ut mer än vad de skulle ha fått med det gamla vinstandelssystemet.

5.2 Jämförelse med Oktagonen

Föreningssparbankens och Nordeas vinstandelssystem har, som beskrivs ovan, i många avseenden exakt samma regelverk som Handelsbankens vilket är naturligt då de haft Oktagonen som förebild vid utformning av sina system. Samtliga system har en stiftelseform, dock har SEB valt att inte längre fortsätta att placera

¹¹³ Företagsintern information från Nordea 2004-01-07

¹¹⁴ Finansvärldens hemsida <http://193.12.51.20/finansvarlden> 2003-11-27

¹¹⁵ Finansvärldens hemsida <http://193.12.51.20/finansvarlden> 2003-11-27

den anställdes del av vinsten i sin stiftelse utan istället satsa pengarna i en pensionspremie. Föreningssparbankens och Nordeas stiftelser har precis som Handelsbanken som mål att skapa ett delägarintresse hos de anställda. Därför placeras respektive stiftelsers tillgångar i det egna företagens aktier. Föreningssparbanken och Nordea har till skillnad från Handelsbanken regler som begränsar stiftelsens ägande i det egna företaget. Andelsreglerna i Föreningssparbanken och Nordea är nästan identiska med Handelsbankens. Alla använder sig exempelvis av tids- och basandelar för att fastställa den anställdes del i förmögenheten. Samtliga system är kollektiva, SEB har dock tankar på att införa ett mer prestationsbaserat system.

Samtliga banker grundar avsättningarna till sina vinstandelssystem på olika räntabilitetskrav. Dessa krav skiljer sig emellertid åt mellan de olika bankerna vilket är ganska naturligt då ”alla inte kan vara bättre än genomsnittet” som Borgh konstaterade vid vår intervju.¹¹⁶ Föreningssparbanken har dessutom valt att lägga in ytterligare kriterier vilka grundar sig på deras strategiska mål som varierar med tiden. Både Nordea och Föreningssparbanken har också infört ett maxbelopp för avsättning till skillnad från Handelsbanken.

Även utbetalningsreglerna är en punkt där både Nordea och Föreningssparbanken valt att inte följa Handelsbankens modell. De har valt att endast binda avsättningen i fem år till skillnad från Oktogonen där andelarna inte utbetalas förrän vid pensionering. Föreningssparbanken binder sina andelar i femårsperioder medan de anställda i Nordea två gånger per år kan välja att ta ut sina fria andelar. Även de avsättningar SEB gjorde till det gamla vinstandelssystemet var uppbundna under en femårsperiod. Dagens pensionspremiesystem inom SEB liknar i utbetalningstidpunktsavseendet mer Oktogonens regler än det tidigare systemet. Nedan visas bland annat de vinstandelar som avsattes per anställd efter särskild löneskatt år 2002.¹¹⁷

Koncern	Rörelseresultat milj kr	Räntabilitet på eget kapital	Vinst per anställd i kr	Vinstantal per anställd i kr
Föreningssparbanken	6.848	11,2 %	398.000	7.500
SEB	6.464	12,0%	340.000	16250
Handelsbanken	10.190	14,6 %	1.045.000	77.000
Nordea	14.374	7,5 %	385.000	0

Figur5.1 Vinstandelar 2002

¹¹⁶ Borgh 2003-12-05

¹¹⁷ Finansvärldens hemsida <http://193.12.51.20/finansvarlden> 2003-11-27

6 Presentation av primärdata

Här sammanställs enkäter och intervjuer som genomförts på Handelsbanken. Först redogörs det för enkätresultaten och därefter för intervjuresultaten. Avslutningsvis sammanfattas och jämförs resultaten av undersökningarna.

6.1 Resultat av enkätundersökning

För att kunna analysera Oktogonens effekter på Handelsbankens personal valde vi att dela ut enkäter bland de anställda på tre olika kontor (se bilaga 1). Totalt fick vi 46 enkäter besvarade av lika många män som kvinnor. Resultatet ska vi redogöra för nedan men vi vill börja med att klargöra att en majoritet av dem som deltagit varit i åldersgruppen 41 till 50 år (dessa benämner vi som äldre) och att vi helt saknar deltagare i åldersgrupperna 20 till 25 år och 60+. Detta kan naturligtvis påverka resultatet men vi tror att det är en relativt rättvis bild som ges över hur det ser ut på ett genomsnittskontor då dessa åldersgrupper av naturliga skäl är underrepresenterade. Mellan kontoren fanns det ingen större skillnad i svaren, därför gör vi ingen uppdelning därefter, i redogörelsen av resultatet. Vi har valt att inte vidare redogöra för vilken befattning de anställda har eller hur länge de har arbetat på Handelsbanken. Dels eftersom det inte påverkar resultatet och dels för att anställningstiden hör samman med åldern och därmed får samma konsekvenser.

Det framkom en markant skillnad bland åldrarna huruvida de anställda upplevde Oktogonen som motiverande eller inte. De yngre tenderade att vara minst motiverade och de som närmar sig pensionen mest. Det som däremot av många ansågs motiverande var decentraliseringen, eget ansvar, kundkontakten, arbetskolllegorna och arbetsuppgifterna. Enkäterna visar också att det inte är många som lockas till Handelsbanken på grund av Oktogonen. Av alla deltagare var det endast två anställda som på en femsiffrig skala gett Oktogonen mer än tre i betyg, där fem är det högsta, av hur starkt skäl Oktogonen utgjorde när de sökte arbete på Handelsbanken. De allra flesta gav det lägsta betyget, en etta.

Informationen kring Oktogonen upplevde en del av de yngre i personalen som knapp medan de äldre tyckte den var tillräcklig. När det gäller utbetalningstidpunkten har många av de yngre reagerat negativt mot denna. De hade klart föredragit att kunna ta del av pengarna innan sin pensionering. Även bland de äldre kunde denna förståelse urskiljas. Samma trend återfanns när vi frågade om Oktogonen var ett skäl att stanna kvar inom Handelsbanken där de flesta menade att så inte var fallet och samtliga av dem som gett högt betyg återfanns i den äldre åldersgruppen. En av de frågor som gav störst variation på svaren var om de anställda upplevde Oktogonen som ett belöningsystem grundat på en given definition av ordet. Det var i stort sett inte många som kände till om det fanns några andra belöningsystem inom banken eller vilka dessa i så fall var.

Vi avslutade enkäten med att låta de anställda ange sina åsikter om Oktogonens fördelar respektive nackdelar. Många anser att enbart Oktogonens existens är en

fördel i sig och att de får ta del av företagets vinst. Dessutom framhåller många att de ser det som ett dolt pensionssparande som medför att de själv inte behöver pensionsspara privat. Några anser att Oktogonen är ett tydligt styrningsmedel och att det skapar ett lönsamhetstänkande bland personalen. En del tycker också att Oktogonen leder till en bättre arbetsinsats. De anställda har angett att kollektiv belöning är både en för- och nackdel. Samtidigt som Oktogonen ökar sammanhållningen medför den också att risken för att underpresterande får ta del av ett resultat som de inte medverkat till. Under nackdelar skrev majoriteten att utbetalningarna borde tidigareläggas. Det fanns dock några som såg utbetalningstidpunkten som positiv samtliga av dessa var äldre. En annan nackdel som nämndes var att Oktogonen tas upp vid löneförhandlingar och därmed hämmar löneutvecklingen.

6.2 Resultat av intervjuundersökning

Vi valde att komplettera enkäterna med djupintervjuer för att ytterligare klargöra de anställdas inställning till Handelsbanken och framförallt Oktogonen. Vi intervjuade två anställda samt Oktogonens vice ordförande, Stellan Borgh. Vi kommer att ge en kortfattad presentation av våra respondenter vars identiteter som vi, förutom Borghs, lovat hålla anonyma.

6.2.1 Respondent 1

Vår första respondent är en ung man i trettioårsåldern som arbetat på Handelsbanken i fem år. Respondentens huvudsakliga uppgift på bankens företagsavdelning består i daglig kontakt med kunder från olika stora och små företag.

När det gäller Oktogonen har vår respondent blandade känslor. Han anser inte att Oktogonen motiverar honom i hans dagliga arbete och det var inte heller en anledning till att han sökte sig till Handelsbanken, eller till att han stannar kvar. Trots detta känner han att det skulle vara bra med mer information om systemet. Respondenten berättar att nyanställda informeras om Handelsbanken och organisationen under en heldag i anknytning till anställningens början men att endast en liten del av tiden ges åt att informera om Oktogonen och hur det fungerar med till exempel andelar och utbetalningar. Trots att informationen finns på bankens intranät hade alltså vår respondent gärna sett att mer information gavs under denna heldag eller på annat sätt. Respondenten berättar också att de anställda får information om Oktogonen hemskickad en gång om året och tror att det ligger i linje med bankens kostnadsmedvetenhet att detta inte sker oftare. Han är medveten om var information finns men är inte tillräckligt intresserad av att ta del av den själv. Istället är det från de äldre på kontoret som han får den mesta informationen, då de som börjat närma sig pensionsåldern samtalar om systemet på fika och lunchrasterna.

De nackdelar som respondenten upplever med Oktogonen är bland annat att utbetalningarna ligger så långt fram i tiden. Respondenten har trettio år kvar till pension och hade hellre sett att pengarna kunde användas nu när han verkligen

behöver dem. Respondenten tycker det hade varit bra om det fanns möjlighet till utbetalningar vart femte år istället, vilket en del andra banker har anammat, och tror att hans intresse för Oktogonen i sådana fall ökat och på så sätt blivit mer motiverad av den. Samtidigt förstår respondenten att det inte finns någon anledning att ändra ett redan fungerande system och därmed inleda nya diskussioner med aktieägarna. En annan nackdel med hur systemet är utformat anser respondenten är de risker som finns med att placera huvuddelen av stiftelsens pengar i Handelsbanksaktier. Respondenten menar att banken har som policy att sprida sina risker och inte placera ”alla ägg i samma korg”, ändå är det precis vad Oktogonen till stor del gör. Fördelen med ett stort aktieinnehav tycker han är att de anställda då borde känna en större delaktighet och därmed kämpa ännu mer för att höja aktiekursen, samt att eventuella externa köpare måste godkännas av stiftelsen. Trots att de anställda utgör en stor delägare i banken känner sig inte respondenten som en ägare eftersom de anställda inte får ta del av, eller information om de beslut som Oktogonen påverkar. En annan nackdel med Oktogonen är att respondenten själv varit med om att Oktogonen framhålls som förmån under löneutvecklingssamtal. Han tror inte att lönenivån inom Handelsbankens ligger över branschgenomsnittet vilket han tror Oktogonen troligtvis påverkat.

Fördelar med Oktogonen är enligt respondenten att alla får ta del av vinsten oavsett befattning inom organisationen. Respondenten tror också att Oktogonen bidrar till en större gemenskap och även till den kostnadsmedvetenhet som råder inom organisationen men för honom är det mer decentraliseringen som gör att han tänker extra mycket på att vara kostnadseffektiv. Eftersom varje chef har fullt kostnadsansvar påverkar det respondenten såtillvida att han vill tänka extra på de kostnader som uppstår och en grundregel är att en affär alltid ska dra in tre gånger mer än vad den kostar. Affären ska ha ett bra förhållande mellan kostnad och intäkt, ett bra K/I-tal. Kostnadsmedvetenheten kan ta sig följande uttryck, istället för att ta ett nytt papper skrivs det även på baksidan då de sparande pengarna går till Oktogonen. Eftersom Oktogonen inte motiverar är det istället den decentraliserade arbetsstrukturen som motiverar respondenten mest. Han menar att det blir naturligt att ge det där ”lilla extra” när resultatet påverkar kontoret så tydligt som det gör. Dessutom uppskattar han kundkontakten och den feedback han därigenom får. Det som driver honom i sitt arbete är att alltid möta kundernas krav och göra dem nöjda. Han uppskattar även att ha mycket att göra. En annan fördel med Handelsbanken som arbetsplats enligt respondenten är att de anställda känner sig trygga då det nästan aldrig officiellt har förekommit uppsägningar.

Respondenten antydde med viss ironi att det sällan satsas pengar på mindre belöningar inom banken, såsom biobiljetter, fester eller andra sociala aktiviteter. Han är dock medveten om att detta är ett sätt för ledningen att förstärka kostnadsmedvetenheten.

6.2.2 Respondent 2

Vår andra respondent är en kvinna i övre medelåldern som har arbetat inom bankbranschen i större delen av sitt liv. Hon började sin karriär inom Handelsbanken vid uppköpet av Skånska Banken år 1990. Efter att i många år

varit bankens ansikte utåt med kassatjänst har respondenten idag ett mer administrativt arbete utan kundkontakt.

Till skillnad från respondent 1 anser vår andra respondent att informationen kring Oktogonen är fullt tillräcklig. Eftersom hon närmar sig pensionen har hon ett naturligt intresse av att själv leta information och gör också detta. Däremot anser inte heller denna respondent att Oktogonen motiverar det dagliga arbetet eller påverkar henne att fortsätta sin anställning inom Handelsbanken. Istället är det beröm och uppskattning från kollegor och närmaste chef som betyder mest då respondenten saknar bekräftelsen från nöjda kunder. Även denna respondent anser att decentraliseringen spelar en stor roll för motivationen på arbetsplatsen. Hon tycker också det är skönt att kunna fatta egna beslut då hennes tidigare arbetsplats inte var decentraliserad, därför uppskattar respondenten detta extra mycket. Även tryggheten på arbetsplatsen framhålls och möjligheten till utveckling och att avancera internt. Det är närmaste chef som avgör vem som får möjlighet till vidareutbildning och stipendier, som finns bland annat inom ekonomi och juridik.

Vad gäller Oktogonen är denna respondent betydligt mer positiv. Hon anser dock inte att det är ett belöningsystem utan ett mycket fördelaktigt pensionssparande och tycker precis som respondent 1 att det är bra att systemet är kollektivt. Risken hade annars varit stor att de negativa effekterna som missnöje och avundsjuka tagit över men hon anser att Oktogonen istället bidrar till en ökad sammanhållning. Hon tycker dock att det hade varit trevligt om banken satsat mer på sociala aktiviteter för att ytterligare öka sammanhållningen. Hon förstår att många av de yngre medarbetarna inte känner sig motiverade av systemet, därför anser hon att det skulle ha funnits en möjlighet att få en del av beloppet utbetalt i förtid. Respondenten anser att det är positivt att vara ägare i banken och tycker att hon kan påverka även om hon aldrig försökt. Att Oktogonen kan förhindra externa uppköp tycker hon är en stor trygghet. Hon känner stor tillförsikt till att Oktogonens styrelse gör bra investeringar och hoppas att de inte tar för stora risker. Till skillnad från respondent 1 anser inte respondenten att Oktogonen bidragit till den märkbara kostnadsmedvetenheten som finns inom Handelsbanken, det är i alla fall inte något som hon själv funderat över.

6.2.3 Respondent 3

Stellan Borgh arbetar som regionbankchef på Handelsbankens kontor i Malmö och är även vice styrelseordförande för Oktogonen. Han har gjort karriär inom Handelsbanken och arbetat där under större delen av sitt yrkesverksamma liv.

När Borgh startade sitt arbete inom Oktogonen var han fast besluten om att tidigarelägga utbetalningsvillkoren eftersom han som många andra ansåg att motivationen bland de anställda skulle öka om detta gjordes. Efter en tid insåg han dock att syftet med de sena utbetalningarna var ett långsiktigt tänkande från banken och ett försök att undvika negativa effekter som andra system fört med sig. Fördelen med den sena utbetalningstidpunkten är att de anställda inte anpassar sin ekonomi efter regelbundna utbetalningar som kan utebli till följd av sämre verksamhetsår. I samband med att Borgh själv blev mer insatt så insåg han

fördelarna som systemet förde med sig och idag tycker han att systemet är genialt. Syftet med Oktogonen var som vi skrivit tidigare, inte att fungera som ett belöningsystem utan istället en skälig belöning utöver lönen för goda arbetsinsatser. En del personer vi kommit i kontakt med har varit väldigt noggranna med att poängtera att Oktogonen inte är ett belöningsystem medan Borgh anser att det är ett belöningsystem eftersom det fungerar som ett sådant, oavsett vilket syfte som ligger bakom. Det är en förutsättning att Oktogonen är ett kollektivt belöningsystem eftersom det inte finns några andra belöningsystem inom Handelsbanken menar Borgh. Det har funnits möjlighet för en del chefer att teckna optioner men endast i mycket liten skala. Den skandal som uppdragats inom Skandia nyligen skulle aldrig ha kunnat ske inom Handelsbanken enligt Borgh på grund av den kostnadsmedvetenhet som präglar organisationen. Borgh bekräftar också att lönerna inom banken ligger på branschgenomsnittet för samtliga anställda. Han nämner även stolt att banken inte sagt upp någon de senaste trettio åren.

Borgh tror att Oktogonen bidragit till den starka företagskultur som finns inom Handelsbanken även om decentraliseringen spelar en stor roll. Även han nämner exemplet med att ”vända på pappret” och menar att de anställda efter två år på banken blir ”hjärntvättade”. Tryggheten i en stabil arbetsmiljö skapar sammanhållning då personalen är relativt konstant och inte varierar år från år. Det är ovanligt idag att de anställda arbetar så många år på samma arbetsplats som en del gjort och fortfarande gör inom Handelsbanken. Detta medför ett stabilt merresultat och en stark kontinuitet i ledarskapet som är ovärderlig. I en så pass tävlingsinriktad organisation som Handelsbanken är Oktogonen enligt Borgh ett bra sätt att skapa sammanhållning. Oktogonen är ett samtalsämne i slutet av året då de anställda är nyfikna på den eventuella avsättningens storlek. Den interna rekryteringen har också varit viktig för såväl organisationens ledare som dess anställda. Borgh vill även framhålla vilken betydelse Oktogonens grundare, Jan Wallander haft för organisationen. Hans personliga egenskaper har uppmärksammats och han beskrivs som en stark ledare men samtidigt en enkel man utan prestige.

6.3 Sammanfattning av primärdata

Vår undersökning har visat att Oktogonens motivationsstyrka beror på vilken ålderkategori de anställda befinner sig i. De yngre respondenterna anser inte att Oktogonen är motiverande till skillnad från majoriteten av de äldre. Alla är däremot överens om att Handelsbankens decentralisering är mer motiverande. Fler motivationsfaktorer som nämns är kundkontakt, arbetsuppgifter, kollegor och feedback. När det gäller informationen om Oktogonen ser vi även här en åldersfördelning, att de äldre generellt är mer nöjda tror vi beror på att deras intresse att själva söka information är större. De närmar sig pensionsåldern och vill därför bekanta sig med reglerna kring utbetalning etc.

En klar tendens i undersökningen är att inställningen till den sena utbetalningstidpunkten från Oktogonen är negativ. Trots det går det att se en skillnad mellan svaren från de olika åldersgrupperna. De äldre är mer positiva till

utbetalningstidpunkten medan de yngre anser att de har ett större behov av sin andel i den livsfas de befinner sig i nuläget. Hade utbetalningstidpunkten tidigare lagts tror både respondent 1 och 2 att Oktogonen varit mer motiverande för de anställda.

Undersökningen visar att Oktogonen inte fungerar som ett lockbete vid rekrytering och inte heller är ett skäl för många till att stanna kvar inom organisationen. Fast att de anställda byter arbetsgivare behåller de ju sina andelar i Oktogonen vilka tillfaller dem vid pensionering precis som om de fortsatt sin anställning på Handelsbanken. De fåtal som stannar kvar på grund av Oktogonen är de som närmar sig pensionsåldern och därmed sin första utbetalning från stiftelsen. Detta tror vi beror på att benägenheten att förändra sin arbetssituation troligtvis avtar vid en hög ålder.

Frågan om huruvida Oktogonen är ett belöningsystem eller inte råder det delade meningar om inom Handelsbanken. Att svaren är så olika kan bero på att de anställda inte tänkt i de banorna utan ser det mer som ett förmånligt pensionssparande. Förklaringen till detta kan vara att det ligger långt från företagets kultur att premiera enskilda individer men även på grund av att utbetalning inte inträffar förrän vid pensionering. Det kan även tänkas bero på att belöningsystem blivit ett känsligt samtalsämne. Borgh anser att Oktogonen uppfyller de krav som ställs på belöningsystem oavsett vilket syftet bakom dess bildande var.

Många anser att en av Oktogonens främsta fördelar är att den existerar då det bland annat medför att de anställda känner sig uppskattade av företagsledningen. Majoriteten tycker att Oktogonen är fördelaktig då de inte behöver pensionsspara själva. De flesta anser också att det är positivt att Oktogonen är en kollektiv belöning även om det finns dem som ser det som en nackdel. Att Oktogonen skapar sammanhållning bland de anställda har bekräftats från de respondenter som vi intervjuat. En del tycker även att vinstdelningen leder till ett mer utvecklat lönsamhetstänkande hos de anställda. Borgh anser att Oktogonen bidrar till kostnadsmedvetenheten hos de anställda vilket respondent 1 instämmer i även om decentraliseringen för honom är en större anledning. I enkäterna har ingen angett delägarskapet i Handelsbanken som en fördel med Oktogonen vilket kan bero på att de inte känner sig som en ägare, liksom respondent 1. Att de anställda inte uppfattar sig själva som ägare kan bero på att de inte får information om de beslut som de genom Oktogonen är med och påverkar i banken. Respondent 2 uttryckte dock att hon kände sig som en delägare och att hon av den egenskapen kunde vara med och påverka. Båda tycker dock att möjligheten till att förhindra externa uppköp är mycket positiv.

I våra intervjuer framkom det att Handelsbanken inte satsar på sociala aktiviteter då det motstrider den starka kostnadsmedvetenhet som råder. Handelsbankens löner ligger på branschgenomsnittet och många nämner att en nackdel med Oktogonen är att den kan hämma löneutvecklingen för den anställde vilket inte var det ursprungliga syftet enligt Wallander. Respondent 1 har personlig erfarenhet att Oktogonen framhålls som en förmån vid löneförhandlingar.

7 Analys

Här jämförs vår empiri med utvalda teorier som vi behandlat i tidigare kapitel. För att ge en tydlig analys har vi valt att redogöra för ett teoriområde i taget. Vi har frångått den tidigare ordningen i teoriavsnittet för att ge en sammanhängande analys.

7.1 Motivation

Maslows behovshierarki kan översättas på Handelsbankens organisation. Samtliga nivåer återspeglas på organisationen utom möjligtvis den sociala. Det fysiologiska behovet innebär säker arbetsmiljö och att lönen är tillräcklig. Svenska arbetsplatser är generellt säkra eftersom vi har en stark lagstiftning vad gäller arbetsmiljön, så även inom Handelsbanken. Då lönen inom Handelsbanken ligger på branschgenomsnittet uppfylls det fysiologiska behovet. Trygghetsbehovet som omfattar anställningstrygghet, pension och karriärmöjligheter uppfyller Handelsbanken mer än väl. Framförallt anser personalen att banken är en väldigt trygg arbetsplats då den inte officiellt avskedat någon. Samtidigt kan detta leda till att vissa anställda inte gör en extra insats då de inte behöver uppoffra sig för företaget på samma vis som om de haft en piska i ryggen. Många anställda ser Oktogonen som ett tryggt pensionssparande, de slipper därmed själva avsätta pengar för detta ändamål. Med tanke på det svenska pensionssystemets osäkra framtid, huruvida de statliga medlen kommer att räcka till, förstår vi att de anställda känner en trygghet i Oktogonen. Möjligheten till intern rekrytering inom banken innebär också en trygghet då det finns utrymme till utveckling och karriär inom organisationen. Individerna behöver därför inte söka sig till andra arbetsgivare för att kunna uppfylla detta behov. Den sociala interaktionen sker mer på de anställdas egna initiativ och arrangeras inte i någon större utsträckning av Handelsbanken. Oktogonen medför dock en ökad känsla av samhörighet och laganda vilket är viktigt i en så pass stor organisation. Decentraliseringen medför att personalen känner ansvar, självständighet vilket stärker den personliga identiteten enligt Maslows övre steg i behovstrappan. Fördelen med Handelsbankens arbetssätt är att det vid goda prestationer ges feedback relativt omgående från närmsta chef, medarbetare eller kund. De personer vi intervjuat har alla känt att de erhåller feedback från något håll och det stora ansvar som personalen känner i samband med decentraliseringen uppmuntrar till engagemang och motivation.

Herzbergs tvåfaktorsteori har vi applicerat på Handelsbankens decentraliserade organisation. Den motivation som många anställda känner då de har stort ansvar och stor frihet att fatta egna beslut, ökar intresset för arbetsuppgiften. Detta motsvarar alltså motivationsfaktorn. Eftersom intresset för arbetsuppgiften finns påverkas hela företagskulturen positivt och även hygienfaktorn blir då uppfylld. Herzberg visar också i sin forskning att deltagarna upplevde prestationer, erkännande och ansvar som positiva effekter då de klarat sina arbetsuppgifter. I såväl enkäterna som i intervjuundersökningen uttryckte de anställda på Handelsbanken att de uppskattade just den här formen av belöning. Herzbergs

teori kan sammankopplas med Maslows där Herzbergs hygienfaktorer motsvaras av Maslows nedre del av behovstrappan och motivationsfaktorerna av de övre.

Vår undersökning visar att Oktogonens motivationskapacitet skiljer sig åt mellan de unga och de äldre i personalen. De äldre visar en större motivation till systemet detta gör de antagligen eftersom de närmar sig pensionsåldern och därmed utbetalningstidpunkten. Resultatet av enkäterna visar att många tycker att den sena utbetalningstidpunkten är en nackdel. Den yngre av våra respondenter tror att en tidigareläggning av utbetalningstidpunkten, såsom bankens konkurrenter utformat sina system, varit mer motiverande. Vi tror att yngre arbetskraft generellt är i större behov än äldre av möjligheten att visa vad de går för och göra bra ifrån sig. Inom Handelsbanken finns det utrymme för detta och personlig utveckling då det går att avancera och göra karriär inom organisationen. Vi anser därför inte att utbetalningarna behöver tidigareläggas då det redan finns många andra motivationsfaktorer inom organisationen som påverkar den yngre personalen. För den äldre personalen fungerar Oktogonen som ett ytterligare styrinstrument då de kan ha tappat den brinnande motivationen som fanns vid karriärens början. Hade inte Oktogonen existerat kanske den äldre personalen inte presterat lika bra. Avslutningsvis tycker vi ändå att banken ska satsa på mindre belöningar för att uppmuntra personalen i det dagliga arbetet. Dessutom instämmer vi i Wallanders resonemang om vilka fördelar den långsiktighet som den sena utbetalningstidpunkten medför. För den anställde innebär det inte någon risk då de inte kan planera sin ekonomi efter pengar som kanske inte kommer vilket kan bli fallet då utbetalningarna sker tidigare som i en del andra banker.

Vad gäller Oktogonen som motivationsredskap kan den även ifrågasättas vid jämförelse av Schous empiriska studie om arbetsmotivation. Schou menar att forskningen entydigt visar att materiella belöningar inte nödvändigtvis medför en ökad motivation hos mottagaren av belöningen. Det är också viktigt att den anställde upplever belöningen som en belöning, annars påverkas han inte av den och känner därmed ingen ökad motivation. Vår undersökning visar att det råder delade meningar om huruvida Oktogonen är ett belöningssystem eller inte. Oavsett vilken den ursprungliga tanken bakom systemet var så uppfyller Oktogonen idag de krav som ställs på belöningssystem vilket även Borgh bekräftat. Hade Oktogonen tydligare framställt som en belöning hos de anställda hade dess motivationsfaktor kunnat öka eftersom vår undersökning tydligt visar att få anställda, speciellt bland de yngre, upplever Oktogonen som motiverande.

Oktogonen stämmer bra överens med Hawthorneeffekten då många av de anställda som deltog i undersökningen angett att de uppskattar Oktogonens existens. De känner sig mer uppmärksammade av företagets ledning och att organisationen vill satsa på dem. Även om ingen belöning utgätt hade troligtvis systemets existens ändå påverkat de anställdas prestationer positivt. På lång sikt har Oktogonen medfört en mer positiv attityd gentemot företaget och även bidragit till en förstärkt företagskultur.

Till sist vill vi påpeka risken med att Oktogonen tas upp som förmån vid löneförhandlingar och att den starka kostnadsmedvetenheten kan leda till att de anställda får en negativ attityd gentemot företaget. I enkäterna har det framkommit att de anställda tror att Oktogonen kan ha en negativ effekt på

löneutvecklingen. De hade hellre sett att den betraktades som en belöning helt utöver lönen. Detta kan leda till missnöjd personal som banken riskerar att förlora till konkurrenter. Enligt Wallander var syftet med Oktogonen att ge de anställda en skälig ersättning då banken presterat bättre än genomsnittet. Det skulle inte vara något som påverkade lönen, eftersom den ansågs som självklar. Vi anser därför att Handelsbanken bör vara försiktig med att ta upp Oktogonen som förmån vid löneförhandlingar eftersom det kan bidra till att personalen tappar motivationen och väljer att lämna organisationen. I vår undersökning har det även framkommit att Handelsbankens extrema kostnadsmedvetenhet också i vissa fall kan uppfattas som snålhet av de anställda som i sin tur kan leda till att det bildas en negativ inställning till företaget. Banken prioriterar exempelvis inte att gynna den sociala samvaron på kontoren ytterligare genom att satsa på fler gemensamma aktiviteter för personalen.

7.2 Ägarspridning och vinstdelning

Teorin om att en anställd som äger en del av företaget är bättre lämpad att fatta rätt beslut är inte helt applicerbar på Handelsbanken. Företagets storlek motverkar de positiva effekter som kan bli tydliga i ett mindre företag vid ägarspridning och vinstdelning.

Oktogonen spelar en stor roll när det gäller kostnadsmedvetenheten i Handelsbanken hos såväl chefer som vanligt anställda vilket ofta nämns som ett syfte till ägarspridning och vinstdelning. Under två av våra tre djupintervjuer framkom kostnadsmedvetenheten i ett talesätt, ”vända på pappret”. Uttrycket symboliserar den starka företagskultur som råder inom Handelsbanken vilken Oktogonen förstärkt, dock har Oktogonen bara varit en av flera bidragande orsaker som gett Handelsbanken dess unika företagskultur. Decentraliseringen och det resultatansvar som läggs på de enskilda kontoren anser vi har spelat större roll när det gäller kostnadsmedvetenheten. Tävlingsystemet mellan kontoren resulterar i att ledningens kostnadsfilosofi lättare efterlevs. I en av våra intervjuer framkom det att respondenten tänkte mer på kostnadsmedvetenheten gentemot sin chef, för att uppfylla hans krav, än på att spara pengar till Oktogonen. Tävlandet gör att de anställda inom samma kontor får en hög sammanhållning, men det kan också påverka samarbetet mellan olika kontor negativt. Oktogonen skapar dock en övergripande sammanhållning då alla kämpar mot samma mål.

Ägarspridning kan öka de anställdas inflytande. Det har framkommit i undersökningen att de anställda känner en ökad trygghet då de vet att de kan förhindra eventuella uppköp av externa intressenter. Det råder ändå delade meningar om hur stark känslan av ägarskapet är hos de anställda. En av våra respondenter kände sig mer som delägare än vad den andre gjorde och kände att hon hade en möjlighet att påverka vid behov. Den andre respondenten delade inte alls hennes uppfattning utan tyckte att han som anställd hade små möjligheter att påverka bankens beslut. I intervjun med Borgh framkom det att de beslut som fattas i bankens styrelse inte förs vidare till de anställda utan stannar inom Oktogonens styrelse. Hade de beslut som Oktogonens representanter är med och påverkar förts vidare till de anställda hade de troligen känt sig mer som delägare. Vi tror att en ökad känsla av delägarskap hade medfört positiva effekter på lång

sikt. Samtidigt förstår vi svårigheterna i att information sprids då allt fler ska vara med i diskussioner vilket kan leda till ineffektivitet. De anställdas inflytande kan påverka organisationen negativt som exempelvis när de är av en annan uppfattning än styrelsen om vad som är bäst att göra i en krissituation. Omstruktureringar som kräver uppsägningar kan då vara svåra för ledningen att genomföra. Handelsbanken har dock inte stött på detta problem eftersom de varit framgångsrika under en lång period.

En av invändningarna till kollektiv ägarspridning och vinstdelning är free rider-problemet. Risken för detta är särskilt stor i större företag som Handelsbanken. De anställda får lika stor del av Oktogonen oavsett om de arbetar energiskt och ambitiöst eller gör precis det som deras arbetsuppgifter kräver. Vår undersökning visar att det finns anställda som inte uppskattar att vinstandelarna fördelas lika på de anställda vilket de motiverat med att en del då kan komma undan med att vara "lågpresterande". Trots detta har många angett att det är positivt att belöningen är kollektiv. Vi tror att free rider-problemet inom Handelsbanken begränsas på grund av den starka företagskulturen, där den anställde hela tiden måste tänka på att vara kostnadsmedveten. Decentraliseringen och tävlingssystemet mellan kontoren medför en slags kontroll mellan de anställda och den enskilde individen kan därför inte komma undan. Teorin om ägarspridning fokuserar på en stark organisationskultur med starka gemensamma värderingar om verksamhetens syfte. Borgh kommenterade hur stark företagskulturen var inom Handelsbanken och menade att personalen blir "hjärntvättad" av organisationens filosofi redan efter två år.

Trots att teori visar att ett starkt skäl till ägarspridning är att knyta anställda till organisationen under en längre tid, har få respondenter angett Oktogonen som ett skäl till att de stannar på Handelsbanken. De som ser Oktogonen som en anledning till att fortsätta sin anställning är oftast äldre och därmed närmre en väntande utbetalning. Generellt sett finner vi detta logiskt då äldre arbetskraft ofta inte är lika rörlig som yngre oavsett ägarspridning och vinstandelssystem. Problem kan tänkas uppstå om äldre omotiverad arbetskraft stannar kvar på Handelsbanken endast på grund av Oktogonen. Vi tror att problemet undviks genom den kontroll som den anställde utsätts för, som nämnts ovan, men även på grund av att vinstandelarna står kvar fast att individen lämnar företaget.

En nackdel med ägarspridning är det stora risktagandet. Skulle det börja gå sämre för Handelsbanken kan det innebära att den anställde både förlorar sitt arbete och sina besparingar eftersom Oktogonens förmögenhet till stor del är placerad i Handelsbanksaktier. Oktogonens existens medför bland annat att många anställda inte pensionssparar privat vilket kan innebära att den anställde vid sämre tider för företaget riskerar en sämre pension. I en av våra intervjuer uttryckte respondenten ett visst missnöje över att Oktogonen placerar en så stor del av sina tillgångar i Handelsbanken. Han skulle hellre se att Oktogonens styrelse spred riskerna mer. Samtidigt uppskattar han tryggheten det innebär att vara en stor ägare då exempelvis eventuella uppköp kan förhindras.

7.3 Ledarskap

Många av Taylors idéer med kontroll, mätningar och uppföljning återfinns inom Handelsbanken. De anställdas prestationer kontrolleras och mäts som ett led av decentraliseringen. Den av våra respondenter som saknade kundkontakt känner ändå att hon får den feedback hon behöver från sin närmste chef. Det hade troligen inte fungerat lika bra om det inte funnits så många chefer som det gör inom banken. Fungerar arbetet i organisationen inte som det ska, upptäcks det ganska fort och insatser görs för att förbättra situationen.

Enligt Fayol krävs det fem administrativa aktiviteter för ett lyckat chefskap och samtliga återfinns inom Handelsbanken. Organisationen präglas av en tydlig struktur med klara mål och starkt ledarskap. Gränsdragningen mellan ansvarsområdena är distinkta vilket underlättar både för de anställda och för deras chefer. Ett vanligt problem i många företag är den ovisshet personalen känner då de inte är bekanta med organisationens mål och struktur. Detta kan skapa en viss stress hos personalen över vad som krävs och vad som ska presteras. I Handelsbanken finns det däremot en tydlig struktur och stark företagskultur som vägleder den anställde i arbetet. Alla vet vad som krävs och därför uppstår inte detta problem. Deras arbete följs upp genom de regelbundna granskningar som decentraliseringen medför.

Genom intervjuerna framkom det att kontoren tävlar sinsemellan om att nå den högsta lönsamheten. Det är chefen på det vinnande kontoret som avgör om det finns resurser tillräckligt för att fira segern. Vi uppfattade att det fanns mycket prestige i de här tävlingarna och att äran var den största belöningen. Att de anställda tävlar tillsammans inom respektive kontor medför att företagskulturen blir stärkt, vilket Wallanders syfte också var när han införde tävlingssystemet i början på 70-talet. Vi fick också uppfattningen om att Wallander är en stor personlighet inom Handelsbanken och att många känner stor beundran för hans arbete. Wallander passar bra in på det Weber menar med personlig auktoritet som bygger på individens egenskaper och engagemang. Visst hade Wallander även positionsauktoritet genom sin chefsbefattning eftersom det krävs för att utföra de förändringar han gjorde. Wallanders ledarskap kan liknas vid Y-ledarens som förutsätter att människan är arbetsvillig och motiverad. När han avvecklade bankens budget och prognosarbete blev flertalet av de anställda positivt överraskade. De fick då större möjlighet att påverka sin arbetssituation och behövde inte fylla i en mängd formulär som tidigare behövdes som underlag för ekonomistyrningen.

8 Resultat

I detta avsnitt sammanfattas våra resultat vilka avser svara på de frågor vi diskuterade i problemformuleringen och därmed uppfylla vårt syfte. Vi för en diskussion kring våra reflektioner och dess giltighet samt avslutar med att ge förslag till fortsatt forskning inom området.

8.1 Sammanfattning av resultat

Ur ett helhetsperspektiv anser vi att Oktogonens existens är mycket positiv för Handelsbanken. Enbart systemet i sig medför en positiv inställning gentemot företaget bland de anställda. Det råder ingen tvekan om att Handelsbanken har en stark företagskultur. Vår utredning visar att decentraliseringen har spelat en ovärderlig roll när det gäller att motivera och inspirera personalen. Effekterna av decentraliseringen har medfört en kostnadsmedvetenhet som ytterligare förstärkts av Oktogonen. Vi är övertygade om att enbart Oktogonen inte i samma utsträckning kunnat åstadkomma samma positiva effekter. Sammanhållningen har också förstärkts av Oktogonen, speciellt eftersom Handelsbanken på grund av kostnadsmedvetenheten inte satsar mycket på den sociala samvaron. Eftersom Oktogonen är en kollektiv belöning förbinder den samtliga anställda, vilket leder till ökad gemenskap i en utpräglad tävlingsorganisation som Handelsbanken.

Det finns en risk att kostnadsmedvetenheten går till överdrift och vänds till ett irritationsmoment för de anställda därför behövs det små belöningar som till skillnad från Oktogonen märks i personalens vardag. Vi vill dessutom varna banken för att använda Oktogonen som en legitim anledning till att hålla nere lönerna. Handelsbankens löner ligger inte över branschgenomsnittet trots att de anställda år efter år bidrar till en lönsamhet som är större än någon av de andra bankernas. Detta kan försämra de anställdas attityder gentemot banken och kan påverka dem till att söka anställning någon annanstans.

De anställdas inflytande i bankens styrelse kan orsaka problem om de anställda är av en annan uppfattning än styrelsen om vad som är bäst att göra i en krissituation. Handelsbanken har inte haft problem med detta eftersom de har varit framgångsrika sedan Oktogonen infördes. Undersökningen visar att de anställda inte känner sig som delägare vilket i sin tur medför att de positiva såväl som negativ följderna av ägarspridning inte blir särskilt märkbara.

Många respondenter uttryckte en vilja att tidigarelägga utbetalningarna från Oktogonen. Vi anser inte att en sådan drastisk och omständlig förändring är nödvändig även om Oktogonens motivationsfaktor troligtvis då ökat hos samtliga anställda. Eftersom vår undersökning visar att det finns andra motivationsfaktorer än Oktogonen inom Handelsbanken, som exempelvis decentraliseringen, anser vi att utbetalningstidpunkten inte behöver tidigareläggas. Vi instämmer i Wallanders resonemang att det finns en risk med regelbundna utbetalningar som den anställda då kan anpassa sin ekonomi efter. Detta hade lätt kunnat inträffa i Handelsbanken med tanke på att avsättning gjorts varje år utom ett under en trettioårsperiod. Vi

finner att det ligger en stor fördel i att Oktogonen fungerar som ett tryggt pensionssparande, framför allt på grund av den osäkerhet som råder gällande det svenska pensionssystemets överlevnad. Dessutom tycker vi att Oktogonen är ett unikt långsiktigt system som fortfarande ligger i tiden trots dess långa existens.

Handelsbanken har genom sitt vinstandelssystem totalt gjort avsättningar till stiftelsen som idag uppgår till en förmögenhet på 17 miljarder kronor. Detta innebär möjligheten för den långtidsanställda att bli mångmiljonär oavsett befattning. Vi finner detta fantastiskt.

8.2 Avslutande reflektioner

Vi tycker att undersökningsobjektet varit intressant och lärorikt. På grund av vår företagsekonomiska bakgrund hade vi viss kunskap om belöningsystem men nu har vi fått en ytterligare förståelse och en bättre helhetsbild av hur ett vinstandelssystem fungerar som styrinstrument i en organisation. En positiv överraskning var den mängd information och litteratur som fanns att tillgå i ämnet samt det otroligt positiva bemötande som vi fått från Handelsbanken under uppsatsarbetet. När vi började vår utredning om Oktogonen reagerade vi negativt på den sena utbetalningstidpunkten och ifrågasatte varför systemet var utformat på detta vis. När vi blev insatta i hur Oktogonen fungerar blev vi mer positiva till systemets uppbyggnad och utformning. Vår nyfikenhet på ämnet ökade ytterligare när vi insåg hur stor förmögenhet stiftelsen förvaltar.

Vi tror att resultaten i vår undersökning kan appliceras på samtliga kontor inom Handelsbanken i Sverige eftersom undersökningen har gjorts på tre storleksmässigt olika kontor vars strukturer vi tror kan representera hela landet. Vi anser att den information som vi erhållit till hjälp vid uppbyggnad av vår empiri är trovärdig på grund av att vi funnit stöd till den företagsinterna informationen i utomstående litteratur. Detta medför också att trovärdigheten i våra resultat ökar.

Eftersom Handelsbankens resultat varit mycket bra under lång tid är det svårt att förutse hur Oktogonen fungerar om bankens framtidsutsikter försämras. Våra resultat kan då eventuellt inte appliceras. Detta har också medfört att vi inte kunnat pröva teorier om ägarspridningens effekter då företaget stöter på problem som exempelvis leder till nedskärning av personal. Vi antar också i våra resultat att Oktogonens motivationsfaktor ökat om utbetalningstidpunkten tidigarelagts. För att verkligen kunna fastslå detta krävs det att en undersökning liknande vår görs på ett företag, exempelvis Föreningssparbanken eller Nordea, vars utbetalningar sker tidigare.

Vi anser att de resultat vi fått fram gällande Oktogonen kan appliceras på vinstandelssystem i andra företag oavsett bransch. Oktogonens utformning är inte anpassad efter att endast användas i Handelsbanken eller i övriga bankbranschen utan systemet kan likväl fungera även inom andra branscher.

8.3 Förslag till fortsatta studier

De anställdas inställning till Oktogonen är tyngdpunkten i vår undersökning men det finns många andra områden att utreda inom såväl Oktogonen som Handelsbanken samt vinstandelssystem i övrigt.

- Aktieägarnas inställning till Oktogonens existens eftersom de anställda får del i den vinst som annars skulle tillfalla aktieägarna.
- Utreda i vilken utsträckning Oktogonen påverkar löneutvecklingen inom Handelsbanken.
- Undersöka motivationsfaktorn i andra bankers vinstandelssystem för att påvisa utbetalningstidpunktens eventuella betydelse.
- De anställdas attityd till den kostnadsmedvetenhet som råder inom Handelsbanken.

Källförteckning

Publicerade källor

Andersson, Lennart & Brattberg, Johan (2000) *Incitamentsprogram - Belöningsformer för anställda - vinstdelning, optioner, försäkringar mm.* Björn Lunden Information AB, första upplagan

Anell, Barbro (1989) *Anställda ägare.* SNS Förlag, första upplagan

Bakka, Jörgen, F, Filvelsdal, Egil & Lindkvist L (1999) *Organisationsteori- struktur, kultur, processer.* Liber ekonomi

BFN U 96:1 Redovisning av vinstandelar till anställda, FAR 2002

Bra Böckers lexikon, (2000) band 16. Bra Böckers förlag AB

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära.* Studentlitteratur Lund, åttonde upplagan

Edvardsson, Leif (2002) *Skatteregler för incitamentsprogram.* Nordstedts Juridik AB, första upplagan

Ekstedt, Else & Jönsson, Greger (2001) *Att leda platta organisationer utan att själv bli tillplattad.* Norstedts juridik, andra upplagan

Emmanuel, Clive, Oatley, David & Merchant Kenneth (1995) *Accounting for management control.* Chapman & Hall, andra upplagan

Eriksson & Wiedersheim-Paul (1990) *Att utreda, forska och rapportera.* Liber upplaga 3:2

Eriksson, Lennart & Wählin, Nils (1998) *Ledarskapsforskning.* Academia Adacta, första upplagan

Haag & Pettersson, *Special: Handelsbanksfären-Gudfadern, Veckans affärer,* 2000-01-10

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1996) *Forskningsmetodik.* Studentlitteratur Lund, tredje upplagan

Jirby, Sven (1990) *Utveckla ledarskapet och organisationen.* Operativt ledarskap AB, första upplagan

Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer,* Studentlitteratur Lund, tredje upplagan.

- Lundén, Björn (1995) *Vinstdelning- gör alla till en vinnare- dela vinsten med de anställda*. Björn Lunden Information AB, första upplagan
- Lundén, Björn (1996) *Vinstdelning- gör alla till vinnare - dela vinsten med de anställda*. Björn Lunden information AB, andra upplagan
- Lundén, Björn (2002) *Stiftelser*. Björn Lundén Information AB, femte upplagan
- Merriam, Sharon, B, (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur
- Morgan, Gareth (1997) *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur
- Persson, Bo (1994) *Incitamentlöner- lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*. SNS förlag, första upplagan
- Samuelsson, A, Lars (2001) *Controller handboken*. 4: e kapitlet, Per Arvidsson. Stockholm Industrilitteratur, sjunde upplagan
- Sandström, Stefan, Anell, Barbro, Scheutz, Curt (1990) *Ägarspridning till de anställda – en kunskapsöversikt*. SNS Förlag, första upplagan
- Schou, Pierre (1991) *Arbetsmotivation*. IMIT
- Sköldebrand, Barbro (1990) *Anställd och ägare- företagsanknutna stiftelser och fonder*, Arbetslivscentrum i Stockholm
- Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell & Sjöstrand (2002) *Belöningsystem- nyckeln till framgång*. Norstedts Juridik, första upplagan
- Stadskontoret 2000:20 (2000) *Vinstandelsstiftelser*. Ekonomiprint
- Svenska arbetsgivarföreningen (1984) *Vinstdelning och ägarspridning - en handledning*. SAF:s förlag
- Svedbom, Anna, *SHB.s pensionärer har förlorat 2,7 miljarder*, Dagens Industri, 2002-08-22
- Wallander, Jan (1989) *Effektivitet, legitimitet och delägarskap*. SNS Förlag, första upplagan
- Wallander, Jan (1990) *Ledarskap*. Bonniers, första upplagan
- Wallander, Jan (2002) *Med den mänskliga naturen - inte emot*. SNS Förlag, första upplagan

Företagsinterna källor

Föreningssparbankens årsredovisning 2002

Handelsbankens årsredovisning 2002

Nordea: s årsredovisning 2002

SEB: s årsredovisning 2002

Wallander, Jan, *Oktogonen – från idé till verklighet 1973-1998*

Muntliga källor

Borgh, Stellan, Vice styrelseordförande för Oktogonen. Personlig intervju 2003-12-05

Respondent 1, anställd på Handelsbanken. Personlig intervju 2003-12-04

Respondent 2, anställd på Handelsbanken. Personlig intervju 2003-12-04

Elektroniska källor

Finansvärldens hemsida <http://193.12.51.20/finansvarlden> 2003-11-27

Handelsbankens hemsida www.handelsbanken.se 2003-11-16

BILAGA 1



Enkät till anställda på Handelsbanken

Vi är fyra tjejer som läser på ekonomihögskolan i Lund. Vi skriver för tillfället vår kandidatuppsats inom området ekonomistyrning. Vi har valt att göra en fallstudie på Oktogonen och ber om er hjälp att fylla i denna enkät. Den tar bara någon minut att fylla i, men är till stor hjälp för den fortsatta utvecklingen av vår uppsats!!

(Använd gärna baksidan av pappret vid brist på plats)

1. Man () Kvinna ()

2. Ålder: 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-50 () 51-60 () 60+ ()

3. Hur länge har ni arbetat på Handelsbanken? _____

4. Vilken arbetsuppgift har ni på Handelsbanken? _____

5. Vad är motiverande på er arbetsplats? _____

6. Anser ni att information Ni har fått om Oktogonen är tillräcklig? Ringa in Ert svar.

Inte alls				Mycket
1	2	3	4	5

7. Hur mycket påverkade Oktogonen er att söka arbete på Handelsbanken?

Inte alls				Mycket
1	2	3	4	5

8. Är Oktogonen en motivationsfaktor för er i ert arbete?

Inte alls				Mycket
1	2	3	4	5

9. Anser ni att det är bra att utbetalningen sker vid pensioneringen?

Inte alls				Mycket
1	2	3	4	5

I dagens arbetsmarknad är omsättning på personal stor. Många jobbar några år på en arbetsplats och går sedan vidare till en annan. Med tanke på hur dagens arbetsmarknad ser ut vill vi att ni svarar på nedanstående fråga:

10. Är Oktogonen ett skäl till att ni stannar kvar på Handelsbanken?

Inte alls					Mycket
1	2	3	4		5

11. Handelsbanken har en starkt decentraliserad organisation, vilket innebär att personalen har ett stort resultatansvar. Anser ni att det är motiverande?

Inte alls					Mycket
1	2	3	4		5

12. Varför/varför inte?

Ett belöningsystem är ett system som används av företag för att belöna och motivera sin personal och deras arbete. Det kan mätas i prestationer, både individuellt och i grupp. Tanken är att ett belöningsystem ska motivera personalen att prestera bättre och känna sig önskvärda på sin arbetsplats.

13. Anser ni att Oktogonen uppfyller detta syfte?

Inte alls					Mycket
1	2	3	4		5

14. Finns det några andra belöningsystem inom Handelsbanken, vilka?

15. För/nackdelar med Oktogonen?

Tack på förhand
Carolina, Josephine, Maria och Marie