



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats

Kurs FEK582

VT 2007

Incitament ur ett ekonomistyrningsperspektiv – En fallstudie av E.ON Sverige

Handledare

Olof Arwidi

Peter Jönsson

Författare

Jacob Gradén

Christoffer Levin

Martin Österberg

Lund, 2007-06-07

Sammanfattning

- Titel:** Incitament ur ett ekonomistyrningsperspektiv
– En fallstudie av E.ON Sverige
- Författare:** Jacob Gradén, Christoffer Levin, Martin Österberg
- Handledare:** Olof Arwidi, Peter Jönsson
- Kurs:** FEK582, Kandidatseminarie
- Problemformulering:** Hur är E.ON Sveriges nya incitamentsprogram utformat, i förhållande till ekonomistyrningen?
- Syfte:** Beskriva och analysera hur E.ON Sveriges incitamentsprogram är konstruerat och fungerar i praktiken, utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv.
- Metod:** Induktiv, intervjubaserad fallstudie av E.ON Sverige på koncern- och dotterbolagsnivå.
- Slutsats:** E.ON Sveriges incitamentsprogram är väl utformat och stöder sitt syfte, men har vissa begränsningar i praktiken. Det finns en tydlig men indirekt koppling mellan incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem, som uppkommer inte av att systemen avsiktligt är konstruerade för samverkan utan eftersom båda systemen har liknande syfte och opererar i samma omgivning.
- Nyckelord:** E.ON Sverige, E.ON Gas, E.ON Värme, fallstudie, incitamentsprogram, ekonomistyrning, styrsystem, nyckeltal, KPI, budget.

Abstract

- Title: Incentive program from a management control perspective
– A case study of E.ON Sverige
- Authors: Jacob Gradén, Christoffer Levin, Martin Österberg
- Advisors: Olof Arwidi, Peter Jönsson
- Course: FEK582, Kandidatseminarie
- Problem: How is E.ON Sverige's new incentive program designed, relative to management control?
- Purpose: Describe and analyze how E.ON Sverige's incentive program is designed and functions in practice, from a management control perspective.
- Methodology: Inductive, interview-based case study of E.ON Sverige at group and subsidiary levels.
- Conclusion: E.ON Sverige's incentive program is well designed and supports its purpose, but has certain limitations in practical use. There is an obvious but indirect connection between the incentive program and the management control system, which occurs not because the systems have been deliberately designed for coordination, but because they have similar purposes and function in the same context.
- Keywords: E.ON Sverige, E.ON Gas, E.ON Värme, case study, incentive programs, management control, control systems, business ratio, KPI, budget.

Tack

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga personer på E.ON, såväl på koncernnivå som på dotterbolagsnivå, för ett trevligt och informativt bemötande. Vi vill dessutom tacka våra handledare, Olof Arwidi och Peter Jönsson, för en hjälpsam och pragmatisk vägledning under uppsatsens gång.

Lund den 30 maj 2007

Jacob Gradén

Christoffer Levin

Martin Österberg

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Positionering	1
1.3. Problemdiskussion.....	2
1.4. Problemformulering	2
1.5. Syfte	3
1.6. Målgrupp	3
1.7. Avgränsningar.....	3
1.8. Sammanfattning.....	3
2. Metod	5
2.1. Val av företag.....	5
2.2. Induktiv eller deduktiv metod	5
2.3. Fallstudie.....	6
2.3.1. Företagsinterna dokument.....	6
2.3.2. Externa dokument	7
2.3.3. Intervjuer.....	7
2.3.4. Intervjuobjekt.....	8
2.3.5. Intervjuguide	9
2.4. Källkritik	9
2.4.1. Reliabilitet	10
2.4.2. Validitet	10
2.5. Begrepp	11
2.5.1. Incitamentsprogramsbegrepp.....	11
2.5.2. Ekonomistyrningsbegrepp	12
2.6. Sammanfattning	12
3. Teori	13
3.1. Utformning av belöningsystem.....	14
3.1.1. Utformning	14
3.1.2. Kontrollerbarhet.....	18
3.2. KPI / nyckeltal.....	19
3.3. Ekonomistyrningsparadigmer	20
3.3.1. Budgetstyrning	20

3.3.2. Balanserat styrkort	21
3.3.3. Value-based management	22
3.4. Utformning av ekonomistyrning	23
3.4.1. Finansiella ansvarsenheter	23
3.4.2. Top-down / bottom-up	23
3.4.3. Kontroll.....	23
3.5. Sammanfattning	24
4. Empiri	25
4.1. Presentation av E.ON.....	25
4.1.1. E.ON AG.....	25
4.1.2. E.ON Nordic AB	26
4.1.3. E.ON Sverige AB	26
4.1.4. E.ON Gas Sverige AB	28
4.1.5. E.ON Värme Sverige AB.....	28
4.2. E.ONs incitamentssystem.....	29
4.2.1. Incitamentsprogram	29
4.2.2. Incitamentsmål.....	32
4.2.3. Förmånssystem	34
4.2.4. Extra ersättning	34
4.2.5. Lönerrevision	34
4.3. E.ONs ekonomistyrningssystem	35
4.3.1. Train	37
4.3.2. Operational Excellence	38
4.4. Koncentrat	40
4.5. Respondenternas reflektioner.....	41
4.5.1. Syfte	41
4.5.2. Förståelse i verksamheten.....	42
4.5.3. Svårarbetade system	42
4.5.4. IT och stödsystem	43
4.5.5. Närbesläktade nyckeltal	44
4.5.6. Påverkbarhet.....	44
4.5.7. Återkoppling	44
4.5.8. Mätbarhet.....	45
4.5.9. Systemsamverkan.....	45

4.6. Sammanfattning	46
5. Analys.....	47
5.1. Incitamentsprogrammets syfte	47
5.2. Praktisk användning	49
5.2.1. Komplicerat system	49
5.2.2. Stödsystem	50
5.3. Mått	51
5.3.1. Val och utformning av nyckeltal	51
5.3.2. Suboptimering.....	53
5.3.3. Justering för icke påverkbara faktorer.....	54
5.4. Motivation	55
5.4.1. Möjlighet att påverka.....	56
5.4.2. Återkoppling	57
5.4.3. Uppnåelighet.....	58
5.5. Enhetlighet.....	59
5.6. Samverkan mellan systemen	60
5.7. Sammanfattning	62
6. Slutsatser.....	63
6.1. Sammanfattning	65
7. Utvärdering.....	67
7.1. Förbättringspotential	67
7.2. Alternativa lösningar.....	67
7.3. Sammanfattning	69
8. Diskussion	71
8.1. Sammanfattning	71
9. Källförteckning.....	73
9.1. Publicerade källor	73
9.1.1. Böcker	73
9.1.2. Artiklar	73
9.1.3. Externa dokument	73
9.2. Företagsinterna källor	73
9.3. Muntliga källor.....	74
9.4. Elektroniska källor.....	74

Figurlista

Figur 1: E.ONs ersättningsstruktur.....	11
Figur 2: Modell av E.ONs incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem	13
Figur 3: Optimal svårighetsgrad.....	17
Figur 4: E.ONs bolagsstruktur.....	25
Figur 5: E.ON Sveriges organisationsstruktur	28
Figur 6: Payout-line för belöningssystemet	31

Lista över tabeller

Tabell 1: Intervjuobjekt	9
Tabell 2: Operational Excellence	40

1. Inledning

Detta kapitel behandlar varför vi har valt att studera det aktuella fallföretaget samt vilka företeelser inom företaget vi specifikt valt att studera, nämligen incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem. Vidare ges en problemdiskussion som utmynnar i en problemformulering. Därefter konstateras syftet med uppsatsen samt de avgränsningar som varit nödvändiga för att precisera den.

1.1. Bakgrund

Allt fler företag ser behovet av att använda incitamentsprogram som ett komplement till sitt ekonomistyrningssystem i företaget fullständiga styrsystem, för att effektivisera styrningen och sporra de anställda att aktivt arbeta i riktning mot företagets övergripande strategiska och finansiella mål. Slutmålet är att förbättra lönsamheten för företaget, samt att motivera, attrahera och behålla kvalificerad personal. Såväl Anthony & Govindarajan (2003) som Merchant & Van der Stede (2003) tar upp incitamentsprogram som viktiga delar i moderna styrsystem.

De nya förutsättningarna för energimarknaden i Sverige, som nyligen avreglerades, kräver att energibolagen arbetar med att stärka sin konkurrenskraft för att förbättra resultaten. Denna uppsats behandlar en del av det här arbetet hos E.ON Sverige, nämligen hur företaget arbetar med sitt incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem för att uppnå önskade resultat. Uppsatsen analyserar utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv hur incitamentsprogrammet är beskaffat och om det finns delar i incitamentsprogrammet som kan utformas på ett bättre sätt än i nuläget.

En viktig fråga ur ekonomistyrningsperspektiv är vilka mål som väljs inom incitamentsprogrammet. För att få maximal effekt bör incitamentsprogrammet samverka med ekonomistyrningssystemet, allra helst i en direkt form där både incitamentsprogram och ekonomistyrning – och även andra delar som ingår i företaget totala styrsystem – drar åt samma håll. En del av viss tyngd i studien är därför också att utvärdera sambandet mellan incitamentsprogrammet och ekonomistyrningssystemet på E.ON Sverige.

1.2. Positionering

Det har skrivits många kandidat- och magisteruppsatser inom ekonomistyrning. Vi har sökt efter uppsatser som tagit upp samma område som denna, uppsatser som har skrivits på samma företag och uppsatser som använt liknande teoretisk referensram.

E.ON, och även det tidigare Sydkraft, har det skrivits flera uppsatser om. Däremot är det tämligen ont om studier avseende deras ekonomistyrningssystem, och ännu färre har behandlat incitamentsprogrammen – varken det gamla eller det nya. Den här uppsatsen fokuserar på hur det nya incitamentsprogrammet är konstruerat, med viss tonvikt på hur det stöder ekonomistyrningssystemet – som även det är under förnyelse.

Det kan vara värt att notera att de system som studeras på E.ON utvecklas under uppsatsens skrivande. Det finns med andra ord helt enkelt ingen tidigare uppsats som behandlar E.ONs nya incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem eller kopplingen däremellan, eftersom de först nu börjar ta riktig form.

1.3. Problemdiskussion

Det finns många olika aspekter att studera inom både incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem. Av teorin framgår att ekonomistyrningen bör kopplas till strategin.¹ Det är även viktigt att incitamentsprogram, ekonomistyrningssystem och övriga delar av företagets fullständiga styrsystem stämmer överens och leder i den önskade riktningen.² Såväl Merchant & Van der Stede (2003) som Anthony & Govindarajan (2003) diskuterar flera potentiella problem som behöver hanteras med incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem, som vem som sätter målen och hur lång tid systemen ska löpa över.

Det område som fångade vårt intresse var hur incitamentsprogrammet stöder ekonomistyrningssystemet, eller tvärtom. Avsikten var ursprungligen att analysera hur de samverkar, men det visade sig omöjligt att se och förstå den kopplingen utan att studera framförallt incitamentsprogrammet i viss detalj – till stor del eftersom det inte finns någon tidigare beskrivning av E.ONs nuvarande incitamentsprogram. Det var därför nödvändigt att först kartlägga, beskriva och analysera incitamentsprogrammet, ur ett ekonomistyrningsperspektiv.

1.4. Problemformulering

Diskussionen ovan leder fram till följande problemformulering:

Hur är E.ON Sveriges nya incitamentsprogram utformat, i förhållande till ekonomistyrningen?

¹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. *Management Control Systems* (2003)

² Ibid

1.5. Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur E.ON Sveriges incitamentsprogram är konstruerat och fungerar i praktiken, utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv. Det finns ett intresse av att kartlägga och åskådliggöra programmets uppbyggnad i teorin och hur den praktiska användningen ser ut. Som en del av viss vikt i analysen kommer sambandet med ekonomistyrningssystemet att undersökas.

1.6. Målgrupp

Uppsatsen är skriven för att med behållning kunna läsas av studenter på kandidatnivå inom det företagsekonomiska området – och personer med större erfarenheter inom området lär inte heller ha några problem att tillgodogöra sig innehållet. I hög grad är målgruppen också anställda i beslutsposition på E.ON Sverige AB med dotterbolag – alltså respondenterna i intervjuerna och personer i motsvarande befattning.

1.7. Avgränsningar

E.ONs incitamentsprogram för samtliga anställda studeras, liksom de delar av ekonomistyrningssystemet som påverkar incitamentsprogrammet – specifikt pågående projekt för att höja enhetligheten och fokus på operationell rapportering – och kopplingen däremellan. Strategi, som enligt gängse teori har till uppgift att ge förutsättningar för ekonomistyrningen, kommer inte att studeras utan tas som given.

E.ON har flera metoder för utbetalning av ersättning till anställda, däribland lön, treårigt incitamentsprogram, ettårigt incitamentsprogram, extra ersättning och förmåner (se vidare kapitel 2.5, Begrepp). Den här uppsatsen är begränsad till att studera det ettåriga incitamentsprogrammet.

1.8. Sammanfattning

I det här kapitlet har problemdiskussionen presenterats. Den mynnar ut i problemformuleringen: *Hur är E.ON Sveriges nya incitamentsprogram utformat, i förhållande till ekonomistyrningen?* Därefter har syftet med studien beskrivits, nämligen att *beskriva och analysera hur E.ON Sveriges incitamentsprogram är konstruerat och fungerar i praktiken, utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv*. Avslutningsvis har det redogjorts för de avgränsningar som gjorts i studien.

2. Metod

I metodkapitlet nedan beskrivs den typ av studie som har genomförts, nämligen fallstudie. Det fastställs hur utgångsmaterialet för studien har samlats in, både vad gäller dokument och intervjuer. Även intervjuernas utformning redovisas. Vidare presenteras den metod studien utgått från och hur källkritiken, reliabilitet och validitet, behandlats. Avslutningsvis beskrivs de för uppsatsen relevanta begreppen.

2.1. Val av företag

Målet var att studera ett stort företags implementation av incitamentsprogram. Många stora företag i Öresundsregionen använder incitamentsprogram, men intresset för just E.ON väcktes när E.ON Värme deltog som fallföretag inom kursen för strategi och styrsystem hösten 2006. De berättade då om sitt arbete med balanserat styrkort och motivationssystem, och när det vid kontakt under våren 2007 framkom att de nyligen infört ett nytt incitamentsprogram föll det sig naturligt att studera detta.

2.2. Induktiv eller deduktiv metod

I all korthet innebär induktiv metod att utgångspunkten tas i empirin och att teorin växer fram ur det observerade materialet, medan deduktiv metod är det motsatta – teorin väljs först och används för att förstå empirin. Det är väldigt sällsynt med en renodlad arbetsgång, eftersom teoriernas lämplighet för empirin måste beaktas även när en deduktiv undersökning utförs, och omvänt att det redan finns gott om teorier som lämpligen kan hjälpa till även när arbetet sker induktivt.³

Båda metoderna har för- och nackdelar. Induktiv metod genererar utsagor som utgår från just den empiri som föreligger, med fördelen att empirin förstås tydligare men med nackdelen att lokala avvikelser inom den enskilda studien riskerar att tillmätas större betydelse än de borde. Deduktiv metod utgår från teorier för att förklara empirin för den enskilda studien. Den riskerar dock att data som inte används eller passar in i teorin skymms, trots att den egentligen kunde ha bidragit med viktiga insikter.⁴

Uppsatsen utgår från induktiv metod för att utifrån den insamlade datan förstå hur incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem fungerar. Utifrån den insamlade datan valdes sedan teori-

³ Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

⁴ Ibid

erna. Det här angreppssättet ger möjligheter att utifrån ett fallföretagsperspektiv se och förstå systemen. Samtidigt tillåts en kritisk utvärdering med utgångspunkt i etablerade teorier.

2.3. Fallstudie

Uppsatsen tar formen av en fallstudie, vilket innebär att en empirisk studie genomförs för att undersöka en företeelse i sin naturliga omgivning. Strävan är att peka ut unika drag som är signifikanta på det valda fallföretaget inom ramen för fallstudien.⁵

Studiens utgångspunkt har varit att genom ett kvalitativt förfarande kartlägga, förstå och beskriva fallföretagets incitamentsprogram utifrån ekonomistyrningsperspektiv, vilket är ett komplext arbete som kräver en djupare förståelse av studieobjektet. Detta motiverar i hög grad valet av fallstudie som metod.

Tre huvudtyper av informationsmaterial användes för att skapa en bild av E.ON. Genomförande av semistrukturerade intervjuer har varit av yttersta vikt och utgör uppsatsens primärdata. Vidare har företagsinterna dokument granskats och extern data om fallföretaget studerats. Dessa två informationskällor representerar den sekundärdata som används.

2.3.1. Företagsinterna dokument

Dokumentstudier var nödvändiga och har varit ett viktigt inslag i fallstudien. Beskrivningar av incitamentsprogrammet och delar av ekonomistyrningssystemet fanns presenterade i pappersformat samt elektroniskt format och de dokumenten har kompletterat intervjuerna. Intervjuerna kunde på så vis fokusera mer på den bakomliggande processen och personliga reflektioner än på praktisk utformning och formaliteter.

I uppsatsen används både dokument som är offentliga, såsom årsredovisning och liknande material, och andra strikt interna dokument som normalt sett endast anställda har tillgång till. Den senare typen av dokument bidrar till att ge djup och tillförlitlighet åt fallstudien.

Dokument är emellertid inte tillräckliga, av flera anledningar. Dels innehåller de sällan information om val som *inte* gjordes trots att de kanske hade varit möjliga, dels innehåller de sällan beskrivningar av själva processen, och dels saknar de personliga reflektioner som många gånger är otroligt givande. Därtill kommer att det inte nödvändigtvis bara är dokumenten som ligger till

⁵ Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

grund för det samlade styrsystemet, speciellt i företag med mer informella styrsystem eller snabbt växande företag, där det snarare är kultur och målbild hos personalen som kan vara avgörande.

2.3.2. Externa dokument

Externa dokument har fördelen över företagsinterna att de oftare är objektiva eller rentav kritiska. Samtidigt har de nackdelen att de sällan beskriver interna skeenden eller förhållanden lika väl, eftersom den interna information som behövs för en sådan beskrivning är just intern. Likväl som för interna dokument är det emellertid angeläget med ett kritiskt förhållningssätt.

Bedömningen av dokumentens kvalitet är av yttersta vikt.⁶ Det gäller såväl företagsinterna dokument som externa dokument, men är kanske än viktigare i det senare fallet. Detta har naturligtvis uppmärksamats och tagits hänsyn till vid utvärderingen av den information som inhämtats från dokumenten ifråga. Det ska också poängteras att externa dokument främst används för att skapa förståelse och ge insikt i fallföretagets rådande situation, snarare än att vara av större betydelse i själva fallstudien.

2.3.3. Intervjuer

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer⁷ när vi intervjuat respondenterna, eftersom den typen av intervjuer är mest lämpad för uppsatsens ändamål. Det intervjuerna skulle ge svar på var inte huvudsakligen specifika frågor som sedan systematiskt skulle sammanställas, utan de syftade till att ge ingående och uttömmande förklaringar om hur studerade fenomen ter sig på företaget i fråga.

Respondenternas information och reflektioner utgör, tillsammans med företagsspecifika och externa dokument, uppsatsens empiri och ligger till grund för analysen. Den flexibilitet och anpassningsbarhet efter rådande situation som semistrukturerade intervjuer ger jämfört med strukturerade intervjuer är betydelsefull. Semistrukturerade intervjuer är inte fullt lika obundna och flexibla som ostrukturerade⁸, men i studiet av E.ONs incitamentsprogram var det lämpligt att hålla en viss struktur och riktning på frågorna för att kunna täcka in samtliga intressanta områden.

Fördelarna med semistrukturerade intervjuer är att de låter respondenten tala tämligen obehindrat utan givna begränsningar och inbjuder till diskussion av samtalskaraktär, om än inramat av

⁶ Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

⁷ Ibid

⁸ Ibid

nedan beskriven intervjuguide, till skillnad från vad strukturerade intervjuer⁹ bidrar med. Vid användandet av de senare är respondenten bunden att svara på specifika frågor som oftast är standardiserade för att svaren från flera personer ska kunna jämföras. Strukturerade intervjuer används oftast vid kvantitativa studier och passar därför inte i detta sammanhang.

En av nackdelarna med semistrukturerade intervjuer är att det kan uppkomma bekymmer om respondenten medvetet försöker undvika de frågor som finns i intervjuguiden. Intervjun kan då tendera att glida ifrån det specifika samtalsämnet och relevansen kan börja ifrågasättas. Om intervjuguiden följs begränsas emellertid handlingsutrymmet en aning och den här risken minskar.¹⁰

2.3.4. Intervjuobjekt

För att kunna få tillgång till den information som studien krävde valde vi ut vissa intervjurespondenter som på ett så bra sätt som möjligt skulle kunna ge information om incitamentsprogrammet och ekonomistyrningssystemet. Respondenterna bestod av både anställda med ansvar för incitamentsprogrammen och personal som fokuserar på ekonomistyrningen på företaget.

Valet att intervjua anställda från både incitamentsprograms- och ekonomistyrningssidan motiveras med att det ger bredare förståelse och mer information angående de båda systemen. Tid för intervju med respektive respondent avtalades så tidigt som möjligt, för att säkerställa att de genomfördes vid en tidpunkt som passade båda parter, men även eftersom både vi och respondenterna skulle kunna förbereda frågor och svar.

Vi har under uppsatsens gång varit i kontakt med åtta personer på E.ON. Vår huvudkontaktperson har varit Hanna Nordgren, Studentansvarig som är verksam vid HR-avdelningen på koncernnivå. Det är via Hanna all förmedling har skett, då hon har tagit del av våra önskemål och sedan fört dessa vidare till relevanta personer i koncernen samt ut till dotterbolag. Vidare har vi stiftat bekantskap med personer inom funktionerna Ekonomi och Finans samt Human Resources (HR), både på koncern- och dotterbolagsnivå.

Inom Ekonomi och Finans på koncernnivå har vi intervjuat Marcus Pramgård, Controller och Amelie Karlsson, Controller. HR-funktionen, inom vilken incitamentsprogrammet ligger, representerades av Jessica Hülse, Belönings- och HR Controllingchef E.ON Sverige.

⁹ Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

¹⁰ Ibid

Dotterbolagen representerades inom Ekonomi och Finans av Henrik Nebrelus, Controller E.ON GAS, samt Åsa Jönsson och Jon Persson, Controllers E.ON Värme. Inom HR-avdelningen intervjuades Alexandra Callegari, HR Manager på E.ON Gas samt Therese Jönmark, HR Manager på E.ON Värme.

Överskådligt kan intervjuobjekten visas i följande uppställning, efter vilken del av E.ON de arbetar inom och vilka frågor de arbetar med.

Organisatorisk enhet	Incitamentsprogram	Ekonomistyrningssystem
E.ON Sverige, Koncernnivå	Jessica Hülse	Marcus Pramgård Amelie Karlsson
E.ON Gas, dotterbolag	Alexandra Callegari	Henrik Nebrelus
E.ON Värme, dotterbolag	Therese Jönmark	Åsa Jönsson Jon Persson

Tabell 1: Intervjuobjekt

2.3.5. Intervjuguide

För att få viss struktur på intervjuerna användes intervjuguiden vid intervjuerna, med en rad givna frågeställningar som i mer eller mindre kronologisk ordning avverkades under intervjuerna. En viss ordningsföljd på frågorna har beaktats för att underlätta frågeställningsflödet.

Formuleringen av frågeställningarna var inte så specifik att de hindrade alternativa idéer eller synsätt. Det har även beaktats vad intervjupersonerna upplever vara viktigt i förhållande till frågeställningarna i undersökningen. Intervjufrågorna ska illustrera det fallstudien ämnar belysa, men respondentens perspektiv får inte komma i skymundan. Härutöver har öppna frågor använts, för att på ett enkelt sätt kunna bjuda in till diskussion och resonering. ¹¹

2.4. Källkritik

Eftersom den här uppsatsen är en induktiv fallstudie, är den viktigaste kritiken som riktas mot källorna att de ska ha god reliabilitet samt god validitet, vilket avhandlas i avsnitten nedan. Vad gäller kritik mot teorierna, presenteras sådan efter varje teori i teorikapitlet.

Delar av de teorier som tas upp i teorikapitlet, används inte under analysen. Däremot bidrar de till förståelse av fallföretagets system och att skapa en helhetsbild. Kravet vid val av teorier har

¹¹ Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

varit deras relevans för fallstudien, i form av att antingen vara direkt applicerbara under analysen eller att bidra med tankesätt och förhållningar till empirin under arbetets gång.

2.4.1. Reliabilitet

Reliabilitet innebär en strävan att undvika slumpmässiga eller systematiska fel i mätningarna under studien, via påverkan från faktorer som yttre förhållanden eller karaktären på den person som utför mätningarna.¹² Huvudsakligen har fyra metoder använts för att säkerställa god reliabilitet.

Intervjuerna förbereddes genom att intervjuguider uppställdes och att respondenterna fick ta del av dem innan intervjuerna. Detta säkerställde att väl genomtänkta frågor användes, och gav samtidigt respondenterna möjlighet att förbereda svar och ställa i ordning den information vi sökte.

Under intervjuerna spelades svaren in på diktafon. På så vis garanterades fullständigheten från intervjuerna, och risken för förvrängning och misstolkningar reducerades avsevärt. Efter intervjuerna sammanfattades huvuddragen i samtalet i skriftlig form, vilken översändes till respektive respondent som därefter hade möjlighet att kommentera på missförstånd och felaktigheter. Överlag var ändringarna såväl få som små.

En fjärde reliabilitetshöjande faktor är att vi är tre författare till arbetet, och att vi under arbetets gång dokumenterat tillvägagångssätt och diskuterat de framkomna resultaten. Detta bör ha en signifikant inverkan på reduceringen av slumpmässiga felaktigheter i mätningarna.

Risken för att felaktigheter medvetet presenterades av respondenterna under intervjuerna kvarstår, i syfte att framhäva den egna enheten eller liknande. Sannolikheten för detta bedöms emellertid som ringa – snarare var respondenterna mycket uppriktiga vid sådana omständigheter.

2.4.2. Validitet

Validitet handlar om att mäta det som verkligen avses mätas och består av två delar, inre och yttre. Den förstnämnda behandlar risken för att den framtagna frågeställningen inte helt och hållet innefattas i arbetet, medan den senare avser möjligheten att kunna genomföra generaliseringar av resultaten från en intervju i andra situationer.

För att säkerställa en hög validitet bör frågorna ställas till personer med kunskaper om det studerade området¹³, vilket vi gjorde genom att välja ut initierade respondenter på centrala positioner.

¹² Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

¹³ Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003)

Att sammanställa och skicka ut intervjuguiderna i förväg, säkrade också att alla frågor och områden skulle få tillfredsställande täckning.

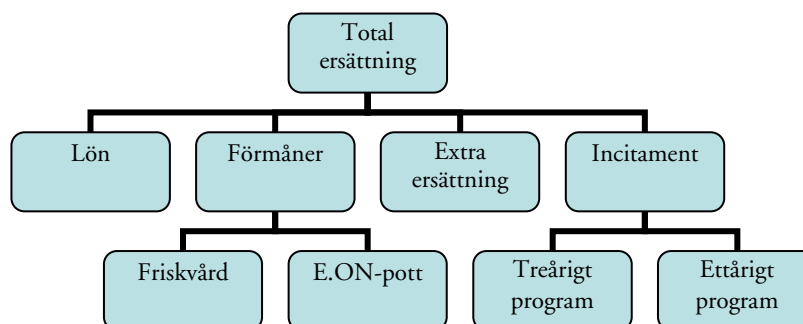
Vad gäller möjligheten till generaliseringar av de framkomna resultaten, förekommer detta inte i någon högre grad vid kvalitativa studier likt den vi utarbetat, utan resultatet är en beskrivning och analys av, i det här fallet, E.ON.

2.5. Begrepp

Det råder ofta viss förvirring i diskussionen innan centrala begrepp har lagts fast – delvis för att olika ord kan ha samma innebörd och delvis för att vissa uttryck kan vara mer önskvärda än andra att använda på grund av snarast politiska betydelser. Huvudsakligen har vi i linje med den induktiva ansatsen valt att använda begreppen på samma sätt som E.ON gör, nämligen på följande vis.

2.5.1. Incitamentsprogramsbegrepp

E.ON använder en relativt komplicerad struktur för ersättning till anställda. Vi har valt att i huvudsak följa deras uppdelning, återigen i linje med den induktiva ansatsen. Det gör det också lättare att korrekt diskutera företagets delar som empiriska företeelser. Här introduceras endast begreppen – se kapitel 4.2, E.ONs incitamentssystem för mer information om incitamentsprogrammet. Figuren nedan ger en överblick över hur de olika begreppen relaterar till varandra.



Figur 1: E.ONs ersättningsstruktur

Delarna i ersättningsstrukturen benämns som följer: Den *totala ersättningen* en anställd kan få ut är uppdelad i fyra delar: *lön*, *extra ersättning*, *förmåner* och *incitament*. Förmånerna är i sin tur uppdelade i två delar: *friskvård* och *E.ON-pott*, och på samma sätt är incitamentet uppdelat i två delar: det treåriga *long-term incentive program*, *LTIP*, och det ettåriga *short-term incentive*, *STI*. De här begreppen används för att betyda just vad de avser hos E.ON. E.ON själva pratar ibland även

om incitamentet som *belöning*, vilket även vi har valt att göra. Begreppen *incitamentsutbetalning* och *belöning* är alltså helt synonyma, och likaså *incitamentsprogram* och *belöningsystem*.

Som nämns i kapitel 1.7, Avgränsningar studeras här endast STI, och termerna *incitamentsprogram* och *belöningsystem* kommer därför fortsättningsvis att användas för att referera till STI, inte hela incitamentsprogrammet. Det bör i sammanhanget också noteras att namnet till trots, så är incitamentsprogram en form av system. Den praktiska utformningen diskuteras närmare i kapitel 4.2, E.ONs incitamentssystem.

2.5.2. Ekonomistyrningsbegrepp

Anthony & Govindarajan (2003) placerar belöning / bestraffning på samma nivå som till exempel budgetering – se vidare kapitel 1, Inledning –, och i den här uppsatsen görs samma uppdelning. Termerna *styrssystem*, *samlad styrssystem* och liknande syftar då till E.ONs hela system för att säkra att anställda gör lämpliga saker, inklusive lön, incitament, ekonomistyrning och andra saker som inte tas upp i uppsatsen, exempelvis kultur, anställningsförfaranden och så vidare.

Inte att förväxla med *samlad styrssystem* är termerna *ekonomistyrningssystem* och *ekonomiskt styrssystem*. De senare syftar explicit på ekonomistyrningsmässiga företeelser, som val av ansvarsenheter, nivå på kontroll, budgetering och liknande. Specifikt inbegriper ekonomistyrningssystem *inte* incitamentsprogrammet.

E.ON använder omväxlande begreppen KPI – key performance indicator – och nyckeltal med avseende på att de innehar samma betydelse, och det är inte heller ovanligt i teorin. Vi kommer därför också att använda dem synonymt. Det förekommer emellanåt i teorin att KPI tillmäts en något vidare betydelse än nyckeltal – KPI kan vara att värva många nya kunder, medan nyckeltalet skulle vara mer specifikt och mäta exakt hur många nya kunder som värvats. I studien av E.ONs incitamentsprogram är den här distinktionen i allmänhet inte intressant.

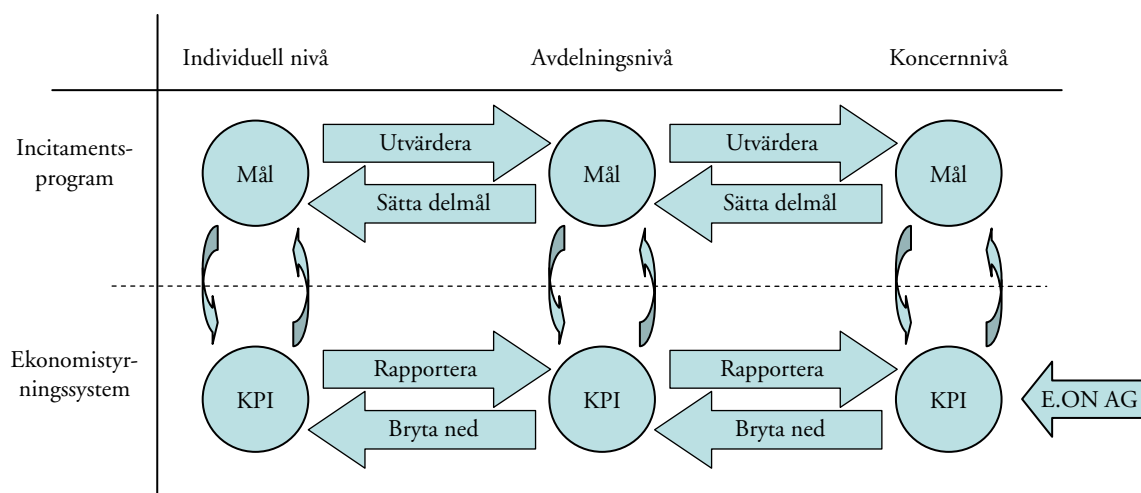
2.6. Sammanfattning

I det här kapitlet har vi visat att vi utför en induktiv fallstudie, baserad på semistrukturerade intervjuer och i mindre omfattning dokumentstudier. Reliabilitet har säkerställts genom intervjuguiderna som respondenterna fick ta del av i förväg, inspelning av intervjuerna, att respondenterna fick läsa den nedtecknade empirin och i förekommande fall gör tillägg, och att samtliga författare varit aktiva under hela processen. Validiteten säkerställdes genom val av respondenter och användningen av intervjuguiderna. Slutligen har de begrepp som används i uppsatsen presenterats.

3. Teori

Kapitlet redogör för valda teorier, vilka tillsammans utgör uppsatsens referensram. Teorierna används med avsikten att kunna analysera och förklara fallstudien. Kapitlet syftar således till att ge en övergripande genomgång av de teorier som lämpligen bör hållas i minnet inför empiri och analys.

Eftersom fallstudien ansattes induktivt, valdes teorierna utifrån empirin. Modellen nedan visar hur incitamentsprogrammet och ekonomistyrningssystemet relaterar till varandra och vilka deras beröringspunkter är. Med den modellen som utgångspunkt, valdes sedan teorier för att förklara de olika förhållanden och effekter som observerades.



Figur 2: Modell av E.ONs incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem

Det är högst sannolikt att det finns olika KPI / nyckeltal och därmed också olika utformningar av incitamenten på de olika nivåerna. Incitamentsprogrammet kopplar sedan tillbaka till KPI i så måtto att om det fungerar bör det ha en positiv inverkan på indikatorerna.

Det kan debatteras om incitamentsprogram är en del av ekonomistyrningssystem, eller om incitamentsprogram och ekonomistyrningssystem är två fristående delar som båda två ingår i företagets samlade styrsystem. Anthony & Govindarajan (2003) placerar funktionen belöning på samma nivå som budgetering och rapportering – fast senare i tidshänseende. En sådan indelning har även följts i denna uppsats.

3.1. Utformning av belöningssystem

3.1.1. Utformning

Anthony & Govindarajan talar om att organisationer har mål och att motivering av de anställda är viktigt för att dessa ska uppnås. Incitamentsprogram är ett användbart verktyg för att uppnå den motivationen. Det är då av allra största vikt att målkraven i incitamentsprogrammet är överenskomna mellan den anställde och dennes överordnade chef, och i utformningen av incitamentsprogrammet är det viktigt att koppla de mål som är väsentliga för företaget till individens mål. Saknas denna koppling riskerar systemet att falla och kanske till och med orsaka skada.¹⁴

Merchant & Van der Stede framhäver tre huvudsakliga fördelar med att använda sig av resultatbaserade incitamentssystem. En första fördel är att de fyller ett informativt syfte genom att få de anställda att uppmärksamma prioriteter i arbetet, exempelvis kostnad, kvalitet och kundservice. Belöningar fungerar alltså som signaler för att visa på vilka områden som är viktiga och hjälper anställda att bestämma hur de ska allokeras sin tid.

En andra fördel är att det fungerar som motiverande för de anställda när vissa specifika arbetsuppgifter belönas med extra ersättning. Somliga anställda behöver incitament för att anstränga sig extra och på så vis kunna utföra arbetsuppgiften väl.

En tredje fördel med detta kontrollsystem är personellt relaterad. För många anställda är prestationsbaserade belöningar en viktig del av den totala kompensationen. Vissa belöningar syftar till att hålla kvar anställda, genom att erbjuda något som överstiger de konkurrerande arbetsgivarnas erbjudanden, medan andra använder dem för att ge de anställda en känsla av att kunna påverka sitt totala kompensationsutfall.¹⁵

De faktiska belöningarna kan ta sig flera olika uttryck, såväl monetära som icke-monetära, och även vara av såväl positiv som negativ karaktär. Vikten ligger på att kunna erbjuda de anställda något som de upplever som positivt, vare sig det är monetära eller icke-monetära belöningar, för att de ska anstränga sig för att nå de uppsatta målen. Vad gäller belöningar av monetär karaktär, kan de enligt Merchant & Van der Stede utformas på tre skilda vis vilka beskrivs nedan.

¹⁴ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. *Management Control Systems* (2003)

¹⁵ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

Den första består av löneförhöjning vilken egentligen består av två skilda delar, dels en del för att kompenseras för ökade levnadskostnader och dels en meritbaserad löneförhöjning. Löneförhöjning är huvudsakligen en bestående belöning, då löner tenderar att endast i undantagsfall sänkas.

Den andra kategorin utgörs av short-term-incentives, vilka baseras på prestationer som mäts och utvärderas under maximalt ett år, och huvudsakligen betalas ut i kontanter. Belöningen kan baseras på såväl individuella som gruppmissiga prestationer.

Den sista kategorin under monetära belöningar består av long-term-incentives, vilket till skillnad från short-term baseras på mätningar och utvärderingar över en period längre än ett år. Denna form av belöning riktar sig främst till chefer med högre befattning. Inom denna kategori av belöning förekommer ibland även aktieoptioner där den belönade får optioner, belöning baserad på hur värdet på aktierna utvecklas och även en slags skenaktier där den belönade får utdelning och värdeökning för en viss utsatt period.

Vad gäller de icke-finansiella belöningarna som förekommer i incitamentsprogram kan de, både ur den enskilda anställdes och företagets perspektiv, fungera på ett än bättre vis än de monetära. Formerna som dessa typer av belöningar kan ta är många, här ibland befordringar, titlar, separata parkeringsplatser ledighet och resor.¹⁶

Incitament kan grundas på individuella mål, men även på gruppbaseade resultat. Gruppbaseade mål kan ha nackdelar i form av att de saknar den effekt som behövs för att fungera som ett verkligt incitament. Dessutom finns det stor risk för free-riding, vilket innebär att vissa av gruppens medlemmar snyltar på andras ansträngningar. Det finns dock ibland en fördel med gruppbaseade incitamentsprogram i form av kulturell styrning. Denna yttrar sig i att gruppmedlemmarna håller uppsikt över varandra så att alla utför sina arbetsuppgifter.¹⁷

Vad gäller den faktiska kopplingen mellan belöning och resultat används vanligtvis en linjär kurva innehållande både en undre och en övre gräns vad gäller utbetalning av incitament. Den undre gränsen motiveras av att målen faktiskt ska nås till en viss förutbestämd nivå för att incitament ska utbetalas, medan den övre gränsen kommer i fråga för att undvika att ett alldeles för stort incitament utbetalas på grund av att mottagaren haft oförtjänt mycket flax. Gränsen används även för

¹⁶ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

¹⁷ Ibid

att förhindra att kortsiktigt handlande premieras före det långsiktiga, samt för att sträva efter att utbetalningarna ska hålla en någorlunda jämn nivå över tid.^{18 19}

När det gäller utvärdering av incitamentsprogram beskriver Merchant & Van der Stede ett antal kriterier som anses vara av stor vikt vid för att skapa ett fungerande sådant.

Den första av dessa handlar om att belöningens form måste uppfattas som värdefull av de anställda för att fungera som en motiverande faktor, vilket motsatt innebär att belöningar som inte klassificeras som värdefulla av de berörda inte heller fungerar som motivationsfaktor. Att ge belöning i form av pengar är därför bättre än en belöning i form av till exempel mer fritid, om de anställda värderar monetära högre än icke-monetära.

Belöningar ska även vara tillräckligt stora för att ha effekt. Om de är värdefulla men inte tillräckligt omfattande kommer de inte att få den effekt som i utgångsläget eftersträvades.

Det är av allra största vikt att de anställda förstår både anledningen till att de blir belönade och även värdet av belöningen. Även om företag lägger ned stor möda på incitamentsprogrammet genom att erbjuda värdefulla belöningar får det inte den önskade effekten om de anställda inte förstår dem tillräckligt väl.

Att belöningar ska vara tidsbestämda framstår även som centralt. Detta innebär att tiden från prestation till utvärdering ska vara så kort som möjligt för att programmet ska fungera som motivationsfaktor.

Ytterligare en viktig karakteristika hos incitament är att de ska vara bestående med avsikten att finnas kvar i minnet hos personalen under en lång tid. Detta innebär att belöningar som verkar under en längre tidsperiod tenderar att ha ett högre värde hos de anställda.

Incitamentsprogram ska dessutom kunna korrigeras, då det inträffar att personal som handhar utvärderingen av prestationer emellanåt begår misstag. Vissa belöningsbeslut är svåra att korrigera, exempelvis befordringar, medan andra är betydligt lättare att rätta till.

¹⁸ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

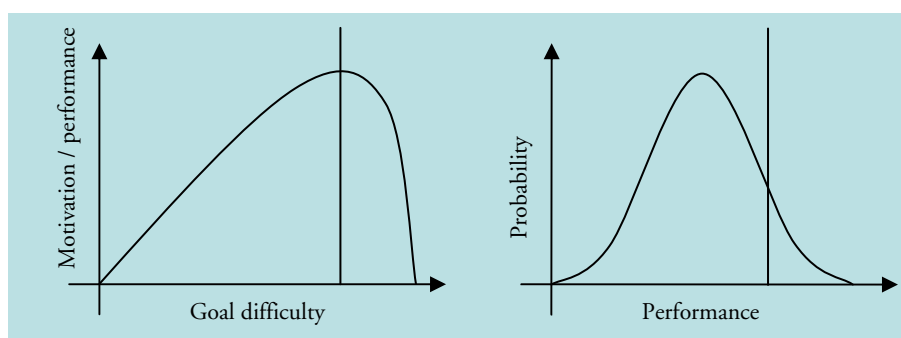
¹⁹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. *Management Control Systems* (2003)

Slutligen ska belöningsystem vara kostnadseffektiva, vilket egentligen är ett grundläggande krav på ett incitamentsprogram. Vissa belöningar är dyrare än andra, men det är av stor vikt att motivera sin personal till att nå uppsatta mål på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt.²⁰

Anthony & Govindarajan pekar på att människor påverkas av både positiva och negativa incitament. Individer tenderar att motiveras mer av möjligheten att erhålla en belöning än av rädslan för att bestraffas, vilket talar för att incitamentsprogram bör vara inriktade på att just belöna när anställda når upp till mål istället för att bestraffa när de inte gör det. Belöningar är relativa och behovet av dem anpassas efter vilken situation som råder, vilket exempelvis innebär att monetära belöningar är tillfredsställande till en viss nivå, varefter icke-monetära belöningar väger tyngre.

Det framstår också som mycket viktigt att chefer med högre befattning, för att skapa en syn som visar på väsentligheten av programmet, verkligen engagerar sig och arbetar för att få de anställda att förstå vikten av ett väl fungerande incitamentsprogram. Detta för med sig att ledare på lägre nivåer även uppfattar programmet och vikten av detta som något väsentligt och viktigt att lyckas med. Av teorin framgår även att individer som erhåller rapporter och feedback från hur de lyckas i sina strävanden att uppnå de satta målen, i än högre grad försöker nå sina nästkommande mål.²¹

Vad gäller svårighetsgraden för att kunna uppnå en ur incitamentsperspektivet godtagbar nivå, fungerar vare sig för enkla eller svåra mål bra som motivationsfaktor. Målen bör istället inbjuda den anställde till att verkligen engagera sig och arbeta hårt för att uppnå dem, utan att vara ouppnåeliga. Merchant & Van der Stede illustrerar med två diagram, se figur nedan.²²



Figur 3: Optimal svårighetsgrad

²⁰ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

²¹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. *Management Control Systems* (2003)

²² Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

Det vänstra diagrammet visar att om målet är för enkelt blir den motiverande effekten inte optimal (lodrätt streck), men om målet blir för svårt försvinner å andra sidan den motiverande effekten väldigt fort. Det är därför lätt hänt att målen blir något enklare än de borde vara, för att undvika risken att hamna på fel sida. Diagrammet till höger visar motsvarande position, och säger att sannolikheten att uppnå målet ska vara mellan ungefär 25 och 40% – då blir effekten maximal. Det kan noteras att de här kurvorna inte avspeglar hur företag arbetar i praktiken, utan teoretiska resultat från laboratorieförsök om hur optimal nivå uppnås.

Det bör slutligen tilläggas att det stora flertalet av chefer som utformar incitamentsprogram inte enbart bygger upp detta kring antingen den ena eller andra formen av belöningar, utan vanligen förekommer kombinationer av dessa.²³

3.1.2. Kontrollerbarhet

Principen för kontrollerbarhet – *controllability* i det engelska språket – bygger övergripande på att det en anställd mäts och utvärderas på ska han eller hon även kunna kontrollera. Detta framstår som mycket viktigt när det beaktas att anställdas specifika KPIer, vilka utgör grunden i att arbeta mot för företaget önskvärda mål, verkligen måste finnas inom räckhåll för de anställda och att om de anstränger sig utöver det vanliga ska det synas i en förändring av värdet av dem.

Sammantaget innebär detta att det ska finnas en tydlig koppling från den dagliga verksamhetens mål till de ansvarsområden och arbetsuppgifter anställda har. Förutom det faktum som beskrevs ovan angående kontrollerbarhet grundar sig principen på att anställda som styrs och arbetar utifrån mål och resultat som de inte kan påverka, inte heller ska bestraffas eller belönas när resultaten inte korrelerar med budget.

Ett argument för att använda sig av kontrollerbarhetsprincipen är att om anställda ansvarar för mål som de inte kan påverka kommer de att yrka på en högre ersättning, vanligtvis i form av lön, för att försäkra sig mot bakslag i arbetsutövandet. Vad gäller argument mot att använda sig av principen kan framhåvas att anställda bör hållas ansvariga för faktorer som de bör uppmärksamma även om de inte kan kontrollera dem direkt. Det ger nämligen anledning att försöka påverka

²³ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

personer som *har* möjlighet att kontrollera dem. Argumentet grundas även på en strävan efter att upptäcka oväntade och i grunden okontrollerbara situationer, samt ha en beredskap för dessa.²⁴

3.2. KPI / nyckeltal

Kritiska prestationsindikatorer, KPI – *key performance indicators* – utgör egentligen ett andra steg i utarbetningen av nyckeltalsstyrningen för ett företag, och består framförallt av ett antal finansiella eller icke-finansiella mål för verksamheten.

Det första steget i processen att skapa denna övergripande typ av styrning är att utifrån företagets mål och strategier framarbete kritiska framgångsfaktorer, CSF – *critical success factors*. Dessa har för avsikt att beskriva vad som egentligen är av väsentlig art för företaget att lyckas med i sin verksamhet, alltså vad som är avgörande för att företaget ska kunna fortsätta att driva verksamheten med önskat resultat. Först då de kritiska framgångsfaktorerna har utarbetats kommer nästa steg, nämligen framtagandet av KPIer.²⁵

Att identifiera de kritiska prestationsindikatorerna innebär att utarbeta och lyfta fram de nyckeltal som till högst grad mäter hur väl företaget lyckas med att nå sina strategiska mål. Det är av stor vikt att poängtera att om stegen i processen inte kopplar samman med varandra riskerar KPIerna att inte tjäna det syfte de var avsedda för, vilket kan leda företaget i icke önskvärd riktning.²⁶

KPIer kan vara av finansiell eller icke-finansiell art – *hårda* eller *mjuka* – där ROCE, ROI, EVA, RI och liknande hör till den förra kategorin, och exempelvis nöjd-kund-index, medarbetarindex, frisknärvaro med flera hör till den senare. Merchant & Van der Stede diskuterar den indelningen vidare.²⁷

²⁴ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

²⁵ Ibid

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid

3.3. Ekonomistyrningsparadigmer

3.3.1. Budgetstyrning

Planerings- och budgeteringssystem är viktiga element i ekonomistyrningen i ett företag, vilka medför enbart en typ av påtagbar produkt – nämligen skrivna planer. Dessa beskriver i vilken riktning företaget avser att röra sig, hur det avser att röra sig i denna riktning och vilka resultat som kan förväntas. Budgeteringen innebär i korthet att en finansiell plan för hur företaget ekonomiskt avser att styra verksamheten under det närmaste året upprättas. Denna innehåller mål inom verksamheten som kontinuerligt följs upp och utvärderas för att kunna analysera hur väl verksamheten arbetar för att nå de uppsatta målen.

Budgeten fungerar som ett mycket viktigt verktyg för ledare på skilda nivåer inom företaget i deras utövande av styrning av verksamheten. Den är en kortsiktig finansiell planering, som struktureras för att matcha företagets ansvarsstruktur, med avseende på intäkter, kostnader, tillgångar och skulder. Budgetstyrning som sådan används för att styra de ingående enheterna till ett önskvärt resultat, genom att dela ut ansvar för utfallet av den ekonomiska planen.

Fördelarna från planeringen och budgeteringen ligger ofta i utvecklingen av planerna, då personalen tänker kring framtiden, förbereder sina idéer noggrant i förväg och diskuterar idéerna för att sedan förplikta sig till att nå mål som är i företagets intresse. Förberedelsen medför dessutom att koordinationen mellan enheter förbättras, eftersom informationsspridningen ofta underlättas. Därtill har den som avsikt att öka motivationen, då budget ofta är grunden i utvärderingar av hur väl verksamheten lyckats ur ett resultatperspektiv, vilket ofta är kopplat till belöningsystemen.

Ytterligare en aspekt på budgetens roll i styrningsmekanismen är att den kan användas som ett botemedel för att reducera osäkerheten hos befattningshavare i deras arbete.²⁸

Budgeteringen kan som synes ha olika roller och användas för en rad olika ändamål. Dessa roller kan skifta både inom det specifika företaget och över tiden. Härutöver beror budgetens roll även på vilka andra ekonomistyrningssystem som används.

Kritik kan ges åt budget såväl utifrån praktiska som teoretiska utgångspunkter. Den praktiska kritiken utgår från att det tar tid att arbeta fram en adekvat budget, det kan vara byråkratiskt,

²⁸ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

inbjuda till att manipulera redovisningen och att locka fram ett kortsiktigt beteende. Ur teoretisk synvinkel tenderas det att ifrågasätta om budget är ett relevant planeringsverktyg under instabila förhållanden, att budget är alltför ekonomiskt kvantitativt samt att belöningssystem som är uppbyggda utifrån budgetsiffror inte är lämpliga, varken för tväroorganisatoriska samarbeten eller för processer som har annan löptid än budgetens.²⁹

3.3.2. Balanserat styrkort

Utgångspunkten i traditionell styrning av företag är det finansiella perspektivet, där styrningen inriktas mot att maximera det finansiella resultatet. Motståndet som förekommer mot detta består i att den finansiella ekonomistyrningen, via uppdelning av de finansiella målen, inte främst tar hänsyn till den långsiktiga vinstmaximeringen utan till den kortsiktiga.

För att komma förbi problemet med kortsiktigt handlande och istället eftersträva långsiktig lönsamhet har metoder att koppla samman de övergripande gemensamma målen för värdemaximering till de strategiska och operationella målen framarbetats av framförallt Robert Kaplan och David Norton. Resultatet av deras arbete benämns balanserat styrkort, BSC – *balanced scorecard*.³⁰

Styrkortet kan och bör innehålla fler perspektiv än det finansiella, till exempel kund-, miljö-, medarbetar-, process- och utvecklingsperspektiv. Under vart och ett av de valda perspektiven väljs sedan lämpliga nyckeltal ut, vilka fungerar som vägledning i strävan efter ett önskvärt resultat. Allt detta sammantaget är avsett för att på ett bättre sätt kunna beskriva och påverka de värdedrivare som verkligen är av vikt för företaget och visa hur en enskild anställd kan bidra till ett positivt resultat för företaget.³¹

Sammanfattningsvis har användandet av det balanserade styrkortet till syfte att på ett mångsidigt och verksamhetsnära sätt konkretisera strategier och planer. Därutöver är det ett pedagogiskt instrument för att förankra mål hos verksamhetsansvariga och anställda.

Kritiken mot det balanserade styrkortet återfinns i att det är anpassat till att användas i enskilda verksamheter och inte som ett integrerat system. Det är då följaktligen inte relevant för någon samordning av verksamheter eller som ensamt styrmedel i stora företag.

²⁹ Arwidi, Olof. *Budgeteringens utveckling – evolution eller revolution? I Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling*, ed Lind, J. & Nilsson, G. Stockholm (2005)

³⁰ Kaplan, Robert S. & Norton, David P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review Jan – Feb (1992), sid. 71 - 80

³¹ Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing (2005)

3.3.3. Value-based management

Det primära syftet för ett företag är att skapa värde för dess aktieägare genom att omvandla investeringar till framtida positiva nettonuvärden. Value-based management, hädanefter VBM, är en samlad benämning på relativt nyframtagna prestationsmått som har till avsikt att fokusera på just värdeskapande för aktieägarna och används främst av koncernledningen. Målet är att alla avdelningar internt, och framförallt koncernledning, ska fokusera på att skapa värde för ägarna, istället för att skapa värde för den egna avdelningen.³²

Användningen av denna typ av styrningsmått, framförallt relativt budget, förekommer främst i målformuleringsprocesser där åtminstone inslag av top-downstyrning förekommer. Således används det ofta som mått vid incitamentsprogram för verksamhetsansvariga.³³

Ett av de i kategorin VBM ingående prestationsmåten, *Economic Value Added* – EVA, används för att kalkylera ett mått på värdeskapandet i det aktuella företaget. Beräkningen består, i princip, av att multiplicera skillnaden mellan avkastning på sysselsatt kapital, ROCE, och den genomsnittligt vägda kostnaden för kapital, WACC, med sysselsatt kapital enligt formeln nedan. I praktiken är det inte fullt så enkelt, eftersom en stor mängd justeringar måste tas med i bilden.

$$EVA = (ROCE - WACC) \cdot Capital$$

Kritik mot VBM är bland annat att det fokuserar på det förgångna, alltså är historiskt orienterat, och att måten kan vara färgade av bokslutspolitik, eftersom det tar sin utgångspunkt i bokslutsrelaterade mått. Dessutom kvarstår en viss risk för suboptimering eftersom företaget vid diverse investeringsbeslut kan välja att tänka på kort sikt istället för mer strategiskt långsiktigt, för att förbättra årets värdebaserade mått.³⁴

³² Hellman, N. & Lind, J. *Aktieägarvärde och koncernstyrning – en studie av interna och externa aspekter på koncernstyrning* (2004)

³³ Arwidi, Olof. *Budgeteringens utveckling – evolution eller revolution? I Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling*, ed Lind, J. & Nilsson, G., Stockholm (2005)

³⁴ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

3.4. Utformning av ekonomistyrning

3.4.1. Finansiella ansvarsenheter

För att se till att anställda arbetar i rätt riktning används ofta finansiella ansvarscentra. Dessa kan utformas på flera olika sätt för att passa just den enhet inom organisationen som avses. Avsikten är att planerings- och budgeteringssystem, där mål för enhetens verksamhet sätts upp och kriterier för utvärdering utformas, ska frambringa önskvärt handlande genom att kopplas till incitamentsprogrammet där belöningar och bestraffningar utarbetas. När dessa båda delkomponenter i det finansiella kontrollsystemet för resultat är väl utformade och inarbetade finns goda förutsättningar för att de specifika mål som ansvarscentret erlagts att arbeta för uppnås. De vanligast förekommande typerna av ansvarscenter är intäkts-, kostnads-, vinst- och investeringscenter.³⁵

3.4.2. Top-down / bottom-up

När styrningen i ett företag utformas kan den antingen ta formen av top-down eller bottom-up. Vid det förstnämnda sättet går direktiven uppifrån och ner i organisationen. Besluten trycks neråt utan att underordnad har något egentligt inflytande. Vid bottom-up arbetas styrningen uppåt i organisationen. Utformningen dras igenom så att underordnad har möjlighet att inverka på den styrning som arbetas fram, vilken tenderar att skapa mer förståelse och engagemang.³⁶

3.4.3. Kontroll

En viktig fråga för styrsystemet är valet av kontroll i syfte att få organisationen att utvecklas i en tillfredsställande riktning. Det finns två huvudsakliga val att göra: vilken sorts kontroll som ska utövas och hur hård kontrollen ska vara.

Rörande typen av kontroll är de mekanismer som framförallt används *results control*, när tyngdpunkten ligger på att uppnå bestämda nivåer på resultat; *action control*, när företaget strävar efter att få de anställda att utföra så önskvärda handlingar som möjligt; samt *personell / cultural control*, när en kultur framarbetas där de anställdas tankar och värderingar om hur företaget ska drivas är samstämmiga. Dessa varianter av kontroll har olika för- och nackdelar, och kan kombineras på flera sätt för att få fram den typ av kontroll som passar bäst för just företaget i fråga.³⁷

³⁵ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

Det andra valet utgörs av antingen *tight control* – hård kontroll – som har för avsikt att säkerställa att de anställda agerar enligt företagets önskemål, eller *loose control* – lös kontroll –, där företaget inte i lika hög grad lägger energi på denna aspekt. För att kunna implementera en fungerande hård kontroll är det nödvändigt att ledningen har tillräcklig kunskap när det gäller förståelsen för hur det kontrollerade området fungerar och hur det hänger samman med de övergripande målen för organisationen, vilket i annat fall kan skapa negativa och kostsamma sidoeffekter.³⁸

En viktig aspekt vid val av kontroll är att nyttan av den naturligtvis ska vara så stor som möjligt, vilket inte alls nödvändigtvis innebär att kontrollen ska vara så hård som möjligt – *perfect control*, i Merchants & Van der Stedes (2003) ord. Istället är det *optimal control* som bör eftersträvas, nämligen när marginalnyttan av ökad kontroll är noll – både ökning och minskningar ger då negativa effekter; ökning i form av högre kontrollkostnader än värdet av dess positiva effekter, och minskning i form av det motsatta, större negativa effekter än vad som motsvarar de minskade kontrollkostnaderna.

Typ av kontroll och optimal kontrollnivå beror på flera saker, inte minst hur väl de anställda kan förväntas utföra önskat arbete utan kontroll över huvud taget. I ett företag där de anställda har stark motivation att göra vad som är bäst för företaget, kan den optimala kontrollnivån vara låg. Peter Jönsson uttrycker förhållandet som att ”diskrepansen mellan vad som är eftersträvansvärt och vad som kan förväntas sätter ramarna för val av styrsystem och graden av täthet”³⁹.

3.5. Sammanfattning

I det här kapitlet har det teoretiska ramverk som fallföretaget analyseras utifrån presenterats. Det har även diskuterats belöningsystem, val av nyckeltal, val av ekonomistyrningssystem – budget, balanserat styrkort eller value based management – och den strukturella utformningen i form av ansvarscentra, beslutsvägar och grad av kontroll.

Läsaren kan med fördel inför analysen hålla Merchants sex punkter om utformning av incitamentsprogram i minnet. De ska vara högt värderade av de anställda, stora nog att ha påverkan, förståeliga, utfalla snart efter prestation, bestå över lång tid, kunna korrigeras och vara kostnadseffektiva.

³⁸ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

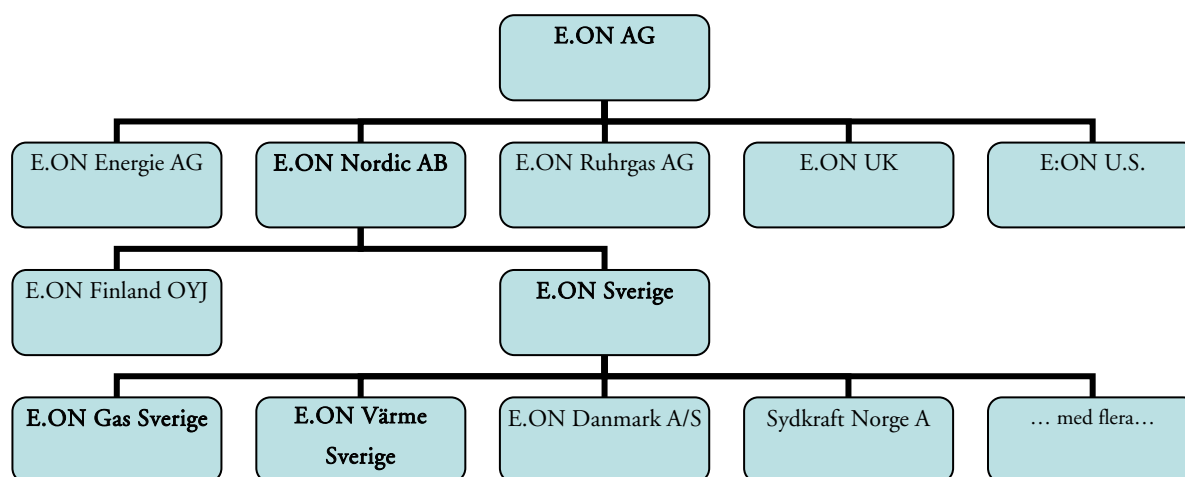
³⁹ Diskussion med Peter Jönsson, 2007-04-18.

4. Empiri

Detta kapitel presenterar empiriska fakta om fallföretaget E.ON och de företagsdelar som studeras. I första avsnittet introduceras E.ON-koncernens struktur samt valda dotterbolag för att åskådliggöra nödvändig bakgrundsfakta. I andra avsnittet presenteras incitamentsprogram, ekonomistyrningssystem och relaterade företagsdelar som är av vikt inför analysen.

4.1. Presentation av E.ON

E.ON är en av världens största icke-statliga energikoncerner. Fokus ligger produktmässigt på el och gas, och geografiskt på norra och centrala Europa, men även andra produkter – som värme – och områden – till exempel delar av USA – återfinns inom koncernen. För att få lite bättre förståelse för koncernen presenteras här fem olika bolag, markerade i figuren⁴⁰ nedan, på fyra olika organisatoriska nivåer. Helt kort kan noteras att diagrammet inte visar en fullständig organisationsstruktur utan bara syftar till att ge en introduktion.



Figur 4: E.ONs bolagsstruktur

4.1.1. E.ON AG

Moderbolaget i koncernen är det tysketablerade bolaget E.ON AG, vilket bildades genom en sammanslagning mellan de båda tyska industriföretagen VIAB och VEBA år 2000.⁴¹ De tidigare bolagen har anor sedan 1920-talet och ägdes av den tyska staten under lång tid.

⁴⁰ Författarnas bearbetning av E.ONs legala koncernstruktur. Elektronisk källa, *Affärsdata*

⁴¹ Elektronisk källa, *E.ON Suomi*

E.ON AG, med kärnverksamhet inriktad på el och gas, har sitt huvudkontor placerat i Düsseldorf men har verksamhet i cirka tjugo länder, varav de flesta befinner sig inom Europas gränser, men även i USA. E.ON är världens största privatägda energiföretag med 35 miljoner kunder och ungefär 77 000 anställda. Omsättningen uppgår till drygt 56 miljarder euro.⁴²

E.ON AG förvärvade majoriteten i det tidigare Sydkraft under 2001, och 2005 byttes namnet till E.ON på samtliga enheter.

4.1.2. E.ON Nordic AB

E.ON Nordic är ett dotterbolag till moderbolaget E.ON AG inom E.ON-koncernen, och ansvarar för den skandinaviska andelen av marknaden. E.ON Nordic, bestående av E.ON Sverige och E.ON Finland, med en nettoomsättning om ungefär 380 miljoner SEK⁴³, äger i dagsläget E.ON Sverige och E.ON Finland. E.ON Nordic agerar likt ett holdingbolag, vilket betyder aktieägarskap och styrning av bolagen, samt ansvar för konsolidering av verksamheten.⁴⁴

Det kan vara intressant att notera att den formella koncernstrukturen inte ser ut som det skulle kunna förväntas – alltså att svenska, danska och finska bolag ligger direkt under E.ON Nordic, och att bolag i andra länder som exempelvis Polen ligger under E.ON AG. Istället har E.ON Nordic bara två dotterbolag: E.ON Sverige AB och E.ON Finland OYJ. E.ON Sverige AB har i sin tur ett stort antal dotterbolag i flera länder, bland annat Sverige, Danmark, Estland, Norge och Polen; och dessutom flera specialiserade dotterbolag, bland annat ElektroSandberg, E.ON Trading Nordic, och E.ON Kärnkraft Sverige AB. E.ON Finland OYJ har inga dotterbolag.

E.ON Nordic AB är också, i sig, ett litet bolag. Under 2001 hade det fem anställda, men den siffran har stadigt sjunkit och från och med 2005 har det inte haft några anställda alls.

4.1.3. E.ON Sverige AB

Bolaget E.ON Sverige kom att skapas då E.ON år 2001 förvärvade dåvarande Sydkraft, vilket i sin tur år 2004 förvärvade Graninge. Ägarskapet vilar främst hos E.ON Nordic, med 55,3% av aktierna, men även norska Statkraft har en avsevärd andel av ägandet med sina 44,6%.⁴⁵ Bolaget har, inklusive dotterbolag, en omsättning i storleksordningen 26 miljarder SEK och drygt 5200

⁴² Elektronisk källa, *Fakta om E.ON*

⁴³ Elektronisk källa, *Largest Companies*

⁴⁴ Elektronisk källa, *E.ON i Världen*

⁴⁵ Elektronisk källa, *Våra ägare*

anställda inom verksamheten.⁴⁶ Företaget ansvarar för sex affärsområden, vilka visas i Figur 5: E.ON Sveriges organisationsstruktur.⁴⁷ Inom dessa affärsområden agerar totalt tretton dotterbolag med varierande verksamheter. Det bör tilläggas att funktionen Bredband, under affärsområdet Service, avyttrats till Tele 2 i renodlingssyfte.⁴⁸

När E.ON Sverige själva berättar om hur de strategiskt planerar att agera i framtiden framkommer flera aspekter. De planerar att optimera den existerande organisationen och via de projekt som i dagsläget är igångsatta kunna förbättra processer och konkurrenskraft, men även kundtjänsten och utveckla principerna kring den styrning som används inom företaget. Planer finns även på att växa med hjälp av stora investeringar i fasta anläggningar för att på så vis öka sin konkurrenskraft, men även att satsa på förnyelsebara energikällor som ett led i miljötankandet.⁴⁹

Förutom planerna på att investera i fasta anläggningar finns avsikter att växa genom förvärv av utomstående företag, vilket främst kommer att avse områden där de redan är närvarande, för att på så vis stärka den existerande konkurrenskraften.⁵⁰ Allt detta sammantaget syftar till att bygga en ledande position inom industrin för energi med hjälp av kvalificerad personal och förtroende från kunder och samhället.⁵¹

Det kan emellertid vara klokt att inte helt ta av sig de granskande glasögonen. Trots allt finns det ibland skillnader mellan planering och utfall, och mellan policies och faktiskt agerande.

I organisationsschemat nedan visas E.ON Sveriges affärsområden samt de bolag som har sin hemvist under respektive område.⁵²

⁴⁶ Elektronisk källa, *Fakta om vår verksamhet och organisation*

⁴⁷ E.ON SVERIGE AB (publ) Grundprospekt avseende Medium Term Notes Program om 13 miljarder kronor (2006)

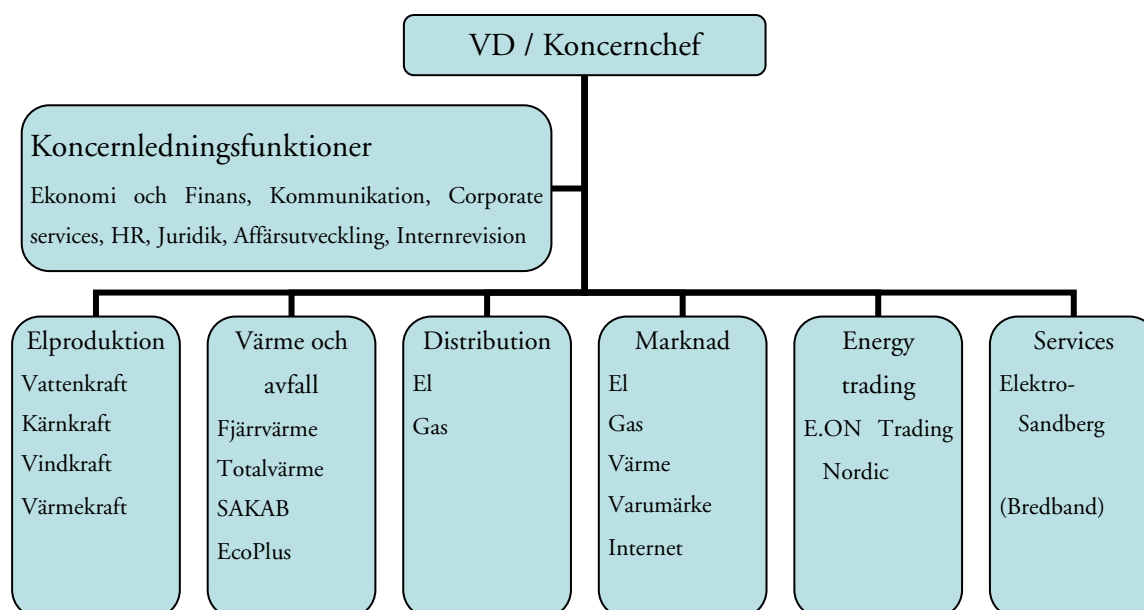
⁴⁸ Intervju med Jessica Hülse, 2007-04-11

⁴⁹ Elektronisk källa, *E.ON Sveriges strategi*

⁵⁰ Elektronisk källa, *E.ON Sveriges huvudbudskap*

⁵¹ Elektronisk källa, *E.ON Sveriges strategi*

⁵² Författarnas bearbetning av E.ON SVERIGE AB (publ) Grundprospekt avseende Medium Term Notes Program om 13 miljarder kronor (2006)



Figur 5: E.ON Sveriges organisationsstruktur

4.1.4. E.ON Gas Sverige AB

Ett av de dotterbolag vi har varit i kontakt med i vårt arbete är E.ON Gas Sverige AB, med en omsättning kring 1,8 miljarder och 103 anställda. Företaget ansvarar för koncernens inköp av naturgas samt sköter det nät som används för transport till dess drygt 24 000 kunder. Förutom detta ingår även teknisk service och besiktningstjänster i verksamheten. Dessutom ansvarar det för ägande och drift av en i Karlshamn förlagd gasolterminal, men även gasolanläggningar som ligger i närheten av kundernas anläggningar.⁵³

Företaget är det i Sverige ledande nätbolaget för energi-, bio-, natur- och vätgas samt gasol, med sitt 1800 km långa gasnät som främst finns etablerat i de södra delarna av landet. Det har ett underjordiskt naturgaslager i Halland och ett likadant för gasol beläget i närheten av Karlshamn. Naturgasen, som importeras från Danmark, står för ungefär 2% av den svenska energiförsörjningen, jämfört med 20 – 25% av den europeiska, har blivit ett mycket intressant energialternativ för den energikrävande industrin.⁵⁴

4.1.5. E.ON Värme Sverige AB

E.ON Värme Sverige AB är med sina 510 anställda och omsättning på omkring 3,4 miljarder kronor den i nuläget största aktören vad gäller värme på den svenska marknaden. Bolaget bildades år 2005 genom en sammanslagning av de fyra tidigare fristående värmebolagen E.ON Värme

⁵³ Elektronisk källa, *Våra dotterbolag, E.ON Gas*

⁵⁴ Årsredovisning E.ON Sverige (2006)

Norrland, E.ON Östvärme, E.ON Värme Syd Sverige och E.ON Värme Sverige. Förutom värme finns också kyla i produktutbudet för kunderna. De produkter som erbjuds ska eftersträva miljövänlighet, trygghet och bekvämlighet. I företagets långsiktiga strävande sätts ambitionen att vara med om att skapa nya energilösningar som förväntas ge kund- och samhällsnytta.

Företaget levererar fjärrvärme i ungefärligen 40 nät, men ansvarar även för omkring 800 Totalvärme- och Kombivärmeanläggningar – installationer belägna ute hos kunderna som sköts av E.ON Värme men bara ger värme till en viss kund – runt om i Sverige. Den stora merparten av värmeleveranserna kommer från fjärrvärmerna, medan en mindre andel kommer från den lokala värmeproduktionen via Totalvärme. I kraftvärmeverken alstras även en mindre mängd el och kyla, om än i liten skala.⁵⁵

4.2. E.ONs incitamentssystem

4.2.1. Incitamentsprogram

Incitamentsprogrammet är indelat i två olika delar, LTIP (long-term incentive program) och STI (short-term incentive), som beskrivs nedan. Den här uppsatsen fokuserar på STI, som är det system som omfattar samtliga anställda, och det är också STI som termerna *incitamentsprogram* och *belöningsystem* refererar till – se vidare kapitel 2.5, Begrepp.

LTIP, i all korthet, är ett incitamentsprogram som är avsett för koncernledningen, där belöningarna upparbetas över tre finansiella år. Den första utbetalningen kommer efter tredje året och därefter sker utbetalningen varje år. Beloppen bestäms efter utvärdering av resultaten i E.ON Sverige AB:s arvodekommitté. Grunden som LTIP står på är *value added*, vilket E.ON beräknar på följande sätt:

$$Value\ added = (ROCE - WACC) \cdot Capital$$

Målen sätts årligen och kopplas till budgeten för varje år.

Till skillnad från LTIP, så utvärderar STI bara ett år i taget, och gäller för alla anställda på alla företag – utom ElektroSandberg.⁵⁶ STI, som hädanefter kommer att benämnas *incitaments-*

⁵⁵ Elektronisk källa, *Våra dotterbolag, E.ON Värme*

⁵⁶ ElektroSandberg har sedan tidigare ett mycket väl utvecklat incitamentsprogram och omfattades därför inte när det koncerngemensamma incitamentsprogrammet infördes.

programmet eller *belöningsystemet*, syftar till att ”motivera medarbetarna till ökad prestation för att nå bättre resultat”⁵⁷, samt att ”attrahera och behålla kvalificerade och lojala medarbetare”⁵⁸.

Grunden i incitamentsprogrammet är att varje anställd får en uppsättning mål som ska uppnås till en viss grad. Beroende på till vilken grad målen uppnås, betalas belöningen ut. Den lägsta belöning en anställd kan få är noll, och den högsta belöningen motsvarar ungefär en månadslön. Det bör noteras att även om varje anställds mål utvärderas separat, så förekommer gruppmål i rätt hög utsträckning, vilket personal på såväl koncern- som dotterbolagsnivå berättar om i intervjuerna.

Koncernledningen beslutar om programmets omfattning och utformning för ett år i taget. Programmet omfattar samtliga anställda – över 5000 – och är i grunden likadant för alla. 20% av vikten i programmet baseras på ett mål, koncernens totala EBIT, och är gemensamt för samtliga anställda. 40% av vikten utgörs av ett eller max två delmål som sätts på lägre nivå – affärsområde, dotterbolag, enhet eller motsvarande – vilket innebär att det antingen kan vara samma mått för ett helt företag, eller ganska många olika inom samma företag. Resterande 40% utgörs av ett eller två delmål som sätts för varje enskild individ.

Den totala incitamentsutbetalningen I beror på årslönen (beräknad som december månads lön, L_{dec} , gånger 12), till vilken grad koncernmålet uppfyllts (X_{Kc}), till vilken grad dotterbolagsmålet uppfyllts (X_{Db}), samt till vilken grad de individuella målen uppfyllts (X_{Iv}), enligt följande formel:

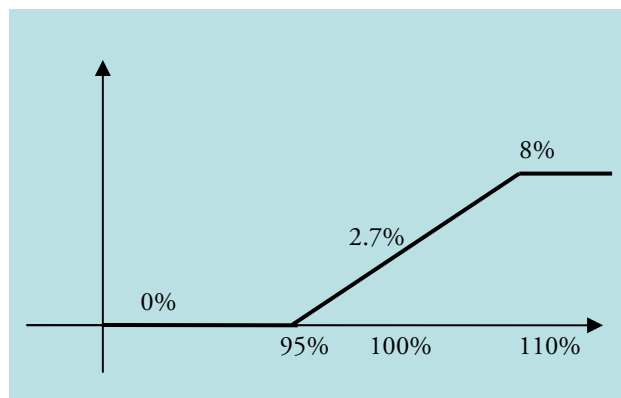
$$I = 8\% \cdot [20\%(X_{Kc} - 95\%) + 40\%(X_{Db} - 95\%) + 40\%(X_{Iv} - 95\%)] \cdot L_{dec} \cdot 12$$

Den lägsta nivå som betalas ut är 0% – anställda kan inte straffas med negativ belöning – och den högsta är 8% av årslönen – det är incitamentstaket, och oavsett om anställda lyckas till 110% eller 120% så utbetalas maximalt 8%. Taket gäller för varje mål för sig, så det går inte hjälpa upp ett mål med 95% genom att ha 120% på ett annat.

Om, exempelvis, koncernens EBIT inte uppfylls, men både de bolagsspecifika och individuella målen uppfylls till 110%, blir procentsatsen alltså 0% + 40% + 40% av maximal utbetalning. Detta blir 80% av 8%, vilket ger en procentsats på 6.4%, som sedan multipliceras med årslönen. Mellan 0% och 8% är incitamentslinjen helt linjär – det kan lika väl bli en utbetalning på 0.4% som på 2.63% eller 7.8%. Det finns inga trappsteg eller andra undantag.

⁵⁷ Plus för motiverade, E.ON Nordic 2006

⁵⁸ Ibid



Figur 6: Payout-line för belöningsystemet

Utbetalningen kan antingen fås direkt på lönechecken, eller avsättas till pension. Att den kan avsättas till pension medför också att utbetalningen, oavsett form, sker först i maj året efter att den tjänats in.

Maximal procentsats varierar för olika poster inom företaget, och bestäms utifrån arbetsvärderingsinstrumentet IPE. IPE går i korthet ut på att utifrån ekonomiskt ansvar, personalansvar, nationellt eller internationellt arbetsområde, med mera, värdera vilken tyngd en befattning har.⁵⁹ IPE används både vid lönesättning, befordran och för att avgöra vilken maximal procentsats en anställd kan få – för de allra flesta är det 8% som gäller.

Utvecklingssamtalsverktyget som används för att sköta incitamentsprocessen, har tidigare inte varit kopplat till incitamentsprogrammet utan endast fungerat som verktyg för att dokumentera vad som hade sagts i utvecklingssamtalen och för uppföljning. I samband med ett byte av det systemet lades även incitamentsprogrammet in, där en utvärdering av incitamentsmålen i verktyget ligger till grund för utbetalning av incitament. Systemet är framtaget för E.ON Nordic med HR som ägare av systemet, och utvecklat i samarbete med externt konsultföretag.

E.ON har tidigare haft en uppdelning mellan ett bonussystem och ett vinstandelssystem, där bonussystemet i likhet med dagens incitamentsprogram hade mål uppsatta, och vinstandelssystemet helt enkelt var att en viss andel av vinsten delades jämnt bland alla anställda.

Att ha olika incitamentsprogram på olika dotterbolag skulle hämma anställdas möjligheter att lätt och smidigt flytta mellan olika bolag – dels för att nivåerna kan variera, men även för att det är ett

⁵⁹ Elektronisk källa, *Mercer Human Resource Consulting*

nytt system som ska läras in och användas. ElektroSandberg är ett undantag mest eftersom deras verksamhet är tämligen olik de andra bolagens på ett mer fundamentalt plan.

Som detaljer kan nämnas att anställda är incitamentsberättigade om de har varit anställda inom E.ON Sverige i minst sex sammanhängande månader under intjänandeåret, samt är anställda den 31 december under intjänandeåret; att deltidsanställda får incitament i proportion till den arbetade tiden; att sjukfrånvaro under högst 180 dagar inte medför avdrag och att pension eller uppsägning på grund av arbetsbrist fortfarande ger incitament i proportion till arbetad tid under året. Det förekommer också ett fåtal undantag från incitamentsprogrammet, alltså anställda som helt eller till viss del står utanför incitamentsprogrammet.

4.2.2. Incitamentsmål

Avsikten med att sätta upp tydliga mål är att skapa ett effektivt ledningsverktyg och effektiva samtal för utveckling, vilket skapar en större förståelse för vad som egentligen förväntas uppnås av de anställda. För att skapa den tydlighet som krävs vid framtagningen av målen har ett antal fastställda principer framarbetats, vilka har kommit att benämnas SMART.⁶⁰

- Specificerat – Målet ska vara specificerat och det ska tydligt framgå vad som ska åstadkommas och mätas.
- Mätbart – Målet ska vara mätbart och metoden för mätning ska vara känd när målet sätts, vilket gör att mål som är svåruppföljda i så hög grad som möjligt undviks.
- Accepterat – Både chefer och medarbetare ska acceptera de uppsatta målen.
- Relevant – Målet ska överensstämma med företagets övergripande mål och dessutom vara relevant och inspirerande. Det ska uppfattas som en rimlig utmaning för de anställda att arbeta mot.
- Tidsatt – Tidpunkten för när målet ska vara uppnått, men även utvärderat, ska bestämmas vid fastställandet av målen.

På koncernnivå finns det bara ett mål, och det är EBIT. Vissa justeringar görs, men de är i sammanhanget små. På dotterbolagsnivå får det finnas ett eller två mål. I praktiken används EBIT även här, ofta tillsammans med ROCE⁶¹ eller DUAM⁶². Det förekommer också att den här nivån

⁶⁰ Plus för motiverade, E.ON Nordic (2006)

⁶¹ Viktigast när det gäller stora anläggningstillgångar, som binder stora mängder kapital.

delas upp så att det finns exempelvis ett EBIT-mål på dotterbolagsnivå, och ett EBIT-mål på avdelningsnivå. Det händer att dotterbolagen lägger upp fler mål, och sedan viktar ihop dem för att passa in i systemet med två mål på de undre nivåerna, vilket också HR på koncernnivå är medvetna om.

På individuell nivå är målen mycket mer diversifierade än på koncern- och dotterbolagsnivå, av den enkla anledningen att det finns många fler anställda än det finns bolag. Egentligen är det tänkt att det bara ska finnas ett eller två mål även på den här nivån, men det förekommer i praktiken ibland fler – emellanåt till och med många fler, i storleksordningen åtta eller mer. Det är också vanligare med icke-finansiella mål på individuell nivå; dels eftersom det kan vara svårt att se exakt hur mycket en specifik anställd bidrar med, och dels eftersom det inte ger någon bra styrning – på individuell nivå är det lämpligt att målen är mer konkreta och operationella.

Individuella mål kan anpassas efter antingen just individer, eller efter team. Det viktiga är då att de utvalda målen fortfarande motiverar enskilda att prestera goda resultat, vilket innebär att om målen kopplas till ett team så måste det klart framgå hur den enskilde medarbetaren bidrar till teammålet. Målen kan även variera på så vis att vissa kan vara av kvalitativ art, medan andra har en mer kvantitativ prägel.

Incitamentsmålen sätts uppifrån och ned, såtillvida att de först fastställs på koncernledningsnivå, som sedan sätter målen för sina underlydande, och så vidare nedåt i hierarkin – en medveten strategi för att se till att incitamentsprogrammet styr åt rätt håll. Det planeras en utbildning för cheferna i hur målen ska sättas och utvärderas, som en uppföljning inför framtiden.

Målen sätts vid ett tillfälle per år, i samband med utvecklingssamtalet med närmaste chef. Senast den 28 februari ska alla anställdas mål vara satta – ännu tidigare för VD och ledningsgrupper. Däremot kan målen ta slut när som helst – de behöver inte löpa över ett helt år, utan kan exempelvis ha den artonde augusti som deadline. Formellt sett räcker det med en utvärdering om året, senast den 31 mars året efter att de satts, men cheferna uppmanas att hålla en löpande dialog med de anställda under året.

Om det visar sig att förhållanden ändras eller att målen inte var helt rätt kan de ändras under året, men det används ganska sparsamt och huvudsakligen när individen får en ny inriktning på sitt

⁶² DUAM skapades inom dåvarande Sydkraft och mäter intäkter och kostnader från Drift, Underhåll, Administration och Marknadsföring. Det finns varianter, till exempel DUAM-kostnader och DUAM-netto. Jämfört med ROCE är det här viktigare för enheter som har stora löpande utgifter, i form av underhåll eller personalkostnader.

jobb av chefen – inte när målen förblivit ouppfyllda på grund av att vederbörande har varit belastad med andra uppgifter och därför haft för ont om tid för att klara det som incitamentet faller ut på.

Enskilda mål kan vara av typen att om åtta delmål av tio uppnås räknas det som 100%, där de tio delmålen är en separat lista på saker som ska uppnås – det är upp till respektive chef att välja. Själva målet, hur det ska mätas samt när det ska vara klart ska skrivas in i systemet. Många väljer också att skriva in vad nivåerna 95%, 100% och 110% motsvaras av.

4.2.3. Förmånssystem

Alla anställda får en förmånspott som fylls på med en bestämd summa varje år – förmånerna är alltså inte prestationsbaserade, utan utbetalas alltid till alla anställda. Potten är uppdelad i två delar, friskvård och E.ON-konto, där det första används till saker som träningskort och liknande, och det andra kan användas till olika inköp – glasögon, tandvård, bil, hem-pc, sjukförsäkring och dylikt. Den del av potten som inte har använts vid årsskiftet töms, och förs inte över till nästa år.

4.2.4. Extra ersättning

I sällsynta fall, när en anställd har gjort en extra stor insats – till exempel genom att fylla i när kollegor har varit sjuka, eller utvecklat en ny modell som företaget kan använda för att verkligen förbättra sina affärer – kan chefen besluta om att dela ut en extra ersättning. Den är prestationsbaserad såtillvida att den bara betalas ut om en anställd har gjort något särskilt bra, men det finns inga på förhand uppsatta mål och det är ingenting som de anställda förväntas uppnå.

4.2.5. Lönerrevision

Liksom incitamentsprogrammet är lönerrevisionen prestationsbaserad. Grundlönen har mellan ett och tio individuella mål som en del av underlaget vid lönerrevisionen. Utöver detta kommer naturligtvis vanliga aspekter som kollektivavtal, inflation och annat som egentligen är bortom kontroll för både företag och anställda.

En stor skillnad mot incitament och extra ersättning är att en löneförhöjning ligger kvar även i framtiden, oavsett om de nya målen för kommande års lönerrevision nås eller inte. På det sättet blir lönerrevisionen något mer tillbakablickande än incitamentet; årets *lön* beror på utfallet från förra årets mål, medan årets *incitament* beror på utfallet från innevarande års mål.

4.3. E.ONs ekonomistyrningssystem

E.ON använder huvudsakligen budget för att sköta ekonomistyrningen, men dotterbolagen har stor frihet att själva välja andra system internt om de så önskar. De flesta har valt att använda budget även internt, men ett undantag är E.ON Värme som använder balanserat styrkort. Bland vissa andra centraliseringstendenser pågår det ett projekt, Train, som syftar till att skapa samsyn på ekonomistyrning mellan dotterbolagen och att placera Group Controlling, på koncernnivå, mer centralt i ekonomistyrningsprocessen. En del av Train, OPEX (se kapitel 4.3.2, Operational Excellence), arbetar specifikt med att ta fram operativa KPIer för att mäta dotterbolagen.

Totalt använder E.ON fyra olika former av budgetliknande ekonomisk planering: Long-term planning (LTP), mid-term planning (MTP), budget och forecasts. LTP löper över fem år och används huvudsakligen för strategiska beslut på lång sikt. MTP löper över tre år och används för kortare strategiska beslut, samt vid längre operativa överväganden. Både LTP och MTP är rullande, och görs alltså om varje år men blickar då fem respektive tre år framåt.

Det första av MTPs tre år fyller dessutom rollen som årsbudget. Den gäller då för bara ett år, och under det året görs dessutom ytterligare tre uppdateringar – forecasts. Budgeten ändras däremot inte, och det är budgeten som är rättesnöret för incitament och andra mål. Forecastarna används mer för att se hur utfallet faktiskt kommer att bli.

Budgeten är ett mycket viktigt styrmedel som således ligger fast under året och som används både som utgångspunkt vid sättandet av målen och som referens vid uppföljningen. Den justeras inte för jämförelsestörande poster i någon vidare mening, bortsett från stora totalt okontrollerbara företeelser som stormarna Per och Gudrun. Koncernledningen förespråkar så få justeringar som möjligt, eftersom väderfaktorer är en så stor del av företagets kontext samt utgör en normal affärsrisk inom energisektorn. Det är också viktigt att när det är befogat att justera, justera både från goda och sämre poster så att det inte slår fel – till exempel bör inte faktorer från tidigare års resultat påverka dagens incitamentsprogram.

Budgetprocessen är både top-down, i så måtto att ramen till stor del sätts uppifrån, och bottom-up, såtillvida att bolagen har relativt stor frihet att välja hur de vill disponera sina medel för att uppnå kraven. Det råder generellt hårdare kontroll i sämre tider, medan lösare kontroll praktiseras när det går bra.

E.ON Sverige använder sig av en arbetsplan för att utarbeta nyckeltal som de anser vara viktiga för värdeskapandet i företaget. I denna process väger avsikten av det individuella nyckeltalet in, men det finns även kriterier för designen.

Den första delen, avsikten med nyckeltalet, bygger på att de ska kunna användas i en analys av den operativa prestationen över tid för att förklara utvecklingen av EBIT, bidra till bilda en uppfattning om och ifrågasätta de strategiska initiativen som framkommer och fungera som bakgrundsmaterial i diskussioner. Den andra delen, designkriterierna, handlar om att fokusera på viktiga operationella faktorer och kunna se trender över ett flertal tidsperioder. De ska dessutom vara värdesatta och erkända av rapporterande enheter och beslutsfattare, relevanta och effektivt användbara av ledningen men även kunna i så hög grad som möjligt användas internationellt i utvärderingar.

När dessa två aspekter i framtagandet av nyckeltal vägs samman är huvudmålet att processen ska bära med sig ett begränsat antal nyckeltal som ska beskriva variationer i utvecklingen av EBIT, men även volymen av variationen på affärsområdesnivå. Förutom detta ska de vara internationellt erkända och nyckeltaltrender över tid ska kunna studeras för att kunna styra verksamheten i en önskvärd riktning. De allra flest förekommande nyckeltalen i E.ON Sverige är av hård karaktär, vilka alltså har ett starkare finansiellt fokus, men det förekommer även mjuka vilka främst har som uppgift att påvisa kundnöjdheten, vilket har kommit att bli en allt viktigare del i arbetet för att stärka sig i konkurrensen på marknaden.

De primära finansiella nyckeltalen är desamma för de olika dotterbolagen – och i E.ON Värme fall är de delvis desamma även för regionerna – men målnivåerna varierar beroende på verksamhetstyp och förutsättningar. Även de operativa nyckeltalen kan skilja sig åt, både mellan olika dotterbolag och regioner, och såtillvida att målnivåerna kan vara väldigt olika

Rapporteringen upp till koncernnivån är för närvarande i princip renodlat finansiell, men internt används naturligtvis också operativa mål i mycket stor utsträckning. De målen efterfrågas emellertid inte från koncernnivån inom ramen för incitamentsprogrammet, utan det viktiga där är att de finansiella målen – delvis satta uppifrån – uppnås. Det här är till viss del på väg att ändras – finansiella mål kommer även fortsättningsvis att vara viktiga, men de kommer att kompletteras av mer operativa sådana. De KPIer som kommer att användas i dotterbolagen E.ON Värme och E.ON Gas och som är ett resultat av OPEX presenteras i Bilaga B: KPIer för E.ON Värme och E.ON Gas. KPIerna är indelade under rubriker som i stort sett är desamma för alla affärsområden men där själva mätetalen är affärsområdesspecifika för varje typ av verksamhet som bedrivs.

KPIerna räknas för det mesta ut av dotterbolagen och behöver på koncernnivå bara sammanställas, men en del av dem måste räknas ut direkt på koncernnivån av den orsaken att de inte finns tillgängliga längre ner i organisationen eller eftersom de måste beräknas ur flera olika rapporter.

Varje månad rapporterar alla dotterbolag in resultatet av sina mätetal till Group Controlling. Det finns undantag, exempelvis nöjd-kund-index (NKI) som tas fram av ett konsultbolag en gång om året, eftersom det är tidsödande och kostsamt. Koncernledningen lägger med rullande schema extra vikt vid ett specifikt dotterbolag varje månad, för att säkerställa att alla verkligen är på topp. Rent praktiskt sker det först en mindre, förberedande förklaring till Group Controlling, och därefter ansätts dotterbolaget på allvar av koncernledningen.

E.ON strävar efter att ha ett enda gemensamt ansikte ut mot kunden. Därför är en enda räkning från E.ON att föredra, även i de fall då kunden köper flera olika tjänster. Nackdelen med det upplägget är emellertid att det gör det svårt att få reda på hur situationen egentligen är för el, gas och värme separat, någonting som det pågår ett arbete för att förbättra utan att ge avkall på den gemensamma kontakten med kunden.

Specifikt för E.ON Värme är att de använder sig av ett balanserat styrkort. Det har sex perspektiv, och en hel del arbete har lagts ned på att inte bara få med finansiella nyckeltal här, utan även mer direkt operativa såsom produktionsanalys, frisknärvaro, synlighet i media med mera. Styrkortet är helt internt och används inte i kommunikationen med koncernen i övrigt – där är det istället de koncerngemensamma måtten EBIT, ROCE och cashflow med flera som förekommer. E.ON Gas använder däremot inte BSC utan bara budget internt.

4.3.1. Train

Train, Transformation in the Nordics, är ett projekt som E.ON inledde år 2006. Projektet har till uppgift att skapa en effektivare ekonomifunktion som fungerar som en nära partner till affärsverksamheten. Det är tänkt att Train ska fungera som pådrivare för kvalitetsförbättring och kostnadsbesparing inom koncernen. Vidare är Train en del av en större vision inom E.ON som har till syfte att förverkliga E.ONs långtidsstrategi, där bland annat visionen om att vara det ledande energiföretaget framkommer. För att förverkliga detta har E.ON implementerat nio strategiska initiativ. Train sker i enlighet med två av dessa strategiska initiativ, processorientering och kostnadseffektivitet.⁶³

⁶³ Nyhetsbrev Nr 1 gällande Train

Train har delats upp i tre stycken underprojekt, för att skapa gynnsammare förutsättningar för upprätthållandet av den övergripande visionen:

Gemensam applikationsstrategi är tänkt att skapa ett gemensamt tillvägagångssätt vad gäller ekonomistyrningsfunktionens verksamhet inom koncernens bolag och möjliggör att applikations- och utvecklingskostnader kan delas av flera bolag.

Ett *shared service center* upprättas inom projektets ramar för koncernens ekonomiprocesser. Centrets tyngdpunkt är fokuserad kring att möjliggöra nya arbetssätt inom ekonomifunktionen där exempelvis specialkompetens nyttjas på ett optimalt sätt. Här ska transaktionsintensiva ekonomiprocesser för samtliga bolag, med undantag för Energy Trading, skötas. Tanken är att ett enda center ska medföra att det blir effektivt och kvalitativt på standardiserad basis.

Performance management är till för att skapa och upprätthålla ett starkare stöd åt verksamheten, genom att controllingorganisationen får gynnsammare förutsättningar i form av renodlade processer, bättre verktyg, tydligare roller samt större ansvar. En lokal närvaro är av stor vikt för att utgöra efterfrågat verksamhetsstöd.⁶⁴ Vidare behandlas också riktlinjer för allokering av koncerngemensamma kostnader, utvärdering av controllerrollen, definiering och utveckling av den koncerngemensamma investeringsprocessen, förbättringar och klargörande avseende processer såsom MTP, prognos och uppföljning av utfall samt genomgång och definiering av nyckeltal. Det sistnämnda har till syfte att klargöra vilka nyckeltal som används i verksamheten och säkerställa att rätt tal används för styrning på ett korrekt sätt.⁶⁵

Projektet styrs av en styrgrupp med en projektledare inom respektive underprojekt. En referensgrupp bestående av affärsområdes- eller dotterbolagsmedarbetare har till uppgift att fungera som rådgivande organ. Slutligen fattas samtliga avgörande beslut av koncernledningsgruppen, KLG.⁶⁶

4.3.2. Operational Excellence

Operational Excellence, OPEX⁶⁷, är ett ekonomistyrningsprojekt som E.ON startade i maj 2005 då det efterfrågades av koncernledningsgruppen, KLG. Det bör poängteras att projektet numera är inkorporerat i Train – det finns fortfarande kvar och projektet pågår fortfarande, men inte i

⁶⁴ Nyhetsbrev Nr 1 gällande Train

⁶⁵ Nyhetsbrev Nr 3 gällande Train

⁶⁶ Nyhetsbrev Nr 1 gällande Train

⁶⁷ Det finns ett tämligen känt nyckeltal som också förkortas OPEX, med betydelsen OPerational EXpenses. I den här uppsatsen används termen OPEX genomgående för att syfta på E.ONs projekt.

samma organisatoriska form. Syftet med OPEX är att följa upp de operationella aktiviteterna som de olika dotterbolagen ägnar sig åt, samt att ta fram jämförbara operationella KPIer som visar historiska perioder och trender för de tre nästkommande åren, alltså MTP.

Huvudpoängen med OPEX är att förklara de stora variationerna som kan uppkomma i EBIT samt att verka som ett komplement till den konventionella finansiella rapporteringen. Projektet sköttes ursprungligen med huvudsakligen manuell datainsamling från respektive affärsområde för vidare manuell beräkning av nyckeltal, varefter Controlling gjorde sammanställningar av diagram och presentationer, men processen har börjat automatiseras. Projektet var initierat uppifrån, men har funnit god förankring även på lägre nivåer då medarbetare generellt är glada över att deras dotterbolagsekonomistyrningsarbete uppmärksammas och inrapportering fungerar väl.

Genom att Group Controlling tillsammans med dotterbolagen tar fram bolagssignifikanta KPIer får koncernen den påverkan som eftersöks. Tidigare var det framför allt fokus på finansiella nyckeltal men numera ges moderbolaget större inblick i den operationella verksamheten. Projektet ger således Group Controlling en sammanfogande roll för att koncernen i sin tur ska få en aning mer kontroll över vilka mått dotterbolagen använder i sin ekonomistyrning. Tanken är att Group Controlling ska fungera som ett förbindelselement mellan dotterbolag och koncernledning.

När sammanställningen är klar genomförs ett uppföljningsmöte mellan koncerncontrollergruppen och respektive dotterbolagscontroller för att diskutera utfall i förhållande till budget. Vid uppföljningsmötet används en trafikljusmodell för att bestämma och därmed tydligt visualisera korrelationen mellan utfall och budget. De färger som är aktuella är föga förvånande grönt, gult och rött – vid grönt ljus är budget uppnådd med marginal, gult indikerar ett godkänt resultat och rött ljus betyder att ett mindre lyckat resultat är presterat.

Efter detta möte äger ytterligare ett uppföljningsmöte rum. Den här gången är det Koncernledningsgruppen som träffar respektive dotterbolagscontroller som får svara för dotterbolagets framräknade nyckeltal på samma manér som vid förra mötet men på en djupare nivå. En fullständig presentation av dotterbolaget överlämnas till KLG i samband med mötet. Varje månad fördjupar sig KLG i ett visst affärsområde, enligt rullande schema.

Workshops har initierats med affärsområdena för att utvärdera och utveckla valet av nyckeltal. Sammanställningen och rapporteringen är numera till stor del automatiserad med hjälp av E.ONs konsolideringssystem SAP-SEM. Dessutom är OPEX för närvarande integrerad med den övriga månadsrapportering de olika dotterbolagen framställer. Det förs pågående diskussioner inom bo-

laget om hur nyckeltal ska följas upp i fortsättningen, vilket forum de ska tas fram och ställas samman i, hur målen ska sättas och hur nyckeltalen ska bli verksamhetsstyrande, med mera.

I tabellen nedan visas hur olika affärslogiker kan specificeras till KPIer över steget om att ta fram vilka de primära verksamhetsfaktorerna är.⁶⁸ I Bilaga B: KPIer för Värme och Gas presenteras de specifika KPIer som tagits fram för dotterbolagen E.ON Värme och E.ON Gas.

Tabell 2: Operational Excellence

Business logic	How to see performance?	How to measure it?
High utilization of investment	Availability in power stations	Capability and availability factors
	Utilization of gas pipes	Utilization factor
	Low interruptions in electricity grid	SAIDI, SAIFI
Low specific cost	Cash cost and DUAM for all relevant BU's	Cash cost per MW or customer Cost to sell/serve per customer
	Specific production costs in district heating	Variable productions costs
Value creative margins	Gross margins in retail	Percentage of revenues
	Value contribution in trading	Hedge results and portfolio performance
	Contributions from procurement	Procurement contributions
High customer satisfaction	Customer confidence	NKI
	Churn rate in electricity	Percentage of customers

4.4. Koncentrat

E.ONs incitamentsprogram är med andra ord, i kortform, ett program för snart sagt alla anställda, med mål på tre nivåer: 20% vikt ligger i ett mål på koncernnivå (EBIT), 40% vikt i ett eller två mål på dotterbolags-, enhets- eller regionnivå (oftast EBIT och liknande finansiella tal), och 40% vikt i ett eller två mål på individuell nivå – men i praktiken är det inte ovanligt med fler än två mål på de undre nivåerna. Mål sätts en gång om året, och resultatet utvärderas också en gång om året. Belöningsgolvet ligger på 95%, och taket på 110%. Däremellan är payout-linjen linjär.

E.ONs ekonomistyrningssystem är till allra största del budgetbaserat, även om dotterbolagen har frihet att själva välja andra system. Kraven sätts uppifrån, men den operationella friheten att uppnå de kraven är tämligen stor. Rapporteringen från dotterbolag till koncernnivå är fortfarande till

⁶⁸ Intervju med Amelie Karlsson, 2007-04-24 samt Operational Excellence, Information till kandidatuppsats

största delen i form av rent finansiella nyckeltal, men projekt som OPEX och Train har ökat både operativ rapportering och enhetlighet; framförallt vertikalt.

4.5. Respondenternas reflektioner

Empirin i det här avsnittet är uteslutande hämtad från intervjuerna, och behandlar respondenternas egna åsikter och reflektioner om incitamentsprogrammet och ekonomistyrningssystemet.

4.5.1. Syfte

Syftet är att incitamentsprogrammet ska fungera som extra krydda, utanför de ordinarie arbetsuppgifterna, för att styra i en för företaget önskvärd riktning. Tanken är att anställda måste anstränga sig lite extra för att få ut incitamentet, vilket är ett led i processen mot en prestationsbaserad kultur, alltså inte att det är någonting som utfaller vid mediokra resultat.

E.ON Gas påpekar under intervjun att det kan vara svårt att hitta individuella mål som på något sätt går utanför de vanliga arbetsuppgifterna. Incitamentet ska, som nämns ovan, vara något som utfaller då anställda engagerar sig just utöver det ordinarie. Belöning utfaller i någon utsträckning i stort sett alltid, närmare bestämt i 80 - 90% av fallen, vilket är för ofta.

I samband med intervjuerna med E.ON Värme framkom mer specifikt om i hur stor omfattning incitament årligen betalas ut. För innevarande år utgår cirka en tredjedel av maximal incitamentutbetalning på individuell nivå. Vidare uppnåddes dotterbolagets specifika bolagsmål till 102,8 procent, det vill säga strax över budget.

Tidigare bonussystem – vinstdelningssystemet – utföll oavsett vad individen själv hade gjort, vilket har vållat viss irritation då det nya incitamentsprogrammet inte automatiskt faller ut. Det nya systemet fungerar däremot verkligen i styrningssyfte, och ger inblick i verksamheten samt visar på hur den enskilde individen bidrar till resultatet. Några medarbetare, uppger respondenterna på dotterbolagen, tycker inte att det fungerar riktigt bra, och ifrågasätter varför det ska användas mål nu. De framhäver istället att tidigare system fungerade väl, där kraven inte var av samma dignitet.

Förutom systemet för extra ersättning, som inte har några förutbestämda mål, lämnar även incitamentsprogrammet viss öppenhet för subjektivitet, främst på individuell nivå. På bolagsnivå är detta ett mindre problem, beroende av att målen där är baserade på EBIT, vilket är lätt att räkna ut och visar därmed resultatutfallet jämfört med budget. På individuell nivå är målen däremot inte alltid kvantifierbara på samma sätt.

Vidare påtalas det att incitamentet riskerar att slå tillbaka på företaget om de anställda prioriterar belöningsrelaterade arbetsuppgifter före övriga arbetsuppgifter – ”den anställde kommer till sin arbetsplats för att få lön och jobbar för att få belöning”, som det uttrycks ordagrant. Anställda kan tendera att bli besvikna om belöningen inte utbetalas då de tar den för given trots att det ska vara en prestationsindikator som är frikopplad från lönen.

4.5.2. Förståelse i verksamheten

Det råder osäkerhet hos E.ON Gas om hur payout-linjen egentligen ser ut – om den är linjär mellan 95% och 110% eller om den kan illustreras som trappsteg vid 95 - 100%, 100 - 110% och över 110%. Det har lagts ned mycket tid på att ta reda på hur det här faktiskt förhåller sig, inklusive att diskutera frågan med HR-avdelningen på koncernnivå, men inget tydligt svar har framkommit. E.ON Gas har också försökt erhålla den ekvation som ligger till grund för beräkningarna, men ingen sådan har kunnat presenteras från koncernnivå – istället har svaret varit att ”verktyget räknar ut detta”.

E.ON Gas uppfattning är att det inte räcker, eftersom de är i stort behov av tydlig information för att förklara för anställda hur programmet fungerar, och även för att ledningen ska kunna förutsäga hur kostnaderna ser ut. De skulle vilja se den underliggande formeln, vilken enligt uppgift inte gick att få. Dessutom saknas möjligheten i IT-stödet för att direkt plocka fram information som behövs ur ledningsperspektiv. För närvarande tar E.ON Gas fram sådana uppgifter genom att helt enkelt pröva olika måluppfyllnader för en testperson och se vilka resultat det ger.

Det framkommer att det existerar ett visst missnöje med incitamentsprogrammet på E.ON Gas, då det framförallt anses vara för komplicerat. Representanterna för bolaget anser att programmet är snart sagt obegripligt att följa upp i det nuvarande utförandet, i synnerhet vid den löpande uppföljningen. Då de ansvariga på dotterbolaget inte helt förstår programmet, leder det också till svårigheter vad gäller att förklara det för underordnat anställda. Önskemål om förändringar i incitamentsprogrammet för att få det tydligare och enklare framträder, vilket specifikt visar sig i önskan att återgå till mål med 100% som högsta nivå.

4.5.3. Svårarbetade system

Bilden av att systemet är tungrovt verkar delas av flera av dotterbolagen. Verktyget som sådant är väl utformat, men den praktiska tillämpningen kan förbättras. Det kan vara så att kulturen är lite

annorlunda i mindre dotterbolag, där det eventuellt finns större efterfrågan av att verkligen förstå hur systemet fungerar, jämfört med behovet i de större dotterbolagen.

Tidigare, åtminstone vad gäller E.ON Gas, har medarbetarna inte riktigt haft medvetande om hur framförallt incitamentsprogrammet fungerat. Då individerna inte direkt arbetat med bolagsmålen, har det inte förekommit någon större feedback neråt angående dessa. De anställda kan mestadels enbart hoppas att bolaget uppnår goda resultat för att belöningen på så vis ska utbetalas. Med en större medvetenhet ökar förståelsen och det är lättare att relatera sin egen insats till koncernens och dotterbolagens incitamentsgrundande parametrar.

Det existerar inte heller någon större mängd tid att skriva in måluppfyllelse och procentsatser, eftersom det trots allt är en relativt liten del av chefskapet. Om systemet ska omarbetas borde mer fokus ligga på enkelhet och förståelse för att möjliggöra bättre förankring hos både anställda, chefer och i ledningsgruppen.

Som ett steg i detta arbetar E.ON Gas medvetet med att åstadkomma bättre koppling mellan ekonomistyrning och incitamentsprogram, vilket även sammankopplar till medvetandegörande-programmet, där frågor som handlar om vilka intäkter en enskild anställd bidrar med och var kostnader uppstår ingående studeras, och där målet är att varje person ska förstå sin egen del.

4.5.4. IT och stödsystem

Uppfattningarna i dotterbolagen angående det nuvarande IT-stödet är att det har god potential för att förbättras. Det påpekas att problemen hänförs till dess komplicerade karaktär. Systemet kräver att parametrarna fylls i på ett fullständigt korrekt sätt, vilket inte alltid görs, och när det blir fel är det väldigt svårt att korrigera på högre nivåer.

IT-stödet är inte helt optimalt anpassat för att följa upp incitamentsprogrammet. Det är ursprungligen ett samtalsuppföljningssystem som har anpassats för att även kunna hantera incitamentsprogrammet. Under intervjuerna framkom tankar kring att det möjligen hade varit bättre att agera på motsatt vis, nämligen att välja ett incitamentsprogramhanteringssystem som också kan handskas med samtalsuppföljningen.

Dessutom är IT-stödet problematiskt då det bara klarar att hantera två mål, vilket innebär att när fler än två mål används på dotterbolags- eller individuell nivå, så krävs manuell viktning av målen för att endast två ska kunna föras in. Det här upplevs som krångligt, onödigt och slöseri med tid.

4.5.5. Närbesläktade nyckeltal

Enligt utsago förekommer det alltför många nyckeltal, varav vissa är irrelevanta. Detta leder till att de som verkligen är väsentliga för verksamheten inte alltid får det fokus de förtjänar. Det huvudsakliga styrande nyckeltalet för dotterbolagen är justerat EBIT, vilket är ett statistiskt nyckeltal med begränsad förklaringsgrad. Detta är under översyn och kommer inom en snar framtid att kompletteras med uppdaterade nyckeltal.

Flera dotterbolag har EBIT och DUAM eller liknande finansiella mått som mål för 2007. De fungerar väl, förutom i avseende att EBIT och DUAM egentligen är alltför nära besläktade. Detta medför att om det ena målet missas, går med stor sannolikhet även det andra målet förlorat. Det annonseras att det skulle föreligga flera fördelar i att istället utvärdera resultatet i marginaler, och därmed sätta exempelvis EBIT i relation till andra parametrar så som omsättning. Ur den här synvinkeln vore det bättre att använda ett finansiellt mål och ett av värderingskaraktär. E.ON Gas har tidigare löst problematiken genom att ha två finansiella mål, och sedan ett tredje, mjukare.

4.5.6. Påverkbarhet

I stort sett upplever representanterna från E.ON Värme att incitamentsprogrammet fungerar väl. Emellertid påpekas det faktum att 60% utgörs av mål som till stor del påverkas av andra anställdas agerande eller yttre händelser som gör att det inte alltid upplevs att det är individen själv som har fullt inflytande över incitamentet. Den individuella nivån fungerar väl men den utgör knappt hälften, närmare bestämt 40%, av totalen. Detta kan möjligen hänföras till E.ON ONE, ett projekt där tanken är att helheten ska utgöra det viktiga synsättet.

Uppdelningen 60 - 40% medför att känslan av att själv kunna påverka incitamentet inte är fullt så stark som den hade kunnat vara om en större andel istället hade befunnit sig på individuell nivå. Dock medför detta troligtvis en viss samhörighetskänsla med andra delar av företaget. Det skapas likväl fortfarande ett positivt incitament även av de delar som ligger utanför den personliga kontrollen i form av att anställda får del av vinsten när bolagets resultat är goda, trots att det inte kan påverkas på samma vis som de individuella målen.

4.5.7. Återkoppling

Incitamentet betalas ut en gång om året vilket hypotetiskt skulle kunna göras oftare, exempelvis kvartalsvis. Detta kräver emellertid att en mängd praktiska problem skulle behöva lösas, så som periodiseringsfrågor, utvärdering av mjukare mål, mål som löper över hela året och administration av hela systemet. Inte minst skulle arbetsbelastningen bli fullständigt orimlig, eftersom utvärde-

ringen av mål tar ganska lång tid. Det balanserade styrkortet, vilket används i E.ON Värme, fyller till viss del funktionen av att ge återkoppling från utfall.

4.5.8. Mätbarhet

Det allra viktigaste enligt utformningsmallen för mål, Smart, är att målen ska vara mätbara. Om de inte är det uppkommer problem, då chefer och anställda kan ha olika uppfattning om i vilken grad målen har uppnåtts, och om inte annat hur de faktiskt ska mätas. Mätbarheten är det som dotterbolagen har mest fokus på i praktiken, och också ett av de områden som skulle behöva utvecklas.

4.5.9. Systemsamverkan

Det finns en koppling mellan incitamentsprogrammet och ekonomistyrningssystemet, men den är inte direkt, reflekterar både E.ON Gas och E.ON Värme. Båda systemen arbetar mot samma mål, och emellanåt sammanfaller nyckeltalen, exempelvis EBIT på dotterbolagsnivå. För det mesta, det vill säga för de individuella målen och även i processen, är kopplingen emellertid indirekt. Den största uttalade beröringsytan är budgeten, vilken är central för både ekonomistyrningsarbetet och incitamentsprogrammet.

Samspelet och anknytningen mellan incitamentsprogrammet och ekonomistyrningen är inte särskilt stark, åtminstone inte på ett djuplodande vis. Det påpekas från E.ON Gas att det finns ett ”stuprörstänk” på koncernnivå, där incitamentsprogrammet inte är direkt kopplat till ekonomistyrningssystemet.

Inom E.ON Gas försiggår emellertid en förändring inom detta område, genom att ett eget lokalt projekt som ligger utanför Train ska ta sig an kopplingen mellan ekonomistyrning och incitament. Dessutom planeras en medvetandegörandeprocess rörande incitamentsprogrammet och ekonomistyrningen inledas. Avsikten är att E.ON Gas ska arbeta sig ner på avdelningsnivå, samt vidare ner på individuell nivå för att öka medvetandet kring ekonomistyrning och incitament. I anslutning till detta framarbetas även ett projekt som påminner om det balanserade styrkortet. Inom E.ON Gas efterfrågas en tydligare och mer påtaglig koppling mellan ekonomistyrningssystemet och incitamentsprogrammet.

E.ON Värme delar uppfattningen att kopplingen är indirekt, men upplever att den rådande kopplingen ändå i huvudsak är tillräcklig. Däremot skulle det vara bra med en något mer direkt koppling. Även inom E.ON Värme existerar ett eget ekonomistyrningsprogram, från vilket incitamentsgrundande mål hämtas.

Förutom ovan nämnda synpunkter framhävs även att incitamentsprogrammet inte är väl förankrat hos ekonomiavdelningarna, och istället från HRs sida ses i lite väl stor omfattning som ett verktyg. Tillämpningen i praktiken får inte det fokus den förtjänar. Även ekonomistyrningen ses som något som inte hör samman med incitamentsprogrammet.

4.6. Sammanfattning

I det här kapitlet har empirisk data från fallstudien presenterats. E.ONs struktur och aktuella bolag har introducerats, och därefter har relevanta fakta från dokument och intervjuer om incitamentsprogram och ekonomistyrning framlagts. Slutligen har respondenternas egna tankar om olika aspekter av systemen presenterats.

E.ON har ett incitamentsprogram för samtliga anställda, med mål på tre nivåer, och utfall mellan 95% och 110%. Belöning utbetalas en gång om året, till max 8% av en genomsnittlig årslön – alltså ungefär en månadslön. Det finns i praktiken vissa avvikelser från hur programmet är tänkt att användas, och rena problem, men överlag är programmet uppskattat.

Budget är det förhärskande ekonomistyrningssystemet, tillsammans med en treårig MTP och kvartalsmässiga uppdateringar som kallas forecasts. Mål sätts uppifrån, beslut om hur de ska uppnås tas huvudsakligen underifrån, och resultat mäts mot årets budget.

5. Analys

Kapitlet analyserar utformningen av E.ONs incitamentsprogram, och samverkan mellan incitamentsprogrammet och ekonomistyrningssystemet, utifrån empirin och teorin i kapitlen ovan. Det krävs en tämligen djupgående analys av incitamentsprogrammets olika delar för att nå en givande slutsats vad gäller samverkan, eftersom kopplingen visar sig vara oväntat svag.

5.1. Incitamentsprogrammets syfte

En första fråga som är av stort intresse, oavsett vilket system som studeras, är vad dess syfte är. Syftet styr givetvis utformningen, och ger dessutom bakgrunden till att utvärdera hur väl konstruktionen fungerar.

Det finns ett flertal tänkbara anledningar till att införa ett incitamentsprogram. Den mest uppenbara är naturligtvis att det kan användas som det var tänkt – för att belöna medarbetare som gör ett bra jobb, och därigenom öka motivationen att göra bra saker, vilket i förlängningen självfallet är av godo för företaget – men det finns även en uppsjö andra. Företaget kan vilja flytta en viss ersättning från direkt löneutbetalning till ett system som företaget har mer direkt kontroll över; det kan finnas en önskan från de anställda att få en mer individualiserad ersättning; det kan vara ett sätt att locka till sig ny arbetskraft som ser belöningsprogram som någonting klart positivt, med mera.

Syftet återspeglas i de små detaljerna. Ett belöningsystem med tämligen subjektiva mål och utan tak får till exempel en fullständigt annan effekt än ett system som har tydliga och väldokumenterade mål och en känd maxnivå. I all korthet kan de viktigaste punkterna i E.ONs incitamentsprogram sammanfattas så här:

- Alla anställda omfattas.
- Utbetalning börjar på 95% av målnivån, och taket inträder vid 110%.
- 20% vikt på koncernresultat, 40% på dotterbolag, 40% på individuella mål.
- Finansiella mål på de två första, operationella på individuell nivå.
- Uppföljning en gång om året, i samband med utvecklingssamtal.

Det läggs stor vikt vid att anställda ska vara medvetna om sina mål och känna sig delaktiga. Målen följer en bestämd form och utvärderas regelbundet. Totalt sett verkar det mycket rimligt att belöningsystemet är till för det uttalade syftet – att motivera, attrahera och behålla medarbetare. Det som skulle tala emot är att uppföljningen sker relativt sällan, bara en gång om året. Speciellt

för mindre mål skulle det vara klokt med kortare uppföljningstider. Samtidigt skulle det vara svårt rent praktiskt att korta tiderna, och antagligen är det främst därför tiderna är så pass långa.

En aning udda, om syftet är motivation, är att 60% av incitamentet utfaller på saker som den enskilde anställda har väldigt svårt att påverka, nämligen koncern- och bolags-EBIT – det rimmar inte riktigt väl med kontrollerbarhetsprincipen. Det här pekar snarare på att incitamentsprogrammet även syftar till att skapa en viss känsla av samhörighet inom både koncernen och dotterbolagen – eller så är det en form av vinstdelning. När det går bra för E.ON utfaller de incitamentsdelarna och när det går sämre betalas de inte ut.

Om syftet endast vore att motivera anställda borde en större andel, kanske hela beloppet, kopplas till individuella prestationer. En god prestation hos en individ borde belönas fullt ut, även om vädret under året varit sådant att E.ONs vinst dragits ned. Det skulle motivera anställda att även under perioder då det går dåligt fortsätta att anstränga sig i större utsträckning än för närvarande.

Av intresse är också att fundera på själva formen för utbetalning, som alltså är direkt i form av kontanter eller framtida pensionsutbetalningar. Varför hanteras inte incitamentet som en del av löneförhandlingen?

Under löneförhandlingen utvärderas mellan en och tio målsättningar. Det är möjligt att ha samma eller liknande målsättningar i både incitamentsprogrammet och som bas för löneförhandlingen, men det är inte nödvändigt; oavsett vilket, så innebär det att det faktiskt finns en mycket snarlik funktion under löneförhandlingen. En separat incitamentsutbetalning blir då en mindre del av systemet, och ger dessutom ökad handlingsfrihet: en lönehöjning till följd av att mål uppnåddes under året innan återtogs knappast, men några krav på att en viss summa pengar ska betalas ut inom incitamentsprogrammet under nästa år för att en anställd nådde sina mål under innevarande år finns inte, utan de utvärderas varje år för sig. Det här ligger även i linje med Merchants åsikt att incitament ska kunna korrigeras om så behövs (se kapitel 3.1.1, Utformning).

Slutsatsen att dra av resonemanget ovan är snarast att det faktiska syftet med incitamentsprogrammet är just det uttalade, låt vara med aspekter av sammanhållning eller att implementationen inte till fullo motsvarar det syfte som låg till grund när det skapades. Det är åtminstone inte rimligt att tro att systemet skulle vara motiverat av anledningar som att minska den relativa andelen ersättning som hanteras inom ramen för kollektivavtal eller liknande.

Givet att syftet är att motivera, attrahera och behålla medarbetare, kan det analyseras hur incitamentsprogrammet är utformat, hur det fungerar i praktiken, och hur det skulle kunna förbättras. Hur många mål ska det finnas på varje nivå – och finns det olika uppfattningar om detta på koncernnivå och dotterbolagsnivå? Skulle det i praktiken kunna vara mer användbart att ha fler mål, kanske viktade på annat sätt? Hur skiljs 100% måluppfyllelse från 110% för kvalitativa mål av mjukare karaktär?

Den här sortens frågor adresseras i detta och nästa kapitel, och tillsammans leder de fram till en huvudfråga för incitamentsprogram: Finns det en samverkan mellan incitamentsprogrammet och ekonomistyrningssystemet? För att ett motiverande system ska ha rätt effekt, måste det motivera de anställda att sträva mot ett resultat som är gynnsamt, och i bästa fall rentav optimalt, för företaget. I så fall är det rimligt att anta att det borde finnas starka kopplingar mellan incitamenten och ekonomistyrningen; om det inte gör det, är det utifrån samma resonemang rimligt att anta att det faktiskt inte är den motiverande aspekten som står i fokus, eller alternativt att implementeringen inte stöder syftet med att införa incitamentsprogrammet.

5.2. Praktisk användning

5.2.1. Komplicerat system

Vid undersökningen av hur väl incitamentsprogrammet fungerar och hur lätt det är för de medverkande att förstå det, framkommer att det finns svårigheter. Förutom det faktum att incitamentsprogrammet till stor del i grunden är uppbyggt kring finansiella nyckeltal, vilka i sig är svåra att koppla till den dagliga verksamheten som de anställda arbetar inom, upplevs även beräkningarna av incitamentsutfallet som mycket komplicerade. Det här stämmer inte riktigt väl med Merchants tankar om förståelighet – se kapitel 3.1.1, Utformning.

Avsaknaden av förståelse framkom inte minst vid flertalet av intervjuerna, i form av beskrivningar som att systemet är ”tungrovt” och till och med ”katastrofalt”. Med detta syftades främst på att beräkningarna för att komma fram till resultatet av incitamentsprogrammet är mycket komplicerade, vilket gör det oerhört komplext och svårt att redogöra för de anställda. Detta verifierades även i hög grad av att inte ens anställda i ledande befattning på dotterbolagsnivå helt och hållet förstod systemet, eller åtminstone inte gav samma svar som personalen på koncernnivå. Vanliga missförstånd var till exempel att systemet var byggt för att ha tre nivåer mellan 95.1% och 110% – istället för en rät linje – och att de nämnda procenttalen var annorlunda.

Om inte anställda med denna relativt höga befattning har tillräcklig insikt och förståelse för hur incitamentsprogrammet fungerar, infinner sig genast frågan hur det ska kunna antas att resten av organisationen har fått tillräcklig information. Från E.ON Gas sida framfördes i konkreta ordalag en direkt brist på information om hur beräkningen av incitamentet går till, och att HR på koncernnivå inte hade haft möjlighet att ta fram ekvationen utan snarast svarat att IT-stödet räknar ut hur stor utbetalningen blir.

Det skulle kunna vara av godo att planera ett informationsprojekt för att säkerställa att samtliga nivåer på samtliga enheter av E.ON har fullständig tillgång till information om incitamentsprogrammets bakomliggande tankar och funktioner, och att även kontrollera att den information som dotterbolagsledningarna behöver är publicerad internt.

5.2.2. Stödsystem

Både från koncernnivå och dotterbolagsnivå framkommer ett flertal klagomål på det IT-baserade stödsystemet. Koncernpersonal är lite besvikna över att det är väldigt svårt att göra ändringar, och att även enkla sådana ”tar flera timmars handpåläggning”, men är samtidigt nöjda med den grundläggande designen för inmatning och uppföljning. Möjlighet att skriva in fler nyckeltal ses inte som något önskvärt – även om det finns en medvetenhet om att vissa dotterbolag i praktiken använder fler än två – eftersom det skulle minska fokus på de maximalt två nyckeltal som ska väljas ut och användas vid uppföljningen.

Från dotterbolagssidan är detta annars det största klagomålet, och under intervjuerna uttrycktes en direkt önskan att IT-stödet skulle kunna hantera minst tre bolagsmål, gärna fler. För närvarande hanteras det i form av att när fler än två mål används, reduceras de vid inskrivning i IT-verktyget till bara två genom en manuell omräkning, eventuellt också med viktning. Detta leder till att det uppifrån blir omöjligt att få en översikt över vilka mål som egentligen uppnås och till vilken grad, eftersom de med nödvändighet konkateneras när de skrivs in.

Om det även i fortsättningen i praktiken ska vara tillåtet att ha fler än två mål, framstår det som ett bättre val att faktiskt förändra IT-stödet så att det direkt är möjligt att hantera fler mål där, för då elimineras de praktiska översiktsproblemen och cheferna på dotterbolagsnivån avlastas från manuella beräkningar. Om avsikten å andra sidan är att det inte ska få finnas fler än två mål, så borde någon form av kontroll införas på dotterbolagsnivå så att det även i praktiken blir maximalt två mål, för i nuläget pekar empirin åt två olika håll samtidigt.

I linje med kritiken från dotterbolagsnivå i kapitel 5.2.1, Komplicerat system förekom också åsikten att verktyget är designat ur HRs synvinkel och fungerar bra för inskrivning och uppföljning, men att det ur bolagsledningssynvinkel är svårt att få fram relevant information. Detta skulle möjligen kunna förbättras, så att det inte är nödvändigt att – som i nuläget – använda en testperson för att generera siffror för olika måluppfyllnadsnivåer, och sedan extrapolera till hela bolaget.

Bland all denna kritik mot IT-stödet är det ändå viktigt att notera att systemet som sådant är väldigt uppskattat och att det förenklar hanteringen av information. Från OPEX, där en hel del nyckeltal tidigare både har rapporterats och beräknats manuellt, har det även utvecklats till att motsvarande uppgifter i och med Train kommer att automatiseras.

5.3. Mått

5.3.1. Val och utformning av nyckeltal

Att jobba med nyckeltal som ett konkret och effektivt styrningsmedel är relativt lätt och praktiskt. Olika mätetal tar oftast sin utgångspunkt i företagets räkenskaper och ställer parametrar i relation till varandra. Dessa kan sedan jämföras mellan företag eller mot branschindex. E.ON Sverige använder sig av en arbetsplan för att utarbeta nyckeltal som de anser vara viktiga för värdeskapandet i företaget (se kapitel 4.3, E.ONs ekonomistyrning).

Grundtanken i E.ONs framtagande av nyckeltal är god, men det bör tas större hänsyn till att skapa förståelse bland de anställda som faktiskt ska arbeta i den dagliga verksamheten och sträva efter att nå upp till de mål som knyts till nyckeltalen. Det är komplicerat att utarbeta mål som ska styra företaget i en önskvärd riktning för aktieägare och andra intressenter, och samtidigt är tillräckligt klara vad gäller att beskriva hur de anställda bidrar till att öka företagets resultat genom att nå målen; E.ON har lyckats väl, men skulle troligen vara betjänta av att lägga något mer kraft och tid på att kommunicera ut *varför* måluppfyllelse är så viktigt. En klarare förståelse av detta skulle även ge större förståelse för själva incitamentsprogrammet – se vidare kapitel 5.5, Enhetlighet.

Ur empirin ovan framkommer att incitamentsprogrammet från koncernnivån upplevs vara ett bra verktyg som fungerar väl, och att det relativt låga antalet mål har fördelen att det sätts fokus på de absolut viktigaste målen. Från dotterbolagsnivån, och framförallt från E.ON Gas, framförs åsikten att det finns utrymme för alltför få mål. Koncernpersonalen är också medvetna om att det finns dotterbolag som i praktiken använder fler mål än verktyget är designat för.

En möjlig slutsats är att det till viss del finns olika syn på incitamentsprogrammet från koncernnivå och dotterbolagsnivå, där varje part ser på det huvudsakligen utifrån sin egen synvinkel. Eventuellt skulle systemet ha sett annorlunda ut om dotterbolagen hade varit mer involverade i skapandet; antagligen hade det funnits utrymme för fler mål på dotterbolagsnivå och troligtvis också på individuell nivå. En annan möjlig slutsats är att det i själva verket är den nuvarande implementeringen i IT-systemet som sätter vissa gränser, se vidare kapitel 5.2.2, Stödsystem.

Ett problem som lyfts upp både från dotterbolagsnivå och koncernnivå är att nyckeltalen som används ibland är för närbesläktade – till exempel ROCE och EBIT. Korrelationen mellan de båda är hög, vilket innebär att det är svårt att göra rätt på ena och fel på andra: Antingen går det riktigt bra ur payout-synvinkel, eller så går det riktigt dåligt. I teorin mäter målen olika saker, och båda två kan behövas för att undvika suboptimering – exempelvis finns det sätt att höja EBIT genom att offra ROCE – men så länge suboptimering inte är ett problem, blir istället korrelationen en belastning och de två målen fungerar i praktiken som ett enda.

Den uppenbart bästa lösningen vore att hitta mål som förhindrar suboptimering, utan att vara så nära kopplade att de i hårda tider följer varandra alltför nära. I brist på det förekommer det att dotterbolag har valt att mäta på tre mål, där EBIT och ROCE blir ett, och exempelvis NKI ett annat, för att på så vis ha möjlighet att ge en fullständigare bild. Möjligen skulle det kunna vara av godo att engagera ekonomi- och finansavdelningen i incitamentsprogrammets utformning, för att hantera den här sortens problem och undvika oväntade hanteringar av verktyget.

Det syns mycket tydligt att finansiella nyckeltal dominerar i incitamentsprogrammet, om än inte på individuell nivå. På de två högre nivåerna är EBIT, ROCE och DUAM i stort sett de enda som förekommer, låt vara i något olika varianter: ROCE ersätts till exempel av ROI för vissa regioner, och liknande. Även i ekonomirapporteringen är det till mycket stor del finansiella nyckeltal som dominerar. Train har börjat ändra på detta, så att även mer icke-finansiella och framförallt mer operativa nyckeltal rapporteras, som exemplifieras i Bilaga B: KPIer för Värme och Gas.

I stort sett är det svårt att säga att det skulle vara *fel* att finansiell information dominerar, även om det naturligtvis medför att koncernledningen får något svårare att erhålla operativ information från dotterbolagen. En rimlig förklaring är den självständighet som bolagen har haft, vilket också går igen i budgetläggningen (jämför kapitel 4.3, E.ONs ekonomistyrning), där målen sätts uppifrån men bolagen har god frihet att själva välja vilka medel de vill använda för att uppnå dem. En reflektion är att det blåser centraliseringsvindar och att projekt som Train kommer att öka opera-

tiv information på koncernnivå, vilket på sikt kommer att ge större möjligheter att använda icke-finansiella KPIer i båda systemet. Se vidare kapitel 5.5, Enhetlighet.

En intressant fråga är vilka nyckeltal som på sikt skulle kunna ta de finansiellas plats. Att ett nyckeltal är finansiellt betyder egentligen bara att det inte har skett någon nedbrytning till operativ nivå. Mål som *EBIT 114 miljarder* och *lyckad genomförande av strategi* är egentligen bara två olika sidor av samma mynt, med skillnaden att det är strategigenomförandet som måste realiseras för att EBIT-målet ska bli verklighet. Att sätta ett finansiellt mål blir därför ett sätt att ange krav, och sedan får dotterbolaget själva fundera ut hur de ska uppnås bäst. Under förutsättning att även finansiella krav sätts i samråd med dotterbolag, skulle det då fungera lika bra att sätta operativa mål – att översätta finansiella mål till motsvarande operativa.

Fördelen med att sätta operativa mål, är att anställda på alla nivåer har avsevärt enklare att förstå vad som faktiskt måste göras för att uppfylla målen, vilket både ökar samhörigheten inom bolaget och förenklar kommunikationsprocessen. Nackdelen är att finansiella mål ofta är mer generella och måste översättas till ett flertal, kanske rentav okända, operativa mål. Därtill kommer att det inte är helt sällsynt att även de bästa strategier måste ändras på grund av yttre faktorer.

5.3.2. Suboptimering

En uppenbar risk vid alla former av styrsystem, inklusive E.ONs incitamentsprogram, är att anställda kan välja att göra vad som är bäst för dem själva och inte för företaget. I praktiken är det nästan omöjligt att helt förhindra suboptimering, men systemen kan vara mer eller mindre utsatta för dess problem. Det som är bra för individen, dotterbolaget eller affärsenheten behöver inte nödvändigtvis vara bra för företaget eller koncernen i stort, och det blir en balansgång mellan vilket som ska vara överordnat respektive underordnat.

Ett sätt att undvika suboptimeringar är att dela ut belöningar på större organisatoriska enheter. Ur den synvinkeln skulle ett vinstdelningssystem vara optimalt; problemet är att ju mer avlägsen enhet som väljs och ju mindre kontroll individen har över målet, desto mindre motiverande är incitamentet, och desto mindre effekt har det. Någon form av gyllene medelväg är alltså i så fall att föredra. E.ON har valt att låta incitamentssystemet belöna på tre nivåer där den högsta är koncernens resultat, vilket kan förväntas ha effekten att minska suboptimeringar. Jämför för övrigt diskussionen mot slutet av kapitel 5.1, Incitamentsprogrammets syfte.

En specifik form av suboptimering är när två dotterbolag interagerar med varandra i en affär som är lönsam för det ena och olönsam för det andra, men som totalt sett är lönsam. I brist på internpriser eller gemensamma mål på koncernnivå, kommer det antingen att krävas att det ena bolaget accepterar en förlust, eller att det kommer en direkt order från koncernnivå att affären ska gå igenom, och då tvingas förlusten fram. Det finns en snarlik form, där en investering har ett ROCE som är högre än dotterbolagets genomsnittliga ROCE men lägre än koncernens WACC, vilket i klartext betyder att investeringen är lönsam för dotterbolaget men olönsam för koncernen.

För närvarande styrs det på ROCE för dotterbolag, vars mål sätts till bolagets WACC plus en marginal, och det påstås att det får samma effekt som att direkt mäta EVA eller RI. Problemet är att ROCE för ett dotterbolag borde jämföras med WACC på koncernnivå för att undvika suboptimering, och det verkar inte ske, såvida inte alla dotterbolag har samma WACC. Så länge måtten jämförs på dotterbolagsnivå och inte på full koncernnivå kommer den här sortens problematik att kvarstå. Det kunde vara intressant att överväga om ROCE ska ersättas av ett value-added-mått, och företrädesvis då i en konstruktion som minimerar suboptimering mellan enheter.

Som en sidonmärkning används faktiskt value added i det treåriga incitamentsprogrammet LTIP, men inte i STI, där istället EBIT på koncern- eller dotterbolagsnivå dominerar. LTIP-programmet har flera drag av VBM-karaktär, vilket inte heller är konstigt eftersom det riktar sig till högre befattningshavare, men det skulle kunna vara intressant att överväga att utvidga användningen av det paradigmet även till STI.

5.3.3. Justering för icke påverkbara faktorer

E.ON justerar nyckeltalen från externa faktorer endast i mycket begränsad omfattning. Vid mycket stora effekter, till exempel stormarna Per och Gudrun som var helt oväntade vid budgetläggningen, görs det justeringar men för mer normala väderstörningar anses de vara en del av vardagen och ingen justering görs. Fördelen är att det ger ett bra värde på hur företaget faktiskt har gått, men nackdelen är att även om samtliga anställda har presterat ovanligt bra så riskerar belöningen att inte betalas ut om vädret har medfört sämre lönsamhet; eller tvärtom.

Kontrollerbarhetsteorin (kapitel 3.4.3, Kontroll) tar sin utgångspunkt i att allt en anställd utvärderas på ska vara inom vederbörandes kontroll. Så är inte fallet fullt ut på E.ON idag; anställda har kontroll över sina individuella mål, men inte över målen på koncern- och dotterbolagsnivå. Dels är det aggregerade mål, vilket innebär att en enskild anställd inte ensam påverkar i någon

större utsträckning, och dels spelar väder och andra externa faktorer en stor roll för att bestämma utfallet.

Om de övre nivåerna huvudsakligen används i vinstdelningssyfte eller samhörighetssyfte och inte egentligen för att sporra medarbetarna till att prestera bättre är det här inget problem. Om tanken är att de ska ha en motiverande effekt, så kunde det emellertid vara lämpligt att överväga att följa kontrollerbarhetsprincipen något striktare, och alltså justera värdena – och för den delen även att bryta ned framförallt det relativt tunga dotterbolagsmålet på mindre enheter, eftersom det är mer motiverande med mål som är satta på mindre organisatoriska enheter.

Det är väl värt att notera att *om* resultaten ska justeras för externa effekter, så måste det göras med försiktighet. Dels krävs det riktlinjer som förhindrar negativa effekter från att justeras bort medan positiva väljs kvar och hantering av liknande problem, och dessutom är det inte alls säkert att samtliga enheters resultat ska justeras. E.ON Trading, till exempel, som köper och säljer energi vid olika tidpunkter och gör förtjänst på att försöka förutsäga framtida tillgång och efterfrågan, ska inte nödvändigtvis justeras bort externa effekter, eftersom det är just det de jobbar med.

Att justera skulle också medföra vissa praktiska problem, om än troligen av tämligen marginell magnitud. Exempelvis måste två versioner av samma nyckeltal tas fram: Ett för extern redovisning och bevakning av faktiskt lönsamhet, och ett för användning inom incitamentsprogram. Dessutom måste arbetet rent praktiskt genomföras, och det kan vara svårt att maskinellt avgöra vilka externa händelser det borde justeras för och vilka som ska vara kvar.

Även i dagsläget utförs rent faktiskt mindre justeringar, men det existerar inte något regelverk för när, under vilka omständigheter och hur justeringar ska göras. Det verkar som om justeringarna är något godtyckliga, och de framstår som komplexa att sätta sig in i. Det skulle möjligen kunna vara en god idé, ur såväl jämförelsesynpunkt som en uppsjö rättvisesynvinklar, att lägga fast ett gemensamt regelverk för justeringar och utforma klara och tydliga regler angående vilka justeringar som är godkända och vilka som inte är det.

5.4. Motivation

Den yttersta tanken med att instifta ett incitamentsprogram torde vara att motivera företagets anställda. När de anställda förvärvar känslan av att deras enskilda prestationer verkligen gör skillnad för företaget samt spelar en aktiv roll blir de också motiverade. Därför är det av yttersta vikt att de mål som är incitamentsgrundande i allt väsentligt mäter på just de parametrar som lockar

fram den där speciella känslan hos individen – först då när incitamentsprogrammet sin fullkomlighet. Jämför kapitel 3.1.1, Utformning.

5.4.1. Möjlighet att påverka

Att incitamentsprogrammet tar formen av ett 20-40-40-system där viktningarna gäller koncern, dotterbolag / enhet respektive individuellt perspektiv (se kapitel 4.2.1, Incitamentsprogram) uppfattas ändå som klokt. På så vis fångas både individuella incitamentsrelaterade prestationer upp och belönas, likaväl som den anställde får monetär ersättning när koncernen i stort respektive dotterbolaget / enheten når sina incitamentsgrundande mål. Invändningen mot detta system skulle, som ovan, vara att det rimmar dåligt med kontrollerbarhetsprincipen såtillvida att den enskilde endast har kontroll över fyrtio procent av incitamentet, det vill säga den individuella delen.

En viss påverkan kan även finnas i det mittersta steget beroende på hur stort dotterbolaget eller den enhet som den enskilde tillhör är. Om detta dotterbolag är litet – exempelvis E.ON Gas – eller om avdelningen är liten – exempelvis koncernledningsfunktion HR – har ju den enskilde en större möjlighet att påverka och med det uppnås kontrollerbarhetsprincipen till viss del. Koncerndelen är dock alltså opåverkbar ur ett individperspektiv. Å andra sidan verkar programmet inte vara konstruerat för att följa kontrollerbarhetsprincipen, utan snarare ge ett varierat och avvägt incitamentsunderlag.

Det bör påpekas att vid studier av vilka mål som används på olika nivåer framkommer det att mål av operationell karaktär är vanligast på individuell nivå, undantaget möjligen de individer som arbetar med strikt finansiella göromål. Det är helt i linje med föreställningen om kontrollerbarhetsprincipen: ju längre ifrån resultatet anställda befinner sig, desto mer operationella bör målen vara för att den enskilde ska kunna påverka och knyta an till dem i sitt dagliga arbete.

De första två nivåernas mål är relativt väntade då de i allt väsentligt mäts på finansiella mått. På koncernnivå ligger varje år ett EBIT-mål. Vidare på dotterbolags- / enhetsnivå finns allt som oftast två mål, men det är varierande trots att det är sagt att det är två mål som gäller. Här förekommer dessutom ofta något operationellt mål, vilket förmodligen syftar till att göra nivå två mera verksamhetsspecifikt. Ur empirin kan noteras att de individuella målen är väldigt varierande och således svåra att dra någon generell ståndpunkt kring. Klart är att de blir väldigt påtagliga för den enskilde och betydligt lättare att relatera till i jämförelse med de två första nivåerna.

Något som uppmärksammats av somliga intervjurespondenter är att viktningen inom respektive nivå kan vara lite knivig, bortsett från den första som endast består av ett mål. Verktuget som används för incitamentsprogrammet klarar bara av två mål på respektive nivå. När fler mål används får de andra målen viktas så att det i slutändan förs in två mål, men som då i realiteten består av fler. Kontentan av nyss nämnda är att programmet, som i teorin är väldigt logiskt och förståeligt, i praktiken blir betydligt krångligare att både begripa och förklara.

5.4.2. Återkoppling

E.ONs incitamentsprogram följs upp en gång om året, i samband med utvecklingssamtalet. Merchant & Van der Stede (2003) argumenterar för att tiden mellan prestation och belöning ska vara så kort som möjligt, se kapitel 3.1.1, Utformning. Ett år är ett naturligt val med tanke på många praktiska överväganden, men kortare tid hade varit att föredra ur motivationssynvinkel. Speciellt om resultaten justeras för faktorer bortom kontroll, som väder och olika förbrukning under olika årstider, borde det vara möjligt att utvärdera både koncern-EBIT och dotterbolags-EBIT oftare.

Mer förvånande än att EBIT utvärderas endast en gång om året, är att de individuella målen också gör det. På koncern- och dotterbolagsnivå har den enskilde anställde mindre inflytande eftersom de är gruppmått; på individuell nivå däremot påverkar varje anställd så gott som ensam. De individuella målen skulle också kunna sättas så att praktiska överväganden, till exempel periodiseringar av stora utgifter och liknande ärenden som måste hanteras för att få korrekta EBIT-siffror, blir mindre problematiska.

Speciellt kvantifierbara individuella mål av typen behandlade fakturor per timme, eller antal avbrott per månad skulle kunna följas upp löpande på ett tämligen enkelt sätt, och även om själva utbetalningen av praktiska skäl fortfarande skulle dröja till maj året efter intjänandet, skulle redan det faktum att det har noterats i ett system och kommit till kännedom höja den motiverande effekten. För mer kvalitativa mål som måste utvärderas manuellt skulle det emellertid fortfarande kunna vara svårt, och där kan det vara klokt att hålla fast vid den årliga utvärderingen.

En möjlig lösning, som utvecklas i kapitel 7.2, Alternativa lösningar är att dela incitamentsprogrammet i flera delar: Ett nytt incitamentsprogram som är fullständigt individuellt, eller möjligen till viss del är baserat på prestation inom en mindre grupp, och ett uttalat vinstdelningssystem som är beroende på hur koncernens respektive dotterbolagets EBIT har utfallit.

5.4.3. Uppnåelighet

Det är viktigt att incitamentsmålen är uppnåbara, eller åtminstone inte helt omöjliga att uppnå, för då motiverar de väldigt dåligt. De anställda ska emellertid inte ta incitamentsprogrammet för givet och näst intill förvänta sig incitamentsutbetalning per automatik; det ska krävas en ansträngning med gott resultat som följd för att vara berättigad till den bonus incitamentsprogrammet möjliggör – annars fyller programmet inte sin funktion, som i grunden är att förbättra företagets resultat. Jämför avsnittet om uppnåelighet i kapitel 3.1.1, Utformning.

Det framkom i intervjuerna med dotterbolagen att finns en inställning bland en del anställda i koncernen om att bonus kan tas för given. Följden av detta blir att om inte bonus faller ut i förväntad storleksordning blir anställda sura och besvikna, trots att de incitamentsgrundande resultaten inte uppnåtts. En sådan inställning kan vara förödande i sin yttersta form då det kan få stor genomslagskraft inom en avdelning eller dotterbolag. Chefer med mindre tyngd i bagaget riskerar att bli påverkade och sätta lägre mål för att tillgodose sina medarbetares krav på att få bonus – en risk som dessutom ökar eftersom de individuella målen är mer kvalitativa än de på högre nivåer, och därför riskerar att behöva bedömas mer subjektivt.

Det finns en medvetenhet om att det här är ett problem, och det planeras medvetandegörandeprojekt för att föra ut gisten i incitamentsprogrammet, till både anställda och chefer. Till viss del, reflekterar respondenterna på dotterbolagen, kommer sig inställningen antagligen av att det tidigare bonussystemet föll ut om koncernen gick bra, oavsett individuella prestationer. Åsikter av typen att det fungerade bra då och att det inte fanns någon anledning att förändra det föreslås vara en bakomliggande anledning till inställningen.

Å andra sidan får det naturligtvis inte vara alldeles för svårt att uppnå incitamentet, för då får det snarast en demotiverande effekt som följd av en känsla av att hur hård ansträngning som än investeras, så faller ingenting ut i form av belöning. Teorin säger att det borde finnas förväntningar bland de anställda om höga krav, men att kraven rent faktiskt inte är så strama som de verkar. För närvarande verkar det vara låga förväntningar på kraven, vilket bland annat leder till att anställda snarare blir mer irriterade när de inte får incitament än glada när det utfaller.

Dotterbolagen uppger att av maximal utbetalning, motsvarande 110% på alla mål, faller incitamentet för närvarande ut till ungefär 80 - 90%, och att snart sagt alla anställda får utfall på sina individuella mål. Det låter trevligt, men inte nödvändigtvis optimalt för att ge motiverande effekt. Teorin säger att det optimala ur motivationssynvinkel är när målen är uppnåeliga till ungefär en

tredjedel⁶⁹, men då bör det också hållas i minnet att de tankarna kommer från USA där både kultur och vana vid prestationsbaserade ersättningsprogram är annorlunda än i Sverige. Att ha så höga krav på målen skulle i E.ONs fall kunna vara improduktivt på grund av oönskade bieffekter.

Ett potentiellt problem är att kvalitativa mål till sin natur är just kvalitativa, och därmed svåra att kvantifiera. Det innebär också att det kan vara svårt att definiera vad skillnaden är mellan 100% uppnåelighet och 110%. Det visade sig också i diskussionen med dotterbolagen att det finns vissa olikheter mellan olika chefer i det här avseendet: en del väljer att sätta 100% när målet är uppfyllt och reservera 110% för fenomenala insatser, medan en del väljer att sätta 110% med motivationen att målet faktiskt är uppfyllt, och snarast argumenterar att det inte går att kräva något mer.

5.5. Enhetlighet

Vid intervjuerna har det tydligt framkommit att ett större förändringsarbete är på gång på E.ON, i första hand inom ekonomistyrningen i form av projektet Train. Inom detta projekt, som även rymmer det sedan tidigare drivna projektet OPEX, är samordning i fokus. En viss mån av välbehörlig enhetlighet och centralisering håller på att genomföras, till stor del eftersom E.ON AG har önskat den här sortens samsyn. Group Controlling står i centrum för den här förändringen.

En sådan förändring är säkerligen av godo. Den står i kontrast till den höga grad av decentralisering som har rått inom E.ON, och som i sig inte är dålig, men det har varit svårt att automatiskt få en fullständig översikt uppifrån. Respondenterna reflekterar att E.ON behöver en samordnande funktion som på ett centralt plan kan överblicka affärsområdenas ekonomistyrning för att få en tydligare kongruens. Av speciellt intresse för den här uppsatsen är också att det underlättar för arbetet med att koppla samman ekonomistyrningen och incitamentsprogram på koncernnivå när det ges möjlighet till mer automatiserad inblick i dotterbolagens ekonomiska styrning.

På HR-sidan har motsvarande samordningsprojekt till stor del redan tidigare genomförts. Personal har flyttats från dotterbolagen till koncernen och de HR-personer som sitter kvar ute på dotterbolagen är mer operationella till sin art. Således får koncernen ett mycket större inflytande över HR-funktionen och kan i större utsträckning styra och forma arbetet efter koncerngemensamma mål.

⁶⁹ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2003)

Vad som framstår som ett mycket viktigt steg i införandet av ett nytt belöningsystem – vilket E.ON gjorde förrförra året – är kommunikation. Vid flera av intervjuerna, främst på dotterbolagsnivå, framkom dock tecken på viss oförståelse för programmet och direkt felaktig information, vilket lett till missnöje. Det borde kunna antas att både Controllern och HR-ansvariga på denna nivå ska vara insatta i programmet och veta hur det är utformat och fungerar, men det som om det i praktiken inte ligger till så, vilket i högsta grad förtjänar att belysas. Detta diskuteras i kapitel 5.2.1, Kompllicerat system.

5.6. Samverkan mellan systemen

Något förvånande förefaller en direkt koppling mellan E.ONs incitamentsprogram och ekonomistyrning vara snart sagt obefintlig, vilket skiljer sig från vad såväl Anthony & Govindarajan (2003) som Merchant & Van der Stede (2003) föreslår. Det råder ingen tvekan om att det tydligt går att konstatera att incitamentsprogrammet konstruerats och tagits i bruk av HR utan att ekonomi- och finanssidan haft beslutande position i processen, och den på förhand förväntade betydelsefulla direkta kopplingen mellan de två systemen saknas.

Den bild som framkommer är snarare att de två systemen i grunden är till för samma sak, och att det är ur detta gemensamma syfte som kopplingar uppstår. Från såväl koncernnivå som dotterbolagsnivå uttrycks i intervjuerna att det *finns* kopplingar, men att de är *indirekta*, och det uttrycks också ett visst beklagande – framförallt från dotterbolagsnivån – över att systemen inte är mer samspelta. Det framförs även att det finns ett visst ”stuprörstänkande”, alltså att incitamentet och ekonomistyrningen ses som separata företeelser, på både konstruktionsplanet och utvärderingsplanet. I det senare fallet uppstår emellertid en koppling, låt vara indirekt, då de flesta mål inom incitamentsprogrammet är mätbara och därför mäts med hjälp av nyckeltal från ekonomistyrningen.

Inom incitamentsprogrammets är det två nivåer av tre som verkar ha en koppling till incitamentsprogrammet, nämligen koncernnivån och dotterbolagsnivån, där målen är EBIT, ROCE och liknande. Det verkar emellertid som om kopplingen uppstår just för att systemen har samma grundsyfte och inte för att incitamentsprogrammet ska knytas till ekonomistyrningen. Som diskuterades i kapitel 5.1, Incitamentsprogrammets syfte och kapitel 5.4, Motivation bör de översta stegen dessutom ha något svagare motiverande effekt än det individuella – trots att de tillsammans avgör 60% av incitamentet är de nämligen i stort sett okontrollerbara för varje individ –

och det medför också att kopplingen från det faktiskt motiverande incitamentsprogrammet till ekonomistyrningen blir avsevärt svagare.

Det finns emellertid goda skäl till att kopplingen *bör* vara svag, så länge ekonomistyrningssystemet är designat uttryckligen för ekonomisk kontroll. Incitamentsmålen bör nämligen vara operationella och direkt relaterade till varje anställds arbete, vilket är svårt för att inte säga omöjligt att åstadkomma i ekonomistyrningen. Ett väl designat incitamentsprogram är alltså i grunden till viss del omöjligt att direkt förena med ekonomistyrningssystem som fokuserar på ekonomiska aspekter och inte strategiska sådana.

Det balanserade styrkortet gör en ansats att lösa upp den sortens knutar och förena incitamentsprogram – eller åtminstone en möjlighet att koppla belöningar till anställdas prestationer – till ekonomistyrning, i form av såväl strategiskt som finansiellt viktiga prestationer och nyckeltal. E.ON Värme använder BSC parallellt med såväl incitamentsprogram som budget. Rätt implementerat kan en sådan uppställning ge det bästa av båda världarna, men kostnaden och arbetet ökar naturligtvis också.

Om incitamentsprogrammet ur alla aspekter ska *kunna* kopplas direkt till ekonomistyrningssystemet, måste det senare utvecklas för att bli mycket operativt till sin karaktär, vilket inte nödvändigtvis innebär att mängden ren ekonomisk information minskar, men däremot att mängden av den icke-ekonomiska ökar. Systemet skulle bli större, mer rapportering skulle säkerligen krävas, och det är inte nödvändigtvis säkert att nettoeffekten skulle vara positiv – jämför avsnittet om optimal kontroll i kapitel 3.4.3, Kontroll.

Samtidigt kan det hävdas att om en lyckad förändring av ekonomistyrningssystemet genomfördes, med resultat att måtten blev enklare att relatera till det dagliga arbetet för varje anställd, skulle detta vara av godo för att öka förståelse, på alla nivåer. Att direkt koppla incitamentsprogrammet till ett rent ekonomistyrningssystem skulle däremot vara svårt – det kan användas för högre befattningshavare, som har stort inflytande även över rent redovisningsrelaterade ekonomiska mått⁷⁰, men för över 5000 anställda på alla nivåer i ett företag vore det troligen illa anpassat.

En förklaring till att incitamentsprogrammet och ekonomistyrningen inte verkar ha några direkta beröringspunkter är i all enkelhet att arbetet med ett gemensamt incitamentsprogram startade tidigare än arbetet med gemensamt ekonomistyrningssystem, vilket egentligen påbörjat först under senare tid, i och med projekt som OPEX och Train.

⁷⁰ Sandell, Niklas. *Redovisningsmått, påkopplade system och ekonomiska konsekvenser* (2006)

I och med att dessa nu har stort fokus finns goda möjligheter att olika nivåer av direkt koppling trots allt kommer att etableras; beröringspunkterna mellan systemen är trots allt många och det finns mycket att vinna på att företagets funktioner är väl hopfogade. Det underlättar om inte annat målsättande, förståelse och uppföljning av incitament, och inte minst kommer incitamentsprogrammet på ett naturligt sätt att motivera till förbättrad prestation på just de områden inom ekonomistyrningen det knyts till.

5.7. Sammanfattning

I det här kapitlet har analysen av E.ONs incitamentsprogram och dess koppling till ekonomistyrningssystemet presenterats. Direkt koppling har inte visat sig finnas, vare sig i utformning eller praktiskt arbete. Däremot finns det en indirekt koppling som huvudsakligen uppstår eftersom de båda systemen i grunden syftar till att åstadkomma samma effekt: positivt resultat för företaget. Att kopplingen är indirekt medför också att en större del av incitamentsprogrammet måste utvärderas för att den ska framgå tydligt.

Syftet med incitamentsprogrammet förefaller vara just att motivera, attrahera och behålla medarbetare – och troligen också att skapa en känsla av samhörighet. Valet av nyckeltal, risk för suboptimering och förslag på justering har diskuterats, och det har konstaterats att det antagligen är en aning för lätt att få incitamentet att utfalla för att det ska vara optimalt. Vidare har möjligheten att korta tiden från prestation till belöning tagits upp, och det har noterats att det finns en viss informationsbrist även bland högre positioner på dotterbolagsnivå gällande hur systemet faktiskt är utformat, samt att IT-stödet möjligen skulle kunna förbättras.

6. Slutsatser

I det här kapitlet uppfångas det mest väsentliga från analysen i kort och översiktlig form. Detta sammanställs nedan för att ge ett sammanfattande förståelse över vad studien gett för resultat.

Analysen i denna uppsats behandlar hur incitamentsprogrammet fungerar, och hur väl det samverkar med ekonomistyrningssystemet med avseendet att verka i önskvärd riktning. Här innefattas vad syftet med att använda incitamentsprogrammet i E.ON är, nämligen att verka för att motivera de anställda att i större omfattning anstränga sig för att prestera utöver det ordinarie förväntade och via detta belönas, samtidigt som det syftar till att attrahera och behålla medarbetare.

Det som emellertid talar emot syftet är dels att utvärderingen sker enbart en gång per år, och dels att merparten av programmet grundar sig på resultat som den enskilde individen inte kan påverka. Det framstår som att programmet i viss utsträckning syftar till att skapa en känsla av samhörighet inom både dotterbolag och koncernen. Vad gäller den nuvarande utformningen finns det aspekter av den som kan ifrågasättas, exempelvis vad gäller antalet mål de anställda utvärderas på och optimal nivå på måluppfyllelse.

Utarbetningen av nyckeltal kan förbättras så att nyckeltalen bättre förstås av de anställda och därmed leder dem tydligare i den dagliga verksamheten. Det framkommer skilda uppfattningar, mellan koncern och dotterbolag, i frågan om utformningen av incitamentsprogrammet, vilket skulle kunna tolkas som att programmet ses ur olika synvinkel, men även ses som ett resultat av svagt IT-stöd.

Det framkommer även att de nyckeltal som används är lite för nära besläktade, vilket kan leda till att utfallet antingen blir mycket lyckat eller misslyckat. För att undvika denna problematik bör E.ON istället utarbeta nyckeltal som inte i lika stor omfattning korrelerar med varandra, men likväl inte heller tillåter suboptimering. Den i dagsläget gällande styrningen bygger i mångt och mycket på finansiella nyckeltal, men kan via Train komma att förändras åt att i större omfattning innefatta icke-finansiella sådana, vilket kan ses som ett steg i riktningen att förbättra möjligheten till operationell styrning och ökad förståelse bland de anställda. Vad gäller suboptimeringsrisken i E.ON kan framhåvas att betala ut incitamentet, utvärderat på tre nivåer, har minskat denna.

Det har framkommit att justering vanligtvis inte används i E.ON, utan endast i undantagsfall. Detta rimmar inte med kontrollerbarhetsprincipen, vilken säger att anställda enbart bör utvärde-

ras på faktorer de kan påverka. Företaget bör utveckla ett regelverk, vilket klargör vilka justeringar som är godkända och vilka som inte är det. Om kontrollerbarheten ska följas fullt ut bör dessutom vissa former av justeringar tillåtas även i normala fall.

Systemets viktning, 20-40-40, uppfattas – trots problematiken med motivation – som klok då den både fångar upp individens prestation, och utfallen för dotterbolag och koncern i programmet. Det kan emellertid påpekas att kontrollerbarhetsprincipen talar emot denna utformning. Även om de individuella målen ofta är av operationell karaktär, vilket enligt kontrollerbarhetsprincipen är eftersträvansvärt, verkar programmet totalt sett inte vara utformat utifrån denna princip, eftersom en stor del av det utvärderas från finansiella mått.

Vad gäller uppnåeligheten i incitamentsprogrammet, verkar det som att den tas för given. Enligt teorin ska de anställda behöva anstränga sig utöver det ordinarie för att få incitamentsutbetalningen, men i E.ON ses den som mer eller mindre självklar. Detta kan medföra att chefer i lägre position påverkas av ett tryck att sätta lägre mål. För att undvika problemet planeras ett medvetandegörandeprojekt angående incitamentsprogrammet. Det får emellertid inte vara för svårt att nå upp till målen, då det istället riskerar att få en demotiverande effekt.

Uppföljningen och återkopplingen av incitamentsprogrammet framstår som bristfällig, då den bara sker en gång per år. Förståelse för detta finns vad gäller komplexa mål, men åtminstone de till karaktären enklare målen bör kunna utvärderas oftare. Genom att basera hela programmet på individuella prestationer skulle problem kunna undvikas.

En strävan efter enhetlighet i bolaget håller i nuläget på att utarbetas, i form av viss centralisering, vilken ses som välbehövlig. Effekten av detta kan tänkas vara att suboptimering kan undvikas då Group Controlling får större insyn i bolagen och därmed kan avgöra vilka handlingar som mest gynnar koncernen, och underlättar troligen även sammanfogningen mellan ekonomistyrningssystem och incitamentsprogram på koncernnivå.

Det har under studien framkommit tecken på att förståelsen av programmet på många håll är bristfällig. Den troliga förklaringen till detta är delvis avsaknad av kommunikationen kring den väsentliga informationen. Att just föra ut denna information framstår som oerhört viktig för att få acceptans. E.ON bör satsa mer resurser på detta, för att förhindra irritation och istället frambringa positiv inställning och medvetande kring systemet.

Under arbetet framkommer att systemet är relativt komplext, vilket hänförs till att det till stor del är uppbyggt kring finansiella nyckeltal, vilka i sig är svåra att koppla till i den dagliga verksamheten, men även att beräkningarna framstår som komplicerade att förstå. Det förekom även stora missförstånd i hur programmet verkligen var utformat, vilket verifierar ovanstående påstående. Med detta i åtanke bör E.ON satsa på information för de anställda, kanske specifikt i form av att modifiera *Plus för motiverade* så att det tydligare framgår att payout-linjen är linjär och att procentsatserna bara är exempel, samt att inkludera ekvationen för beräkning av utbetalningen.

Vad gäller IT-stödet framkommer klagomål. Grunden i systemet påstås vara god, medan problemet hänförs till de komplicerade ändringar som emellanåt behöver göras. Det framstår som önskvärt att förändra systemet i en mer användarvänlig riktning genom att kunna hantera fler mål än vad som är möjligt i dagsläget, och rent i allmänhet förenkla användning, kanske framförallt ur ekonomistyrningssynvinkel.

Sammanfattningsvis verkar den direkta kopplingen mellan de båda systemen vara nära på obefintlig. Det urskiljs tydligt att incitamentsprogrammet är konstruerat av HR och att Ekonomi och Finans inte i någon större utsträckning har varit deltagande i konstruktionen, vilket antagligen har bidragit till avsaknaden av koppling. Det verkar som att den indirekta koppling som existerar, gör det eftersom de i grunden har samma syfte och inte för att incitamentsprogrammet ska knytas i ekonomistyrningssystemet.

Det är här lämpligt att påminna sig om att E.ONs incitamentsprogram omfattar över 5000 anställda på alla nivåer i koncernen, att systemet ännu är relativt ungt och att ekonomiavdelningen för närvarande driver ett stort projekt för att utveckla ekonomistyrningssystemet. Totalt sett är det inte konstigt om det finns mindre praktiska problem i ett så stort och ungt system, och det skulle vara mycket intressant att ha möjlighet att studera systemet vid senare tillfälle, när de förändringar som planeras nu har hunnit genomföras.

6.1. Sammanfattning

I det här kapitlet har slutsatserna från analysen sammanfattats. Bland andra slutsatser har kapitlet berört skilda syner från koncern- och dotterbolagsnivå, likheten mellan nyckeltal, justering av resultaten, hur lätt det är att uppnå målen, den praktiska utformningen och användningen av IT-stödet, och förståelsen för hur systemet ser ut – en fråga som är tätt kopplad till informations-spridningen och systemets komplexitet.

7. Utvärdering

Efter analysen och de däri dragna slutsatserna, kommer möjligheten att reflektera kring hur incitamentsprogrammet är konstruerat och fungerar i praktiken. Först presenteras en kort översikt av de delar som kunde förbättras, och därefter diskuteras alternativa utformningar.

7.1. Förbättringspotential

I stort sett framstår E.ONs incitamentsprogram som gediget genomtänkt och i linje med teoretiska resonemang, med ett fåtal avvikelser och kompromisser med verkligheten. På det stora hela taget är personer både på koncern- och dotterbolagspositioner tämligen nöjda.

Det verkar emellertid vara lite för enkelt att nå incitamentsutbetalning, jämfört med vad teorin föreslår, och det tar ett år för belöningen att utfalla, vilket huvudsakligen verkar bero på den mängd arbete som i praktiken behövs för att måluppfyllnadsgraden ska kunna beräknas tillförlitligt. I praktiken har enskilda anställda små möjligheter att påverka de två översta nivåerna – och ingen möjlighet att påverka vädret, vars effekter inte justeras bort inför mätning – vilket sänker kontrollerbarheten.

Det har också visat sig att det finns en del praktiska problem med användningen. IT-stödet klarar bara av två mål, trots att fler ibland används. Det kan diskuteras om det är IT-stödet eller de många målen borde ändras, men situationen borde hur som helst förändras för att lösa motsättningen. Själva IT-stödet som sådant lider också av en del problem, som framförallt märks i form av att det är svårt att korrigera inmatningar.

Dessutom verkar det som om kunskapen om incitamentsprogrammet kan behöva förbättras, på flera organisatoriska nivåer, och acceptansen likaledes behöva förstärkas. Specifikt uttryckte E.ON Gas att systemet hade praktiska problem och att det var svårt att förstå och förutsäga hur mycket belöningarna totalt skulle kosta just det dotterbolaget. Val av nyckeltal kan också till viss del förbättras så att de inte följs åt lika tydligt, för om de gör det ger de mest bara samma information.

7.2. Alternativa lösningar

Först, en brasklapp. Författarna är väl medvetna om att ett så stort och komplext system som det rör sig om i fallet E.ON kräver mycket tid och engagemang för att belysa fullt ut, och inser begränsningen i tid på den här uppsatsen. Därtill kommer att det är omöjligt, eller åtminstone inte vist, att byta system för ofta eftersom anställda måste få tid att förstå och acceptera omställningen,

och dessutom måste systemen rent praktiskt utvecklas. Författarnas fromma förhoppning är att alternativen här kan användas till någon del för att förbättra nuvarande systems praktiska användning, eller användas i en diskussion om incitamentsprogrammets utveckling.

Incitamentsprogrammet består, funktionellt sett, egentligen av två olika delar: En del som anställda kan påverka direkt – de individuella målen – och en del där kontrollen är mycket svagare – målen på koncern- och dotterbolagsnivå. Eftersom den senare delen dessutom är knuten till EBIT, kan den i stort sett ses som ett vinstdelningssystem, där utdelningen bara utfaller när vissa grundkrav är uppfyllda.

Ett alternativ till nuvarande incitamentsprogram är då att separera delen med svagare kontroll, och fullt ut kalla den för vinstdelningssystem eller någon annan mer passande term. Incitamentsprogrammet skulle på så sätt kunna renodlas till att vara helt kontrollerbart för varje anställd, vilket borde ge än bättre motivation, även om belöningsens totala storlek inte påverkas. Dessutom borde det bli ett mer lättförståeligt system i och med att incitamentsprogrammet får färre mål, och möjligen öppna för att hantera fler individuella mål om detta är önskvärt.

Suboptimering motverkas även fortsatt, och känslan av samhörighet med resten av organisationen finns fortsatt kvar, eftersom vinstdelningen fortfarande ger utdelning. Fördelarna är i första hand pedagogiska och i viss mån förenklad praktisk hantering. En renodling av incitamentsprogrammet skulle också ge möjlighet att sätta mål inom avsevärt mindre grupper än dotterbolag eller region. I mindre grupper kan varje anställd antas känna starkare samhörighet och ansvar för det gemensamma resultatet och bli mer motiverad att jobba för gemensamma mål.

Den största nackdelen med det här tillvägagångssättet förefaller vara att det blir ytterligare en del i den totala ersättningsstrukturen att hålla reda på för varje anställd. E.ON har redan flera delar: grundlön, incitament, förmån och extra ersättning. Det är inte nödvändigtvis säkert att det skulle vara enklare för anställda att även hålla reda på vinstdelningen, även om det alltså medför ett enklare incitamentsprogram. Ur rent praktisk hanteringsvinkel borde det emellertid inte vara svårt, eftersom informationen redan i dagsläget hanteras inom IT-systemet.

Ett annat alternativ är att förändra hanteringen av målen. Vissa mål är för närvarande sådana att de har tendenser till att antingen utfalla helt eller inte utfalla alls, och fler mål skulle minska den sortens abrupthet. Om, exempelvis, åtta mål användes där vart och ett kunde utfalla helt eller inte alls, skulle det ändå ge en lägre abrupthet och mer kontinuitet i belöningsutbetalningen, eftersom allt mellan 0 och 8 mål skulle kunna utfalla. Det skulle även kunna bli lättare att avgöra målupp-

yllnadsgrad: 0 - 3 uppfyllda mål skulle exempelvis kunna räknas som under 95%, och 4 - 8 skulle linjärt kunna ge från 95% upp till maximalt 110% när samtliga mål uppfylldes.

En uppenbar nackdel med det här förfarandet är att det skulle krävas sättning och uppföljning av fler mål. Å andra sidan används redan 1 - 10 mål vid löneförhandling. Dessutom är många mål tämligen enkla att bryta ner i beståndsdelar – faktum är att de *måste* brytas ner i delar förr eller senare. Vid dagligt arbete utförs inte egentligen uppgiften *förbättra kundkontakt*, utan det målet består av en stor mängd små, praktiska handlingar och skulle kunna brytas ner till, till exempel, *öka antalet kundsamtal per dag, minska väntetiden per kund* och liknande.

Fördelen är att mindre mål lättare blir mer kvantifierbara än större. Det är mindre komplicerat att mäta *antalet kundsamtal per dag*, än att mäta *hur bra kundkontakten är*. På det här sättet erhålls en lämplig avvägning både mellan kvantitativa och kvalitativa mål, och mellan diskreta och kontinuerliga belöningsutfall.

Såväl koncernpersonal som dotterbolagspersonal reflekterar om att incitamentsprogrammet skulle kunna förenklas – tankar om att ändra payout-linjen från 95-100-110 till 90-100-110 procent framkommer till exempel. Möjligen skulle även den rent praktiska implementationen av systemet kunna anpassas något bättre till samtliga intressenters behov.

Vad gäller informationen, kan rent konkret föreslås att beskrivningen ändras – antingen i broschyren *Plus för motiverade*, eller i material som går ut till ledningsnivån på dotterbolag. För närvarande är det stort fokus på procentalen 95.1%, 100% och 110%, vilket leder att systemet närmast kan uppfattas som en trappa, istället för den linjära skala mellan 95% och 110% som det egentligen är. Mindre fokus på framförallt 100%-nivån, och kanske med exempel på 104% eller något annat lämpligt värde som visar på att det är just ett exempel, vore av godo. Att presentera såväl figur som ekvation, framförallt för dotterbolagsledning, vore därtill positivt.

7.3. Sammanfattning

I det här kapitlet har först praktiska aspekter som kan förbättras behandlats, främst att det är enkelt att nå målen, att IT-stödet är för komplicerat och att kunskapen ute bland medarbetarna angående hur incitamentsprogrammet verkligen är utformat är för liten. Därefter gavs förslag på alternativ för hur incitamentsprogrammet skulle kunna utvecklas för att förbättra genomslaget och förståelsen, bland annat att låta de två översta nivåerna flyttas till ett vinstdelningsprogram så att incitamentsprogrammet enbart innefattar prestationer som anställda kan kontrollera.

8. Diskussion

I detta kapitel ges en avslutande diskussion som tar upp möjligheter att använda lärdomar härifrån i nya uppsatser, och ger förslag på vidare forskning.

Den här uppsatsen var den första som gjordes på E.ON Sveriges nya incitamentsprogram. Uppföljande studier skulle kunna ta utgångspunkt här, men gå djupare och undersöka något av följande spår; eller i sagda studier utgå från de erfarenheter som har uppstått här.

E.ON justerar inte sina nyckeltal, trots att externa faktorer – till exempel väder – har väldigt stort inflytande. Det är rimligt att anta att andra företag i energibranschen ställs inför liknande problem, och också behöver ta ställning till hur sådana omständigheter ska påverka verksamheten; resonemanget bör därför kunna appliceras även på dem. Det är också rimligt att anta att andra energiföretag använder liknande operationella nyckeltal, eftersom de agerar i samma bransch – dominerad av ett fåtal tämligen homogena stora företag –, gör ungefär samma saker och definitivt utsätts för liknande externa faktorer.

Framtida studier skulle kunna undersöka om så är fallet, och även gå djupare in på E.ON. En kvantitativ undersökning även bland anställda med lägre positioner i organisationen skulle kunna öka kunskapsbilden, eftersom den här uppsatsens respondenter uteslutande innehar exekutiv nivå. Även vad berörda parter som mäts efter LTIP – till skillnad från STI – tycker om sitt incitamentsprogram är något som med fördel kan studeras.

Andra aspekter som skulle kunna undersökas vidare, är de tendenser till strukturella samband som har uppmärksamrats under studiens gång. Det visade sig exempelvis finnas en relation mellan vilken nivå på incitamentsprogrammet ett mål låg på – koncernnivå, dotterbolagsnivå eller individuell nivå – och hårdheten på målets tillhörande nyckeltal; ju högre nivå, desto hårdare nyckeltal. Det verkar också som om det blir fler nyckeltal på lägre nivåer, och att den enskilde anställdes kontrollerbarhet blir lägre på högre nivåer. Samtliga samband verkar teoretiskt logiska, men behöver beläggas empiriskt.

8.1. Sammanfattning

Diskussionen ovan har innefattat frågan om hur justering av nyckeltal skall hanteras, samt att mer djuplodande studier av E.ON – bland annat av LTIP eller fler dotterbolag – kan öka kunskapsbilden. Förutom detta kan under studien framkomna strukturella samband med fördel studeras.

9. Källförteckning

9.1. Publicerade källor

9.1.1. Böcker

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2003) Management Control Systems, Irwin Mc Graw-Hill, upplaga 11
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber AB
- Grant, Robert M. (2005) Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, upplaga 5
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Studentlitteratur AB
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2003) Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives, Prentice Hall
- Sandell, Niklas (2006) Redovisningsmått, påkopplade system och ekonomiska konsekvenser, (avhandling för doktorsexamen, Lunds universitet), Lund business press, Lund

9.1.2. Artiklar

- Arwidi, Olof (2005) Budgeteringens utveckling – evolution eller revolution? I Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling, ed Lind, J. & Nilsson, G., Stockholm, 2005
- Hellman, N. & Lind, J. (2004) Aktieägarvärde och koncernstyrning – En studie av interna och externa aspekter på koncernstyrning. I Redovisningens teori, praktik och pedagogik, ed Lind, J. & Schuster, W. Stockholm, 2004
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review Jan – Feb (1992), sid. 71 - 80

9.1.3. Externa dokument

- E.ON Sverige AB (publ) Grundprospekt avseende Medium Term Notes Program om 13 miljarder kronor (2006)
- Årsredovisning E.ON Sverige (2006)

9.2. Företagsinterna källor

- Nyhetsbrev Nr 1 gällande Train, 2006-12-20
- Nyhetsbrev Nr 3 gällande Train, 2007-04-02
- Operational Excellence, Information till kandidatuppsats, 2007-04-24
- Plus för motiverade, E.ON Nordic (2006)

9.3. Muntliga källor

- Callegari, Alexandra, HR Manager, E.ON Gas. Intervju 2007-05-14
- Hülse, Jessica, Belönings- och HR Controllingchef, E.ON Sverige. Intervju 2007-04-11
- Jönmark, Therese, HR Manager, E.ON Värme. Intervju 2007-05-24
- Jönsson, Peter, Ekonomie doktor, Universitetslektor, 2007-04-18
- Jönsson, Åsa, Controller, E.ON Värme. Intervju 2007-05-11
- Karlsson, Amelie, Controller koncernledningsfunktion Ekonomi och Finans, E.ON Sverige. Intervju 2007-04-24
- Nebrelius, Henrik, Controller, E.ON Gas. Intervju 2007-05-02
- Persson, Jon, Controller, E.ON Värme. Intervju 2007-05-11
- Pramgård, Marcus, Controller koncernledningsfunktion Ekonomi och Finans, E.ON Sverige. Intervju 2007-05-03

9.4. Elektroniska källor

- Affärsdata, 2007-04-07, <http://www.ad.se/>
- E.ON i Världen, 2007-04-14, <http://www.eon.fi/templates/InformationPage.aspx?id=74079>
- E.ON Suomi, 2007-04-24, <http://www.eon.fi/templates/InformationPage.aspx?id=56977>
- E.ON Sveriges huvudbudskap, 2007-04-11, <http://www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=74691>
- E.ON Sveriges strategi, 2007-04-11, <http://eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=44015>
- Fakta om E.ON, 2007-04-24, <http://www.eon.fi/templates/InformationPage.aspx?id=74086>
- Fakta om vår verksamhet och organisation, 2007-04-28, <http://www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=44011>
- Largest Companies, 2007-04-25, [http://www.largestcompanies.se/default\\$/lev2-ShowSrcRes/lev2Desc-S%F6kresultat_F%F6retag%2CE%3B/AdPageId-25/fromRec-1/uid-20074191242599947/tab-lev3-OrgDetail/lev3Desc-E.ON_Nordic_AB/ftgnr-131769/rec-7/#](http://www.largestcompanies.se/default$/lev2-ShowSrcRes/lev2Desc-S%F6kresultat_F%F6retag%2CE%3B/AdPageId-25/fromRec-1/uid-20074191242599947/tab-lev3-OrgDetail/lev3Desc-E.ON_Nordic_AB/ftgnr-131769/rec-7/#)
- Mercer Human Resource Consulting, 2007-05-01, <http://www.mercerbr.com/summary.jhtml?idContent=1182600>
- Våra dotterbolag, E.ON Gas 2007-04-15, <http://www.eon.se/templates/CompanyPage.aspx?id=12135>
- Våra dotterbolag, E.ON Värme, 2007-04-15, <http://www.eon.se/templates/CompanyPage.aspx?id=12152>
- Våra ägare, 2007-04-28, <http://www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=44018>

Bilaga A: Intervjuer

Totalt genomfördes intervjuer med åtta personer under en dryg månads tid. Här redovisas intervjuguider från dessa, samt syftet med varje intervju.

Jessica Hülse

De två intervjuerna med Jessica Hülse syftade i första hand till att få en översikt över incitamentsprogrammet, och i andra hand till att få svar på specifika frågor om hur det fungerar. Jessica är ansvarig för incitamentsprogrammet på koncernnivå.

Intervjuguide till den första intervjun med Jessica Hülse, Belönings- och HR Controllingchef E.ON Sverige, 2007-04-11.

- Kan du berätta lite om E.ONs incitamentsprogram?
- Vad är specifikt för E.ONs incitamentsprogram?
- Vilka nyckeltal används för underlag?
- Vilka KPI används? Används KPIer alls?
- Hur ser kopplingen mellan incitamenten och ekonomistyrning ut?
- Hur såg processen för utformningen av incitamentsprogrammet ut?
- Vilket ekonomistyrningssystem används på E.ON? Budget? Balanced scorecard? Annat?
- Har det skett någon förändring i ert incitamentsprogram på sistone?

Intervjuguide till den andra intervjun med Jessica Hülse, 2007-05-09.

- Vad är viktigt när ni väljer mål för incitamentsprogrammet?
- Vilket mål används oftast? Vilka kommer på 2 - 10 plats?
- Hur många olika mål finns totalt?
- Vilka nyckeltal är målen knutna till?
- Vilka mål är bra? Vilka är dåliga? Finns det någon koppling till olika nivåer?
- Vad kopplas målens kravnivå till – budget, benchmark, samma period förra året etc.?
- Är alla mål lika tunga, i tid och svårighetsgrad? Finns det regler och beslutsstöd som hjälper till att göra målen likartade i det hänseendet?
- Hur får målen på lägre nivåer sättas? Kan en handlingsplan, som i sig innehåller flera delmål, räknas som ett mål?
- Påverkas chefernas incitament etc. av de underlydandes incitamentsresultat?

- Hur ser grupperna A, B, C ut – vem ingår i vilken grupp? Är exempelvis koncernanställda automatiskt högre än på dotterbolag?
- Varför är det så lång tid som ett år? Varför inte ha varje månad som avstämning?
- Hur ofta faller incitamentet ut? Är det olika för grupperna A, B och C?
- Hur stor andel av målen för grupp A, B och C respektive på dotterbolagsnivå och individuell nivå skulle du säga är hårda och mjuka?
- Hur ser statistiken för incitamentsprogrammet ut?
 - Hur ofta har nivå 1-målet (koncernmålet) uppfyllts?
 - Till vilken grad (95.1, 100, 110 procent)?
 - Hur ofta har nivå 2-målen uppfyllts?
 - Till vilken grad (95.1, 100, 110 procent)?
 - Hur ser uppfyllandegraden ut för grupperna A, B och C?
 - Hur ser uppfyllandegraden ut i olika dotterbolag?
 - Hur ofta har nivå 3-målen uppfyllts?
 - Till vilken grad (95.1, 100, 110 procent)?
 - Hur ser uppfyllandegraden ut för grupperna A, B och C?
 - Hur ser uppfyllandegraden ut i olika dotterbolag?
 - Hur ser det ut i olika sorters enheter (försäljning, service etc)?
- Använder, rent faktiskt, alla bolag och enheter incitamentsprogrammet?
- Finns det bolag, enheter eller andra grupperingar som inte tycker om incitamentsprogrammet?
- Hur påverkar det att både ekonomistyrningssystem och incitamentsprogram förändras?
- Kan du berätta lite mer om förmånerna? Vem får dem, hur stora är de i förhållande till incitamenten, vad faller de ut på osv?

Amelie Karlsson

Intervjun med Amelie Karlsson syftade till att få förståelse för projektet Operational Excellence (OPEX). Amelie är ansvarig för OPEX och berättade om hur det från ur koncernens håll, genom Group Controlling, ska fås större förståelse för och inblick i dotterbolagens ekonomistyrning.

Intervjuguide till intervjun med Amelie Karlsson, Controller på koncernledningsfunktion Ekonomi och Finans, E.ON Sverige, 2007-04-24.

- Kan du berätta lite om E.ONs ekonomistyrningssystem?
- Vilka styrmetoder använder ni? Budget? Balanced scorecard? Kultur?
- Hur kopplas de till varandra?
- Vilka KPIer använder ni nu?
- Vad är det viktigaste när ni väljer KPI och nyckeltal?
- Vilka kommer ni att använda?
- Hur räknas de ut?
- Varför just de?
- Hur ser det ut specifikt för olika dotterbolag / affärsområden? Är det olika på olika nivåer?
- Kopplas KPIerna till incitamentsprogrammet?
- Vad används KPIerna till?
- Vad är Train?
- Hur stor betydelse har KPIerna i ekonomistyrningen?
- Använder ni nyckeltal? Vilka?
- Består KPI av något ytterligare förutom nyckeltalen?
- Använder ni både hårda och mjuka nyckeltal? Var är de hårda resp. mjuka viktiga?
- Hur lätta är de att förutsäga och hur komplicerade är de?

Henrik Nebrelius

Intervjun med Henrik Nebrelius syftade till att belysa hur ekonomistyrningen inom bolaget fungerar samt hur kopplingen och samspelet mellan ekonomistyrningen och incitamentsprogrammet är beskaffade.

Intervjuguide till intervjun med Henrik Nebrelius, Controller på E.ON Gas, 2007-05-02.

- Kan du berätta lite om E.ON Gas ekonomistyrningssystem?
- Hur kopplas ekonomistyrningssystemet till incitamentsprogrammet?
- Vilka KPI / nyckeltal används? Varför just de?
- Hur tas KPI / nyckeltal fram? Vilka parametrar beaktas?
- Är det någon skillnad mellan interna och externa (styrningssyfte respektive redovisningssyfte) KPI / nyckeltal? Vilken?
- Hur stor del utgör KPI / nyckeltal av ekonomistyrningen?
- Vilka styrmetoder används? Budget? Balanced scorecard? Annat?
- Vilken typ av kontroll används? Tight vs loose?
- Vilken typ av ansvarscenter (t.ex. intäkts-, kostnads-, investerings- eller resultatansvar) används?
- Hur relaterar dotterbolag och affärsområden till varandra i fråga om ekonomistyrning?

Marcus Pramgård

Intervjun med Marcus Pramgård syftade till att få bättre förståelse av E.ONs ekonomistyrningssystem och att få en uppfattning om hur dess kopplingar till incitamentsprogrammet ser ut.

Intervjuguide till intervjun med Marcus Pramgård, Controller på koncernledningsfunktion Ekonomi och Finans, E.ON Sverige, 2007-05-03.

- Kan du berätta lite om E.ONs ekonomistyrningssystem?
- Vad är Train?
- Hur kopplas ekonomistyrningssystemet till incitamentsprogrammet?
- Vilka KPI / nyckeltal används?
- Är det någon skillnad mellan interna och externa (styrningssyfte respektive redovisningssyfte) KPI / nyckeltal? Vilken?
- Vilka styrmetoder används? Budget? Balanced scorecard? Annat?
- Är det samma ekonomistyrningssystem för alla affärsområden och dotterföretag?
- Hur verksamhetsanpassas ekonomistyrningssystemet?
- Vilken typ av kontroll används? Tight vs loose? Olika på olika nivåer?
- Vilka typer av ansvarscenter används på dotterbolagsnivå? Hur väljs typen?
- Anpassas ansvarscentrens typ efter tidshorisonten (kort eller lång sikt)? Hur?
- Hur relaterar dotterbolag och affärsområden till varandra, organisatoriskt och ekonomistyrningsmässigt?

Åsa Jönsson och Jon Persson

Intervjun med Åsa Jönsson och Jon Persson syftade huvudsakligen till att utvidga förståelsen av ekonomistyrningen på dotterbolagsnivå till fler bolag. Ett sekundärt syfte var att få in fler uppfattningar om incitamentsprogrammet och ekonomistyrningssystemet, samt hur de fungerar.

Intervjuguide till intervjun med Åsa Jönsson och Jon Persson, 2007-05-11. Åsa är business controller och jobbar med att styra och utveckla den operativa verksamheten medan Jon är ansvarig för financial controlling som är mer inriktat på finansiell planering och uppföljning. Båda två jobbar på E.ON Värme i Malmö.

- Kan du berätta lite om E.ON Värme ekonomistyrningssystem?
- Hur kopplas ekonomistyrningssystemet till incitamentsprogrammet?
- Vilka KPI / nyckeltal används? Varför just de?
- Hur tas KPI / nyckeltal fram? Vilka parametrar beaktas?
- Är det någon skillnad mellan interna och externa (styrningssyfte respektive redovisningssyfte) KPI / nyckeltal? Vilken?
- Hur stor del utgör KPI / nyckeltal av ekonomistyrningen?
- Vilka styrmetoder används? Budget? Balanced scorecard? Annat?
- Vilken typ av kontroll används? Tight vs loose?
- Vilken typ av ansvarscenter (t.ex. intäkts-, kostnads-, investerings- eller resultatansvar) används?
- Hur relaterar dotterbolag och affärsområden till varandra i fråga om ekonomistyrning?

Alexandra Callegari

Intervjun med Alexandra Callegari syftade till att få förståelse för incitamentsprogrammet ur dotterbolagssynvinkel, samt att klargöra kopplingen till ekonomistyrningssystemet för E.ON Gas.

Intervjuguide till intervjun med Alexandra Callegari, HR Manager E.ON Gas, 2007-05-14.

- Vad är viktigt när ni väljer mål för incitamentsprogrammet?
- Vilket mål används oftast? Vilka kommer på, säg, 2 - 10 plats?
- Hur många olika mål finns totalt?
- Vilka mål är bra? Vilka är dåliga?
- Är alla mål lika tunga, i tid och svårighetsgrad? Finns det regler och beslutsstöd som hjälper till att göra målen likartade i det hänseendet?
- Hur får målen på lägre nivåer sättas? Kan en handlingsplan, som i sig innehåller flera delmål, räknas som ett mål?
- Varför är det så lång tid som ett år? Varför inte ha varje månad eller kvartal som avstämning?
- Hur ofta faller incitamentet ut?
- Hur ser statistiken för incitamentsprogrammet ut? (Hur ofta uppfylls målen på koncernnivå, dotterbolagsnivå och individuell nivå; till vilken grad uppnås målen; är det olika för olika avdelningar etc?)

Therese Jönmark

Intervjun med Therese Jönmark syftade till att utvidga förståelsen av incitamentsprogrammet på dotterbolagsnivå till fler bolag. Ett sekundärt syfte var att få in fler uppfattningar om incitamentsprogrammet och ekonomistyrningssystemet, samt hur de fungerar.

Intervjuguide till intervjun med Therese Jönmark, HR Manager E.ON Värme, 2007-05-24.

- Vad är syftet med incitamentsprogrammet?
- Hur upplever de anställda incitamentsprogrammet?
- Hur upplever du incitamentsprogrammet?
- Är alla mål lika tunga, i tid och svårighetsgrad? Finns det regler och beslutsstöd som hjälper till att göra målen likartade i det hänseendet?
- För hur stor andel av de anställda faller incitamentet ut?
- Hur ser statistiken för incitamentsprogrammet ut? (Hur ofta uppfylls målen på koncernnivå, dotterbolagsnivå och individuell nivå; till vilken grad uppnås målen; är det olika för olika avdelningar etc?)

Bilaga B: KPIer för E.ON Värme och E.ON Gas

Här nedan presenteras de KPIer för E.ON Värme och E.ON Gas som inom ramen för OPEX har beslutats ska användas i rapportering mellan respektive dotterbolag och koncernen.

Tabell 3: KPIer för Värme

KPI	Enhet	Definition
Produktionskostnad Storskalig fjärrvärme Småskalig fjärrvärme Totalvärme	Kronor / levererad MWh	Kostnader för bränsle, skatter och tariffer, kostnader för tillsatser och hantering av aska, samt andra rörliga kostnader delat med levererad värme och el.
DUAM, netto Storskalig fjärrvärme Småskalig fjärrvärme Totalvärme	Kronor / levererad MWh	Fasta operationella kostnader inklusive planerade och oplanerade reparationer och revisioner samt underhållskostnader, personalkostnader (minus kostnader som skickas vidare till externa mottagare) delat med levererad värme och el.
Kundnöjdhet	NKI	Nöjd-kund-index för Värme sammanfattas från standardiserade kundundersökningar, som mäts via TEMO-undersökningar.
Tillgänglighet Malmö Örebro Norrköping	Procent	Producerad energi delat med planerad tillgänglig energi exklusive schemalagda stopp.

Tabell 4: KPIer för Gas

KPI	Enhet	Definition
Överföring Använd pipeline-kapacitet Per månad Löpande medelvärde	Procent	Transporterad energi per månad (kWh) / antal timmar per månad (h) dividerat med total kapacitet i överföringspipelinen (kW).
Distribution Använd pipeline-kapacitet Per månad Löpande medelvärde	Procent	Transporterad energi per månad (kWh) / antal timmar per månad (h) dividerat med total kapacitet i distributionspipelinen (kW).
Kapitalkostnad per kilometer pipeline	Kronor / kilometer	Kapitalkostnad, beräknad som relevant del av operationella kostnader plus relevant del av finansiella investeringar.