

Bonusavtal i statliga företag – rättvis belöning eller uttryck för girighet?

Abstract

This essay deals with the Swedish debate about high-performance bonuses in public administration; a subject which arose as it became clear that during a year of great financial losses, public companies had kept administering large bonuses. The study revolves around two main questions: How can bonuses in public administration be justified in general, and how does this apply to the Swedish high-performance bonus situation in particular? The first question revolves around a normative analysis, formulated in order to develop an analytical tool through which to tackle the second and main question. This tool has been divided into three different approaches depending on their respective focal values. This analytical tool is then applied to the empirical case of the scandals surrounding the state-owned funds that administer a great deal of the Swedish pensionsystem. The study shows the value of applying ethical theories about normative statements to see what's desirable in different situations and be able to analyze arguments that spring from different notional worlds. Different aspects of the debate is highlighted. It has become very apparent that not all the values are regarded as equally valuable. Arguments referring to trust have been reinforced while efficiency has been forced a step back.

Nyckelord: bonus, AP-fonderna, värden, normativ metod, förvaltning, NPM

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	1
1.2 Bonusavtal – ett mångtydigt begrepp	3
2 Analysverktyg	4
2.1 Principiellt etiskt problem.....	4
2.2 Tre ingångar i analysen – effektivitet, rättvisa och tillit.....	6
2.2.1 Effektivitet.....	7
2.2.2 Rättvisa.....	9
2.2.3 Tillit.....	11
2.3 Sammanfattning av tre ingångar i debatten.....	13
3 Debatten kring AP-fonderna	15
3.1 Val av fall.....	15
3.2 Bakgrund.....	16
3.3 Iakttagelse	17
3.3.1 Argument för ett rättfärdigande av bonusavtal i statliga företag.....	17
3.3.2 Argument mot ett rättfärdigande av bonusavtal i statliga företag	20
4 Avslutande diskussion	24
4.1 En värdeförskjutning.....	24
4.2 Betydelsen av vem som säger vad.....	25
5 Referenser	27
5.1 Böcker och vetenskapliga artiklar	27
5.2 Publikationer från regering och regeringskansli	27
5.3 Tidningsartiklar	28
5.3.1 Med författare.....	28
5.3.2 Utan författare	29
5.4 Internet	29

1 Inledning

Bonus i lönesammanhang är en ekonomisk kompensation utöver grundlönen som en anställd, från verkstadsgolv till chefsbefattning, kan få av sin arbetsgivare för väl utfört arbete.¹ Bonus är en modern ombildning av det latinska ordet bonus som betyder god. Det är positivt klingande och används synonymt med ord som gottgörelse och belöning.² Idag är emellertid ordet synonymt med helt andra ord. Att koppla bonus till ord som girighet, extremt risktagande och ansvarslöshet ger troligen en mer rättvis bild av dagens uppfattning, i alla fall när det handlar om bonus till redan högavlönade företagstoppar.

Diskussioner om huruvida man bör ha bonusavtal inom offentlig sektor eller inte har pågått under lång tid och kritiken har ofta hårdnat i tider av lågkonjunktur. Denna uppsats tar sin utgångspunkt i debatten kring bonusutbetalningar i de statliga allmänna pensionsfonderna (AP-fonderna) som ägt rum i ljuset av den kraftiga finanskris som initierades under 2008 och fortsatt med full kraft in i 2009.

Finanskrisen har påverkat den kontext som bonusavtal verkar i och inneburit nya villkor för dess berättigande. Dessa villkor kan också liknas vid normer som på olika sätt formuleras utifrån människors värderingar och som på olika sätt är föränderliga. Min uppfattning är att människor inte uttrycker sig neutralt i något sammanhang utan de argument som framförs vilar på olika värderingar och föreställningar om människor och dess omgivning. Dessa värderingars beroende av kontexten gör att de blir föränderliga i samma grad som den omgivning som omger oss. Att se på AP-fondsdebatten med detta i åtanke blir en viktig del för att också förstå den.

Min ambition är att analysera debatten utifrån de värden som anförs och genom att peka på argumentens etiska implikationer skapa ökad förståelse för hur debatten gestaltas. Genom att analysera anförda argument utifrån deras värdegrund tror jag att AP-fondsdebattens framställning och innebörd bättre kan begripliggöras och förstås.

1.1 Syfte och frågeställningar

Bonusavtal är från början ett recept från privat sektor som kommit att anammas i statliga företag; en omständighet som utifrån statsvetenskapliga teorier kring

¹ Wikipedia, sökord: bonus

² Nationalencyklopedien, sökord: bonus

relationen mellan offentlig och privat sektor kan vara problematiskt. Det uppstår allt fler gråzoner mellan offentligt och privat samtidigt som viktiga skillnader består. Offentliga verksamheter har en folkvald ledning och behöver ofta beakta många olika slags hänsyn, inte sällan motstridiga sådana. Offentliga företag verkar till skillnad från privata inte heller på en ekonomisk marknad med fri konkurrens.³ Privata företag har på så sätt en mer enkelriktad verksamhet; det handlar först och främst om vinst och tillväxt för att kunna överleva på marknaden. När dessa skillnader utelämnas eller negligeras finns en risk inom statliga företag att deras uppdrag inte fullföljs korrekt.

AP-fondsdebatten illustrerar på olika sätt denna problematik. Debatten kan tolkas i termer av den utveckling inom offentlig sektor som pågått under den senaste 20-årsperioden där statliga företag och myndigheter ska effektiviseras genom att närma sig mer marknadsmässiga system och villkor, vad som i litteraturen ofta går under beteckningen New Public Management (NPM).

Bonusavtal kan ses som ett led i den ökade mål- och resultatstyrning som ansluter till NPM. Styrsättet innebär starkare försök att operationalisera mål för offentlig verksamhet, använda dessa mer aktivt och inte minst utvärdera resultaten av målsättningarna.⁴ Flera värdekonflikter diskuteras till följd av utvecklingen och kritiker och forskare har uttalat sig om att värden som demokrati, tillit och rättvisa blivit nedprioriterade i förhållande till effektivitetskrav i olika avseenden.⁵

Debatten har också etiska implikationer. De argument som framförs vilar på särskilda föreställningar både om hur verkligheten bör vara beskaffad och hur den faktiskt är beskaffad, vilket påverkar bonusavtalens status i samhället. Till följd av detta kan det vara värdefullt att utöver den empiriska analysen av AP-fondsdebatten, också resonera kring vad som uppfattas som önskvärt gällande bonusavtalen; hur kan man etiskt rättfärdiga bonusavtal i statliga företag?

Att starta med att normativt resonera kring vad som är önskvärt i frågan blir ett viktigt verktyg för att skapa en fingervisning om vad som är relevant i den empiriska iakttagelsen.⁶ Genom att resonera och problematisera kring skilda normativa uppfattningar i frågan om bonusavtal skapas en teoretisk karta att lägga som grund till den empiriska analysen av AP-fondsdebatten.⁷ Denna teoretiska karta används därmed som ett analysverktyg för att analysera hur bonusavtal rättfärdigas i praktiken. Således styrs undersökningen av två frågeställningar:

- (i) *Hur kan man rättfärdiga bonusavtal i statliga företag?*
- (ii) *Hur rättfärdigas bonusavtal i statliga företag i praktiken?*

Undersökningen utgörs av tre steg. Först utformas ett analysverktyg med normativ metod utifrån första frågan. Detta kommer sedan i steg två att tillämpas på AP-

³ Christensen *et al.*, 2005:17ff

⁴ *Ibid.*, 2005:114

⁵ *Ibid.*, 2005

⁶ Lundquist, 1998:51

⁷ Badersten, 2006:42

fonderna som empiriskt fall utifrån andra frågan. Slutligen analyseras resultaten i vad som kan kallas en slutdiskussion.

1.2 Bonusavtal – ett mångtydigt begrepp

Beroende på vilken typ av bonussystem man avser skiljer sig argumenten åt. Olika argument utgår från olika premisser och det är inte tydligt vilken form av bonusavtal som avses när det diskuteras, vilket gör att diskussionen många gånger kan bli missvisande. Vilken innebörd lägger man i begreppet när man säger att bonusavtal i statliga företag helt ska tas bort? Om man ska utgå från regeringens definition så får man t ex inget svar om vem det är som ska tilldelas bonusen, mer än att det inte är vd. Om det är företagsledare med redan hög lön och dessutom troligtvis tillräckliga incitament för att driva företaget i rätt riktning eller om det istället handlar om arbetsledare och driftspersonal och personer längre ner i organisationen för att uppmuntra och belöna produktivt och engagerat beteende, sägs inget om, trots att detta troligen spelar roll både för vilken inställning man har till bonusavtal och dess effekt.

Ett vanligen anfört argument är att man är för bonusavtal i offentlig sektor, bara de utformas på ”rätt sätt”. Det finns dock en uppsjö av olika problem i anslutning till att utforma bonussystem och andra incitamentsprogram för att de ska fungera önskvärt vilket krymper argumentet om ”rätt sätt”.

Det kan vara problematiskt när utgången av bonussystemet blir att den som tar störst risk är den som får störst bonus, vilket är resultatet av den aktiva placeringen där man måste ta risker för att kunna slå index. Till vilken grad kan man belöna risktagande när det är skattebetalarnas pengar man tar risker med? Hur kan man sedan säkerställa att det inte är slumpen som lett till vinsten; hur ska man korrekt mäta prestationer? Detta blir särskilt svårt att avgöra när man är inne i högkonjunktur och det är lättare att gå med vinst. Att bestämma index för att kunna avgöra vem som lyckas hålla sig över genomsnittet är behäftad med osäkerhet och därmed är också bonussystemen det. Daniel Waldenström är en av flera nationalekonomiska forskare som förnekar sambandet mellan monetära belöningsystem och goda företagsresultat.⁸ Han pekar också på svårigheterna med att utforma bonusavtal som leder till att även långsiktiga mål värnas. Hur ska man kunna utforma bonussystem som strävar efter såväl långsiktiga som kortsiktiga mål? Det har påpekats att incitamentsprogram i form av monetära utbetalningar tenderar att prioritera kortsiktiga mål då dessa är lättare att mäta och därmed lättare att tydligt inkludera i bonuskriterierna. Långsiktiga mål är svårare att mäta vilket kan innebära att dessa blir lidande till följd av mer kortsiktiga målsättningar.⁹

⁸ *Opinion*, Sveriges Television, 2008-11-19

⁹ Heinrich, 2007.

2 Analysverktyg

Det råder olika normativa uppfattningar om hur man kan rättfärdiga bonusavtal i statliga företag. Mitt analysverktyg kommer att utformas som ett utfallsrum där olika tänkbara argumentationslinjer presenteras utifrån tre olika ingångar i bonusavtalsdebatten. Analysverktyget gör inget anspråk på att vara uteslutande och inkludera alla befintliga argumentationslinjer. Målet är snarare att modellen ska uppfylla kriterier för ett rimligt och användbart utfallsrum. Det är i mina ögon en omöjlighet att lyckas fånga in alla argument som presenterats i frågan, under all tid, på alla platser. Däremot är tanken att modellen ska uppfylla kraven på konsistens, rimlighet och användbarhet för sitt syfte.

Jag kommer att kombinera den normativa utformningen på analysverktyget med argument som vilar på hur olika personer resonerar kring bonusavtal, vilket innebär att den normativa analysen får empiriska inslag. Jag ser inte detta som ett problem så länge det empiriska material som används också får behandlas utifrån kriterier så som att de tolkningar som görs verkar rimliga och att de verklighetsbeskrivningar som görs är väl underbyggda.¹⁰

2.1 Principiellt etiskt problem

Debatten om bonusavtalen kan tolkas i termer av flera principiellt etiska problem. Beroende på var man lägger fokus skiljer sig tolkningen på ett principiellt plan åt. Det kan t ex tolkas i termer av oetiskt handlande vilket framträder då det finns tydliga normer för hur en politiker eller tjänsteman ska agera och personen ifråga bryter mot dessa normer.¹¹ På så vis skulle man kunna se det som att agerandet hos den enskilda tjänstemannen som tar emot en hög bonusutbetalning när företaget i sin helhet går med stor förlust, gör sig skyldig till oetiskt handlande, om man utgår ifrån att detta t ex är en situation där tjänstemannen sätter egenintresset framför allmänintresset och därmed bryter tjänstemannanormen. Likaså kan man tolka det som att politiker handlar oetiskt då motiven till agerandet uppfattas som dunkla och inte tillräckligt öppna för att allmänheten ska kunna göra en rättvis bedömning av det politiska utspelet, vilket kan vara fallet då snabba vändningar i politikens ståndpunkt sker.¹²

¹⁰ Badersten, 2006:172

¹¹ Sjölin, 2005:63

¹² *Ibid.*:64

Det är emellertid svårt att peka på vilka exakta normer och etiska koder som ska gälla för de inblandade personerna. Mats Sjölin pekar i sin bok *Politisk etik* på problemen med att finna en allmängiltig politisk etik, eller likväl en etik för hur tjänstemän bör handla, då rollerna som utgör de båda positionerna är komplext sammansatta och bestående av olika och ofta direkt motstridiga normativa krav.¹³ Tjänstemän kan tänkas ställas inför en konflikt där lojalitetens placering inte är given, ska man främst vara lojal gentemot den egna organisationen, politikerna eller medborgarna? Att politikernas riktlinjer kan vara mer eller mindre tydliga och enkla att tolka har också betydelse för hur tjänstemännen agerar. Till vilken grad kan man säga att en tjänsteman bär ett eget ansvar för sitt agerande, när agerandet faller inom ramarna för riktlinjer som våra folkvalda formulerat? För de tjänstemän som tar emot bonus trots att det troligtvis kommer att uppfattas som moraliskt förkastligt väcks frågan om vilket agerande som är riktigt. Kan tjänstemannens egen moral överordnas politikernas riktlinjer?

Dessa problem aktualiseras i bonusavtalsdebatten på olika sätt. Olika aktörer argumenterar utifrån delvis olika roller och på ett principiellt plan kan det handla om vilka värden som olika aktörers argument är sprungna ur och hur dessa värden kan stå mot varandra. Hur olika värden står i relation med varandra är emellertid en mer komplex historia. Bonusdebattens värdekonflikt är inte enkel eller entydig och heller inte symmetrisk på något sätt, vilket illustrerar debattens komplexitet.

För att kunna svara på hur bonusavtalen kan rättfärdigas i offentlig sektor räcker det emellertid inte med att bara se på vilka värden som åberopas och hur dessa står i konflikt med varandra. En värdekonflikt måste också relateras till grundläggande etiska värderingskriterier och beslutsprinciper.¹⁴ För att kunna ge en sammanhängande och konsistent redogörelse för argumentationen utifrån normativ metod behövs utöver ett svar på *vad* det är som rättfärdigas (vad det är för värden som åberopas), också en föreställning om *hur* någonting ska rättfärdigas.¹⁵ Det handlar om på vilket sätt man väljer att argumentera för det preciserade värdet. Här finns traditionellt sett två olika normativa värderingsprinciper: dels kan man resonera pliktetiskt (deontologiskt) vilket innebär att man utgår från handlingen i sig själv och ser hur väl den överensstämmer med på förhand formulerade moraliska principer, plikterna; dels kan man resonera konsekvensetiskt (teleologiskt) vilket innebär att det är effekterna av den utförda handlingen som bestämmer handlingens moraliska riktighet.¹⁶

Bonusavtalsdebatten kan tolkas som ett fall av värdekonflikt utifrån samma etiska värderingsprincip, där samma sätt att resonera kan innebära olika slutsatser beroende på vilket värde som anförs. Till exempel kan man utläsa olika slutsatser av två argumentationslinjer även om båda resonerar konsekvensetiskt, förbehållet att det är olika värden som man tar spjörn emot. Debatten kan också tolkas som ett

¹³ Sjölin.:33

¹⁴ *Ibid.*:76

¹⁵ Badersten, 2006:32

¹⁶ *Ibid.*:32-33

fall av värdekonflikt mellan olika värderingsprinciper, alltså olika sätt att resonera kring vad som är önskvärt, med möjligheten att det är samma värde som analysen utgår ifrån.¹⁷ Den kontext som omringar beslut om bonusavtal är emellertid till största del konsekvensetisk. Det är framför allt effekterna av handlingen – att ha bonusavtal i offentlig sektor, som stöts och blöts. Det går även att se tendenser till pliktetiska resonemang, men det mest utmärkande för skiljelinjerna i argumenten är att olika aktörer åberopar olika värden. Att de framhållna värdena och slutsatserna varierar med *vem* som utgör moraliskt subjekt är relevant i frågan. Vem som säger vad, vilka aktörer det är som uttalar sig, har betydelse för vilken påverkan argumentet får. Beroende på vems moral och perspektiv man utgår ifrån kan också slutsatserna i det etiska resonemanget gå isär.¹⁸

Därmed kommer analysen inte främst ske genom att jämföra olika normativa värderingsprincipers resonerande i frågan. Dessa kommer att beröras men är troligen inte det mest relevanta för denna uppsats. Fokus kommer istället att ligga på frågorna *vad* det är för värden som anförs samt *vem* det är som anför dem.

2.2 Tre ingångar i analysen – effektivitet, rättvisa och tillit

Uppdelningen i analysverktyget sker utifrån argumentationslinjer som representeras av tre olika ingångar i analysen. Argumenten härleds från värdena effektivitet, rättvisa eller tillit. Dessa värden är de som enligt min personliga uppfattning återkommer med mest konsistens direkt eller indirekt och ligger till grund för den största delen av argumentationslinjer. Ansatsen är på så vis delvis induktivt utformad vilket är viktigt för att analysverktyget på bästa sätt ska kunna knytas till den aktuella debatten.¹⁹

Utifrån egen tolkning presenteras argumentationslinjerna och tillhörande värden också utifrån vad jag personligen finner som rimliga argument för eller emot bonusavtal i statliga företag. Flera värden kan läsas in som grundläggande för olika ställningstaganden som är återkommande i diskussionen och andra kan tolkas som värden som kanske borde diskuteras mer i sammanhanget.

En i sammanhanget relevant fråga för att förstå värdekonflikten är hur värdena fungerar i förhållande till varandra; går de att rangordna på något sätt? Hur kan man sätta ett värde framför ett annat? Värdena tillit och effektivitet har till exempel i debatten på flera håll presenterats som inkompatibla då det ena sker på bekostnad av det andra, i alla fall från dem som hävdar att bonusavtal leder till ökad misstro och mindre förtroendekapital i förvaltningen. Att försöka se hur

¹⁷ Badersten, 2006:33

¹⁸ Badersten, föreläsning, 2009-02-04

¹⁹ Bergström & Boréus, 2005:163f

värdena kan balanseras eller rangordnas i förhållande till varandra utgör en viktig del av prövningen av argumentationslinjerna.

2.2.1 Effektivitet

I alla sammanhang handlar effektivitet om att skapa ett önskvärt resultat och vad som är ett önskvärt resultat skiljer sig på olika sätt åt mellan privat respektive offentlig sektor. I privata näringslivet handlar effektivitet till största del om att uppnå huvudmålet för aktiviteten, nämligen vinst.²⁰ För en offentlig organisation ser troligen definitionen av effektivitet och även målen för verksamheten annorlunda ut. Professor Bo Rothstein menar t ex att en effektiv förvaltning är en förvaltning som sätter den normativa idén om universalism först. Tanken om allas likhet inför de offentliga institutionerna grundar sig på alla människors lika värde och det är detta vi måste utgå ifrån vid frågan om en förvaltning eller ett statskick är effektivt eller inte.²¹ Universalism har visat sig vara en nyckel till förtroende för en förvaltning. Genom att tillämpa principer om opartiskhet och saklighet oavsett kund eller brukare skapas tillit för förvaltningen. Därmed handlar effektivitet inom statlig förvaltning, enligt Rothstein, mer om förtroendeskapande faktorer än effektivitet mätt i finansiella resultat, även om detta självklart också är av stor vikt. Effektivitet kan på så vis också vara förtroendeskapande i sig.

Om man ska se på effektivitet utifrån NPM så handlar det mer om de mål som finns i privata näringslivet. Christensen et al. skriver om att logiken kring NPM bl a bygger på att formell rapportering och kontroll är nödvändigt för effektiviteten utifrån antagandet att aktörer försöker undfly kontrollen av ansvar från ledningen och har olika strategier för detta. Ett komplement till detta är då att koppla det till ett system där bra prestationer och framgångsrikt ansvarstagande belönas och det motsatta straffas.²²

Om man ska koppla effektivitet till någon specifik kategori av värde så kan det främst tolkas som ett instrumentellt värde då det i fel strävan faktiskt kan leda till något som är negativt och därför inte står för något som givet är gott i sig självt. Nazisternas propaganda var ju till exempel väldigt effektiv. Effektivitet i relation med andra värden som t ex ökad rättsäkerhet och rättvisa kan innebära förbättrad demokrati, vilket i flesta fall uppfattas som något positivt och önskvärt. Det kan vara så att olika personer använder effektivitet i olika betydelser i diskussionen, vilket kan spegla uppdelningen mellan offentligt och privat i ytterligare en dimension. Beroende på vilken innebörd man ger ett värde så kan ställningstaganden skilja sig åt.²³

Effektivitet åberopas utifrån flera olika argument och sammanhang i bonusdebatten. På olika sätt hävdas att bonusavtal leder till högre effektivitet i

²⁰ Christensen *et al.*, 2005:110

²¹ Rothstein, 2003:227

²² Christensen *et al.*, 2005:136

²³ Badersten, 2006:30

organisationen i form av bättre prestationer till följd av fungerande ekonomiska incitament. Ju bättre bonussystem företaget har, desto högre blir också effektiviteten utifrån detta resonemang.

Man kan också se effektivitet utifrån ett kontraktstänkande. Utgångspunkten är antagandet att individer är egoistiska i grunden och därför alltid kommer att sträva efter att maximera sin egen nytta. Denna egoism innebär att det inom förvaltningen kan vara svårt att få tjänstemäns egenintressen att sammanfalla med allmänhetens, vilket skapar ineffektivitet i systemet. Därmed kan bonusavtal och andra monetära belöningar stå för ett kontrakt som hjälper till att skapa incitament för tjänstemannen som sammanfaller med förvaltningens mål. Genom att styra de anställda åt att se sina egenintressen sammanfalla med medborgarnas har man på så vis lyckats komma undan ett ineffektivt tillstånd.

Man kan också hävda att systemet blir effektivt så länge det är marknadsmässigt. Det önskvärda är att följa marknaden. Om marknaden har dessa bonussystem så måste de också finnas i de statliga. Anförda konkreta skäl kan vara att det är nödvändigt för att kunna attrahera och behålla kompetent personal.

NPM kopplar också ihop effektivitet som värde med en instrumentell syn på organisation och förvaltning där t ex målrationell styrning är möjlig. Ledningen av en organisation antas ha möjlighet att rationellt kalkylera, förutse och utvärdera styrning av förvaltningen. Man utgår från att mål existerar på förhand och att dessa mål är konsistenta och relativt oproblematiska att följa upp och infria.²⁴ Detta kan leda till uppfattningen att så länge bonusavtalen används på rätt sätt fungerar de effektivt då mål och resultat är möjligt att utläsa.

Ovan antagande bygger emellertid på en viss utgångspunkt. För det första antas att det är möjligt att korrekt kunna mäta prestationer och på så vis uppfylla uppsatta mål. För det andra antas att bonusavtalen också fungerar på önskat sätt. Det förutsätts att de är rätt utformade och skapar de önskade incitamenten och på så sätt leder till ökad effektivitet för förvaltningen. Empiriska invändningar mot att bonusavtal skulle leda till ökad effektivitet för företagen har presenterats på flera håll i forskningssamhället.²⁵ Invändningen består i huvudsak av att det inte går att finna något entydigt samband mellan höga ersättningar och hur det går för företaget på lite längre sikt, samt att bonussystem tenderar att lägga fokus på det som kan mätas, vilket gör att fokus faller på kortsiktiga mål snarare än långsiktiga. På grund av svårigheter med att korrekt mäta de anställdas prestationer i den typ av branscher som finanssektorn där bonusavtalen är vanligt förekommande, är det problematiskt att hävda att bonusavtal och andra slags monetära incitament också leder till ökad effektivitet. Forskare som Walker och Boyne, båda professorer i Public Management, menar dessutom att icke-finansiella belöningssystem kan leda till högre effektivitet än monetära. Efter att ha studerat incitamentsprogram i kommunala myndigheter i Storbritannien är deras slutsats att icke-finansiella incitament, som t ex att lägga stor vikt vid de

²⁴ Christensen *et al.*, 2005:106

²⁵ Se t ex Heinrich, Carolyn J, 2007; Jensen, Michael C & Murphy, Kevin J, 1990

anställdas bidrag till samhällets bästa, ledde till bättre prestationer från de statligt anställda och var mer effektiva än monetära bonussystem.²⁶

Att utgå från vad forskare på området säger om saken innebär ju emellertid inte att vi kan utforma en absolut hållning om vad som är gott respektive ont i meningen. Auktoritetsprincipen har ingen fast punkt på det viset. Däremot kan uttalanden från legitima auktoriteter erbjuda en pekpinne om vad som bör värnas och därmed en anledning att närmare begrunda ställningstagandet.²⁷

2.2.2 Rättvisa

Argument för och emot bonusavtal utgår också från olika rättvisepprinciper. Genom att t ex utgå från föreställningen om distributiv rättvisa väcks ytterligare en rad olika fördelningsprinciper som är möjliga att rättfärdiga i olika sammanhang.²⁸

Bonuslogiken bygger på principen att man som anställd också ska få vad man förtjänar. Är man bättre än andra så ska det också synas i lönekuvertet. En rättvis fördelning utifrån bonuslogiken grundar sig på rättvisa utifrån förtjänst, även kallat *meritprincipen*.²⁹ Denna princip är emellertid behovsokänslig vilket implicerar att bonusavtal kan tolkas som att en stor del av lönen är villkorad till vad man lyckas prestera snarare än vad man egentligen behöver och bara kan få om vissa bestämda mål uppnås. Lyckas man då med allt så får man mycket, lyckas man dåligt så får man inget. Detta överensstämmer emellertid inte riktigt med företags lönesystem i sin helhet. För det första är det förstås så att alla har en grundlön baserad på vissa bestämda kriterier. Detta vittnar om rättvisepprinciper som i någon mening, en slags högre skala, också är talangkänsliga, då man i utgångsläget antar att alla med vissa egenskaper ska tilldelas en initial resurs, låt vara att man är en fullt frisk människa, handikappad, eller i detta fall anställd på ett företag enligt de förbestämda kriterier som tjänsten förutsätter. Därmed har alla anställda en initial resursfördelning som ger möjlighet att via sin ambition påverka fördelningen.³⁰ Efter detta träder meritprincipen in och bidrar med ambitionskänslighet. För det andra så kan man ju faktiskt se alla slags lönesystem som mer eller mindre talangkänsliga och kopplat till bonussystem handlar frågan mer om hur mycket talangkänslighet som i så fall bör efterfrågas. Utifrån samma resonemang kan också hävdas att det är oviktigt med företagets totala vinst eller förlust eftersom det är individen och de enskilda prestationerna som ska belönas. Om en person bidragit med att kraftigt minska ett företags förluster så behöver väl inte den personen straffas för det genom att inte tilldelas bonus för bra utfört arbete?

²⁶ Walker & Boyne, 2006:375

²⁷ Badersten, 2006:154

²⁸ Sjölin, 2005:27

²⁹ Badersten, 2006:82

³⁰ Badersten 2006:83

Vad som är rättvisa och vilken princip som ska följas är dock oklart; rättvisa är ett i grunden omstritt begrepp.³¹ Beroende på vilken definition man använder kan slutsatserna skilja sig åt. I diskussionen kring bonusavtal kan man också återropa rättvisa som värde utifrån kopplingar till *behovsprincipen*. Utgångspunkten här är att den som behöver mest också ska få mest.³² En fråga är just hur man kan motivera behovet av de höga summor som de anställda menas ta emot i form av bonusar. Här hamnar man i problematiken kring gradskillnader, hur ska man bedöma hur mycket en person behöver och inte? Vem eller vad bestämmer en människas behov? Högt uppsatta personer som tagit emot höga summor kanske också anser att de behöver det. Det kan mycket väl vara en rimlig iakttagelse även om det troligen känns som ett främmande behov för en medelinkomsttagare. Om man ser på saken utifrån förväntningar och status så blir saken tydligare. För en höginkomsttagare kan en bonus i miljonklassen fortfarande klassas som ett behov om man ska kunna behålla eller erhålla status om det är det som efterfrågas i de sociala kretsar som personen rör sig i. Sociala sanktioner och påtryckningar är trots allt ett kraftfullt medel och därför skulle ett jakande svar på frågan kunna formuleras utifrån behovsprincipen.

Nationalekonomen Bruno Frey står emellertid för en empiriskt grundad invändning och menar liksom Walker och Boyne att behoven inte bara grundar sig i monetära yttringar.³³ Han menar att högt uppsatta företagsledare eller myndighetspersoner snarare borde ha en fast hög byråkratlöns utan någon koppling alls till aktiepriser, försäljning eller liknande.³⁴ Hans slutsats är att forskning inom psykologi, organisationsfrågor och beteendekonometri har visat att individers prestationer drivs av långt fler faktorer än enbart monetära yttringar, till skillnad från vad bonuslogiken bygger på. Istället verkar så kallade prosociala drivkrafter så som "yrkesheder" och "positiv respons från andra" vara minst lika viktigt för att man ska prestera sitt bästa.³⁵ Frey menar rentav att monetära yttringar i värsta fall kan motverka sin avsikt genom att de för över fokus på belöningen snarare än det arbete som är tänkt att belönas eller leder till att man struntar i att göra sådant som inte uttryckligen belönas.³⁶

Om man ser på bonusavtal i termer av rättvisa procedurer så tillkommer ytterligare slutsatser. Rawls rättviseideal utifrån hans tankekonstruktion om *okunnighetens slöja* är ett exempel på en procedurorienterad rättviseteori. Om man tänker sig en liknande situation för högt uppsatta tjänstemän med bonusavtal där ingen känner till sin blivande position i samhället; ett ursprungsläge där opartiskhet och neutralitet råder, så blir frågan då om de tjänstemän som idag tecknar bonusavtal fortfarande skulle ha gjort det under okunnighetens slöja? På så sätt kan man fråga sig om bonusavtalens vara eller inte vara varierar med *vem*-frågan.

³¹ Badersten, 2007:81

³² *Ibid.*

³³ Frey, 2007:443

³⁴ *Ibid.*:442

³⁵ *Ibid.*:443

³⁶ *Ibid.*:444

Beroende på vems moral man utgår ifrån så går svaren också isär om vad som kan tänkas vara rättvist i sammanhanget. En sjuksköterska som räddar liv och tjänar 22 000 i månaden, tycker han att det är rättvist att en avdelningschef på ett pensionsbolag i statlig regi som redan har över miljonen i lön per år ska kunna få möjlighet till ytterligare miljoner för att sköta sitt jobb på önskvärt sätt? Beroende på vad ett bonusavtal innebär och för vem det gäller så går troligen uppfattningarna om vad som är rättvist i sammanhanget isär. Argument som att den som redan har en jämförelsevis väldigt hög lön väl inte ska behöva två miljoner extra för att utföra sitt jobb på önskvärt sätt, ligger nära till hands. Om man här utgår från kontraktstänkande så kan detta argument tänkas ta sin utgångspunkt i att vi alla i ett samhälle har ingått i ett samhällskontrakt som säger att alla ska bidra till den gemensamma kakan och inte gäma åt sig allt för egen del. Utifrån detta samhällskontrakt så kommer det att uppröra människor om det uppfattas som att någon överskrider gränsen från vad som anses vara en rimlig eller behövlig lön i gemene mans ögon.

2.2.3 Tillit

Om man sätter tilliten främst när man resonerar kring bonusavtal så ser resonemanget annorlunda ut. Tillit som begrepp är svårpreciserat och skiljer sig på flera sätt från värdena effektivitet och rättvisa. Det är det värde som allra tydligast är beroende av sin omgivning och som också uttrycks bäst i en empirisk omgivning. Hur tillit uppnås och vad det i en exakt precisering innebär är svårt att entydigt uttala sig om, däremot märker man när det väl finns där, eller när det tydligt saknas. Skapandet av tillit är beroende av sitt sammanhang och kan därför inte ses som ett värde avgränsat från sin specifika kontext; tillit får sin mening i relationen mellan olika aktörer.

Tillit kan i flera sammanhang klassas som ett instrumentellt värde. Det leder till sänkta transaktionskostnader i en mängd situationer vilket också implicerar en förbättrad effektivitet. Om misstro skulle genomsyra förvaltningen och samhället skulle det onekligen försvåra förvaltningens arbete och vara betydligt mer kostsamt. Hela vårt politiska system bygger på att man överlåter handlingskraft till våra politiker, vi ger dem vårt förtroende. Genom denna tillit kan man på så vis uppnå andra goda effekter, som t ex effektivitet i administrationen, trygghet och trivsel människor emellan. Tillit kan också klassas som ett värde i sig självt. Man mår bra av att veta att kunna lita på andra människor och veta att andra människor uppfattar en själv som trovärdig och att lita på.

Flera forskare hävdar exempelvis att tillit är det som är mest önskvärt inom förvaltningen.³⁷ Bo Rothstein illustrerar vikten av förtroende utifrån universella institutioner med utgångspunkt i vad som kan tänkas generera korruption och misstro i förvaltningen.³⁸ Även om detta ligger ett snäpp ifrån den problematik vi

³⁷ Se t ex Rothstein, 2003 och Lundqvist, 1998

³⁸ Rothstein, 2003

tampas med kan det fortfarande illustrera vikten av en förtroendeupprätthållande och tillitsgivande förvaltning. Han menar att om tjänstemän inom den offentliga förvaltningen är kända för att inte följa tjänstemannaetiken, t ex ägnar sig åt bestickning eller tar emot bonusavtal som är svåra att rättfärdiga utifrån allmännyttan, så är risken stor att medborgarna tror att även personer som enligt lag ska agera i allmänhetens tjänst inte går att lita på, vilket leder till att de drar slutsatsen att det offentliga systemet inte är att lita på.³⁹ Medborgarna kommer sedan se att flera människor i samhället måste ge sig in i den moraliskt tvivelaktiga eller olagliga verksamheten med för att kunna få den del av det offentliga systemet eller de vinster som produceras i ett företag som de anser sig ha rätt till, vilket leder till att de börjar anta att de flesta människor inte är att lita på. Medborgarna inser till slut att de själva måste ge sig in i denna förtroendedegenererande verksamhet, även om de tycker det är moraliskt tvivelaktigt, för sin egen överlevnad i samhället. Detta innebär i sin tur att de drar slutsatsen att eftersom de själva inte är att lita på är inte de andra människorna i samhället det heller. Om det stämmer att alla ägnar sig åt att prioritera egennytta framför allmännytta eller inte i verkligheten, spelar här egentligen mindre roll. Medborgarna agerar utifrån den information de har tillgång till, vare sig den är korrekt eller inte, eftersom det är den enda informationen de har.⁴⁰

Om metoder i linje med NPM står för en nyare variant av förvaltning med effektivitet som främsta värde så utgår en mer traditionell form av förvaltning från metoder baserade på informell tillit mellan olika led. Detta kan översättas i termer av att ledarna agerar utifrån en tilldelad, eller institutionaliserad tillit som genomsyrar de olika leden. Väljarna delegerar folksuveränitet till politiska ledare på basis av tilltro till politikerna att de kommer att sköta detta uppdrag på ett ansvarsfullt sätt. När riksdagen delegerar ansvar till den utövande makten baseras detta på samma tillitsprincip. Historiskt har ingen aktiv kontroll av regeringen för att se att de delegerade uppgifterna verkligen utförs, utan man har utgått ifrån att den delegerade makten förvaltas på ett riktigt sätt. Vidare har ansvaret delegerats från politikerna ut i förvaltningen, även detta utan att någon form av nära kontroll eller uppföljning ägt rum. Man litar helt enkelt på att förvaltningen och tjänstemännen gör sitt bästa för att följa politiken och därmed väljarnas vilja. Utifrån ett tillitsbaserat system litar man därmed på att de anställda gör sitt bästa och därmed tar sig bonusavtal som överflödiga.

Lennart Lundquist ger ett exempel i liknande linje. Han menar att det finns vissa på förhand bestämda normer som bör styra tjänstemäns agerande. Han resonerar till viss del pliktetiskt när han menar att alla tjänstemän oavsett position i förvaltningen bör präglas av ett tänkande som ständigt har relation till ett så kallat offentligt etos. I detta fall utgör det offentliga etoset de specifika plikterna. Enligt honom finns det betydande skillnader i att vara anställd i privat respektive offentlig sektor. Det främsta bland flera värden som bör ligga till grund för en anställd i offentlig sektor och därmed det offentliga etoset, är emellertid enligt

³⁹ Rothstein ,2003:188

⁴⁰ *Ibid.*:189

Lundquist tillit⁴¹. Insikt om detta bör styra tjänstemän i offentlig sektors handlingar i deras egenskap av vad han kallar demokratins väktare.⁴²

Om tilliten sätts främst kommer resonemanget utifrån uttalanden om bonusavtal som ett misstrogenererande risktagande med skattebetalares pengar, allra troligast att innebära att tjänstemän inte ska gå med på att sluta bonusavtal. Att sluta sådana avtal då det riskerar att sätta tilliten på spel, skulle enligt Rothstein troligen vara felaktigt då det är tilliten som i första hand bör leda förvaltningens arbete och det vore också på ett liknande sätt emot tanken om ett offentligt etos. Oavsett om bonusavtalen kan ha positiva effekter är det principiellt emot handlandet i sig utifrån tolkningen att bonusavtal innebär att sätta egenintresse framför allmänintresse och potentiellt bryta mot vårt offentliga etos och på så vis sätta den dyrbara tilliten i förvaltningen på spel.

2.3 Sammanfattning av tre ingångar i debatten

Utifrån de tre olika ingångarna i bonusavtalsdebatten kan olika svar på frågan om bonusavtal kan rättfärdigas formuleras. Beroende på hur man definierar värdena kan både jakande och nekande svar på frågan formuleras utifrån alla tre ingångar. Värdena är tätt sammanvävda och beroende på hur man vrider och vänder på resonemanget så innefattas olika tolkningar. Man kan dock se ett mönster. Tillit som främsta värde anförs främst från argument som menar att ett rättfärdigande är problematiskt. Med effektivitet som utgångspunkt bildas de mest betydelsefulla argumenten för ett rättfärdigande, även om ett nekande svar går att formulera. Vänder man sig mot rättvisa däremot så är svaret beroende av vilken slags rättvisepprincip som åberopas.

Om man ska läsa bonusdebatten i ljuset av teorier om NPM kan en del vägledning om hur värdena står emot varandra ges. Den diskussion som pågått inom statsvetenskapen handlar till stor del om vilka konsekvenser ett ökat fokus på effektivitetsvärden får i förhållande till de mer traditionella värden i förvaltningen. Genom att se på bonusavtal som ett fall av ökad mål- och resultatstyrning framställs också liknande kritik mot bonusavtalen som mot delar av NPM. Det finns problem med att ha ett system som i ökad utsträckning bygger på återrapportering, utvärdering och kontroll. Christensen et al. menar att det är problematiskt då de faktorer som systemet på, så som ansvar, mål och resultat, är svåra att tydligt definiera. Ytterligare kritik har varit sprungen ur frågan om det verkligen går att utveckla tydliga och klara mål i en värld och organisationsstruktur som blir allt mer komplex och svåridentifierbar. Man har ställt frågan om det ens är önskvärt att utveckla den typen av målsättningar inom offentlig sektor. Det har pekats på att de traditionella styrsystem som tidigare

⁴¹ Lundquist, 1998

⁴² *Ibid.*

betonats har haft möjlighet att bättre hantera politikens och förvaltningens många hänsyn och den flexibilitet som krävs. Till följd av resultatstyrningens ökade fokus på mätning i form av operationalisering och konkretisering har det ifrågasatts om det inte finns tendens till att man då mäter det som är lätt att mäta och nedprioriterar faktorer som är av mer kvalitativ karaktär.⁴³ Samma kritik framförs i anslutning till bonusavtal. Således kan man dra slutsatsen att det finns problem med att bonusavtalen inte problematiseras närmare och i ett större sammanhang. För att förvaltningens mål ska kunna nås kan det vara så att effektivitetskraven ibland kan behöva tummas på till förmån för värden som rättvisa och tillit.

⁴³ Christensen *et al.*, 2005:115

3 Debatten kring AP-fonderna

Hur ter sig då bonusavtalsdebatten i verkligheten? Jag kommer i denna del av uppsatsen se hur diskussionen kring bonusavtal de facto ser ut; hur rättfärdigas bonusavtal i praktiken?

Bonusavtal har förklarats som ett uttryck för den typ av girigt beteende som målats upp som en av orsakerna till den nuvarande finanskrisen,⁴⁴ och argumenten och händelserna är därför tätt sammanvävda.

Finanskrisen är aktuellt för fallet eftersom det är svårt att se på händelserna runt AP-fonderna, och reaktionerna som följde, som i ett vakuum. Under 2008 bröt en omfattande finanskris ut i världen som har lett till ett ifrågasättande av bonusutbetalning både inom statliga och privata företag också utanför Sveriges gränser. Vidlyftiga bonusavtal och en allmänt rådande bonuskultur har målats ut som en betydande orsak till den obalans som fått det ekonomiska systemet i gungning.

Uppfattningen om bonusavtal och vad uttrycket står för har formulerats utifrån flera bonusskandaler i privata näringslivet och även andra fadäser inom statlig förvaltning,⁴⁵ samt den pågående offentliga debatten i ljuset av finanskrisen. Därför kommer empiriska iakttagelser även göras ifrån aktörer som inte explicit nämner AP-fonderna men ändå representerar det förhållningssätt till bonussystem som finns på olika håll i samhället.

För undersökningen är det vidare inte av största vikt att undersöka exakta tidpunkter då någon sa något eller vem som egentligen sa vad i debatten. Det är värdena som står i centrum och leder materialinsamlandet. I huvudsak handlar det om olika tidningsartiklar eftersom den offentliga debatten yttrar sig på ett tydligt sätt här. Det kan nämnas att fler artiklar använts som underlag för analysen än de som är direkt refererade till. En uppskattning är att utöver de refererade artiklarna har ca 20 ytterligare legat till grund för urvalet och slutsatserna, men inte citeras eller direkt refererats till.

3.1 Val av fall

Bonusdebatten i Sverige utlöstes framför allt efter att bonusutbetalningar i de allmänna pensionsfonder (AP-fonderna) uppmärksammats vilket gör det till en

⁴⁴ "Vi stoppar chefsbonusar i statens alla företag", Dagens Nyheter, 2009-03-24

⁴⁵ T ex LO:s ordförande Wanja Lundby-Wedins agerande som styrelseledamot i AMF. *Godkände avtal värt 50 miljoner*, Aftonbladet, 2009-03-25: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article4733498.ab?service=print>

bra utgångspunkt för att se hur bonus i statliga företag rättfärdigas. Fondernas viktiga roll gör fallet än mer relevant. AP-fonderna är sex till antalet och ingår i ålderspensionssystemet med främsta uppgift att jämna ut svängningar mellan pensionsavgifter och pension.⁴⁶

Att debatten utspelas under rådande finanskris motiverar också valet av fall. Frågan har på nytt aktualiserats i anslutning till finanskrisen och drivit frågan till sin spets. Detta gör också att det är svårt att skilja argument som strikt hör till AP-fonderna och argument som faller in från annat håll. Inte sällan går argumenten i debatten kring AP-fonderna ihop med den vidare debatt som förts under våren kring bonusavtal både i offentlig och privat sektor i ljuset av finanskrisen. Detta gör att många av de argument som läggs fram i AP-fondsdebatten också är formulerade från andra fall och händelser samt att flera argument som tar sin utgångspunkt i fallet med AP-fonderna inte alltid explicitgör att så är fallet.

3.2 Bakgrund

För att förstå händelseförloppet kan det vara av värde att se på hur riktlinjerna för rörlig ersättning till anställda inom statliga företag sett ut. Under sommaren 2008 ändrade den nuvarande borgerliga regeringen under ledning av Fredrik Reinfeldt de riktlinjer som tidigare införts av Göran Perssons socialdemokratiska regering. Tidigare var det tillåtet att betala ut rörlig lön i form av max två månaders lön till alla anställda utom VD och förbjudet att betala ut någon rörlig lön då företaget går med förlust.⁴⁷ Nu tänjdes maxbeloppet för utbetalning från två till fyra månader och förbudet mot utbetalning vid förlustår för företaget togs bort. Fortfarande var det förbjudet att belöna VD med någon form av rörlig ersättning. När reglerna infördes den 3 juli 2008 stod det att läsa i ett tillhörande pressmeddelande att ”i riktlinjerna tas det generella motståndet till incitamentsprogram och rörlig lön bort”.⁴⁸ Dessa var de regler som gällde då AP-fonderna och deras bonussystem hamnade i blåsvädet. Här följer en kort beskrivning av händelseförloppet:

Den 4 mars 2009 uppmärksammar Sveriges televisions program Uppdrag granskning att bonusutdelningar för 2008 ägt rum i de statligt ägda pensionsfonderna, AP-fonderna, under samma år som företagen gått med enorma förluster. I finanskrisens spår gjorde AP-fonderna sitt sämsta år någonsin resultatmässigt, med en gemensam förlust på närmare 200 miljarder kronor; förluster som troligen innebär sänkta pensioner med flera hundra kronor i

⁴⁶ Regeringskansliet, Information om försäkringar och pensionssparande, <http://www.regeringen.se/sb/d/2634/a/14442>, 2009-05-22.

⁴⁷ Riktlinjer rörande anställningsvillkor för personer i företagsledande ställning, samt för incitamentsprogram för anställda, i statliga företag, Näringsdepartementet, 2003-07-03-

⁴⁸ Nya riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande, Pre ssmeddelande, Näringsdepartementet, 2008-07-03.

månaden per pensionär under kommande år. Det visar sig också att Tredje AP-fondens VD Kerstin Hessius mottagit en så kallad gratifikation på 670 000 kronor, utöver sin fasta lön, trots att det enligt regeringens riktlinjer är förbjudet för VD att ta emot någon form av rörlig lön.

Efter kraftiga protester från olika håll beslutade regeringen att åter ändra de riktlinjer som infördes under 2008. De nya riktlinjerna infördes den 20 april 2009 och innebär bl a bonusstopp för alla högsta chefer i statliga företag. I riktlinjerna står också att de statliga företagen ska arbeta för att påverka företag som de på olika sätt samarbetar med i en liknande riktning.⁴⁹

3.3 Iakttagelse

Argumenten som utvecklats i analysverktyget finns på olika sätt representerade i AP-fondsdebatten. Debatten har på många sätt varit föränderlig och växlande. En första iakttagelse är att värdena anförs på liknande sätt, men att fördelningen och fokus skiftar. Framför allt lutar de flesta inläggen mot att det inte går att rättfärdiga bonusavtal i statliga bolag. Troligtvis har det inte undgått de som följt vårens debatt att diskussionen till betydande grad handlat om tillit för våra politiker och tjänstemän och hur man ska kunna återvinna förtroendet för AP-fonderna och andra statliga företag. Som media framställer saken har de största protesterna mot bonusavtal kommit från svenska folket, medborgarna. Argument för bonusavtal har det varit mer tyst kring. De aktörer som har argumenterat för bonusavtal har dessutom näst intill alla representerat företagsledare i framförallt privat sektor.

3.3.1 Argument för ett rättfärdigande av bonusavtal i statliga företag

Ett tydligt exempel på debattens föränderlighet är att de aktörer som offentligt försvarat bonusavtal i statliga företag under debattens gång krympt i antal. I början på vårens debatt fanns försvarare på flera håll. Detta blev tydligt när näringsminister Maud Olofsson försvarade de rörliga lönerna i anslutning till de protester som uppstått efter att Uppdrag granskning uppmärksammat AP-fondernas bonusutbetalningar:

Om vi inte ska ha kvar resultatlönerna kan vi inte heller ha sopåkare och byggnadsarbetare som har resultatlöner. Då måste vi skrota hela systemet. Det är ingen beredd att göra.⁵⁰

⁴⁹ Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande, Näringsdepartementet, 2009-04-20.

⁵⁰ Maud Olofsson vill ha kvar bonussystemet, Dagens Nyheter, 2009-03-18.

Många reagerade på uttalandet och Olofsson tvingades till slut retirera sin position. Mindre än en vecka efter uttalandet presenteras regeringens nya riktlinjer där bonus till alla ledande befattningar i offentlig sektor förbjuds. I detta skede av debatten utgjordes försvararna av bonussystemen näst intill uteslutande av företagsledare, både från offentlig och privat sektor. Ericssons VD Carl-Henric Svanberg uttryckte på bolagets årsstämma att en extra morot är nödvändigt för att människor i finansbranschen ska göra sitt bästa:

Vi som har den här typen av jobb, vi är alla tävlingsmänniskor. Det är klart att vi sporras extra genom den här typen av system.⁵¹

Svanberg utgår från effektivitetsargumentet att monetära belöningar skapar bättre prestationer. Utifrån denna logik kan man också försvara bonusavtal även i tider då det går dåligt för företaget. Första AP-fonden VD Johan Magnusson försvarade att företaget betalat ut bonus trots att företaget gått med förlust utifrån argument som att de inte ser det som en bonus och att bonusen hjälpte till att minska förlusten som stannade på 48 miljarder för 2008:

De som fick pengar hade gjort ett bra jobb och bidragit till att minska förlusten. [...] Vi ser det inte som bonus utan som en del av lönen. Vi vill även framöver kunna erbjuda lön efter prestation.⁵²

Argumentet att lön ska betalas efter prestation är ett av de vanligast förekommande argumenten. Den logik som sambandet bygger på kan kopplas till ytterligare argument. Bonusavtalen möjliggör en flexibilitet som innebär att företagen kan minska utgifterna i sämre tider. När det går bra för företaget kan personalen få mer betalt och när det går sämre kan man minska förlusterna genom att lönerna också sjunker. Vattenfalls styrelseordförande Lars Westerberg anser att den rörliga delen fyller en viktig funktion:

Diskussionen om en rörlig lönedel har nu avlösts av att man bara ska ha en fast del. Om du frågar mig är bra utformade avtal med både rörliga och fasta delar bättre – när bolaget går sämre skärs personalkostnaderna per automatik.⁵³

Utifrån samma logik menas att denna effektivitet genom flexibilitet går förlorad om bonusavtalen förbjuds eftersom de fasta lönerna kommer att höjas. Tidningen Veckan Affärer drar paralleller till Skandia-affären och menar att det nu liksom då råder en moralpanik som leder till obetänksamma beslut. De menar att företagen kommer att få högre kostnader genom att slopa bonussystemen än att ha de kvar,

⁵¹ Svanberg försvarar rörlig lön, Dagens Industri, 2009-04-22

⁵² "Vi ser det inte som en bonus", Dagens Nyheter, 2009-03-07

⁵³ Tvärnit i bonusfabriken, Veckans Affärer, 2009-04-30

bl a på grund av att den fasta lönen är pensionsgrundande. Med Skandia-affären i åtanke skriver de:

Bytet från rörlig till fast lön innebar högre total lönekostnad för företagen, eftersom de fasta lönerna var pensionsgrundande till skillnad från de rörliga bonusarna. [...] (d)et finns inget som tyder på att det skulle vara lättare för den nuvarande regeringen att stå emot kompenserande höjningar av den fasta lönen när den rörliga lönen stoppas. Därmed kommer det att kosta mer att slopa bonusen än att ha den kvar, precis som för fem år sedan.⁵⁴

Detta är ett av huvudargumenten för bonusavtal och återkommer på flera håll. Det används både av aktörer som anser att bonusavtal är ett bra system som ska bevaras och av aktörer som menar att bonusavtal är bättre än att höja de fasta lönerna; det bästa av två dåliga alternativ.

Ett av de återkommande argumenten i AP-fondsdebatten är att bonusavtal krävs för att de statliga företagen ska kunna konkurrera med de privata om kompetent arbetskraft. Flera aktörer från företagssidan har uttalat sig och menar att ett förbud mot bonusavtal försvårar rekryteringen av kompetent personal och innebär sämre konkurrenskraft på personalsidan jämfört med företag på marknaden. På första AP-fondens hemsida finns att läsa:

Fonden anser att möjligheten att kunna erbjuda incitamentsprogram många gånger ett bra sätt att kunna rekrytera och behålla viktiga medarbetare.⁵⁵

Att följa marknaden är nödvändigt för att kunna konkurrera om kompetent personal, under förbehållet att all kompetent personal också anser att monetära bonussystem är det som lockar mest. Första AP-fondens ordförande Anna Hedborg hävdar i samma anda att incitamentssystemen fyller en funktion just för att de är vanliga i branschen.⁵⁶

Efter att de nya riktlinjerna införts den 24 april 2009 står alla politiska partier bakom ett bonusstopp i offentlig sektor, vilket har tvingat de statliga företagens representanter att mer eller mindre motvilligt sluta upp bakom beslutet. Av de inlägg som tidigare gjorts av representanter för fonderna kan man emellertid dra slutsatsen att flera av dem som företräder företagen, tjänstemännen och experterna, tjänstemännen och politikerna trots allt tycker aningen olika i frågan. Detta väcker frågor om i vilken grad förvaltningen kan fungera självständigt gentemot politiken och på vilket sätt man kan tolka förvaltningens oberoende. På vilket sätt ska politikernas riktlinjer till förvaltningen tolkas? Ett frekvent använt inlägg berör frågan då många menar att ett förbud mot bonusavtal i statliga

⁵⁴ Så mycket kostar moralpaniken, Veckans Affärer, 2009-04-30

⁵⁵ Första AP-fonden, www.ap1.se/sv/Forvaltningen/Bolagsstyrning/Krav-pa-incitamentsprogram, 2009-05-15

⁵⁶ Uppdrag granskning, intervju med Första AP-fondens ordförande Anna Hedborg, 2009-03-04

företag skulle innebära en politisering av företagen. Detta är visserligen ett sidospår eftersom det inte säger något i sak om bonusavtal är bra eller dåligt utan snarare om politiker har rätt att besluta om att det ska vara bra eller dåligt. Likväl är det ett välanvänt argument och man kan se ett visst samband mellan de aktörer som anser att bonusavtal är bra och de som anser att ett bonusstopp är lika med en politisering. Professor Assar Lindbeck är en av de få nationalekonomer som gått ut i media och dömt ut ett bonusstopp av den anledningen:

Syftet ska ju vara att pensionsfonderna gör bästa möjliga avvägning mellan avkastning och risk, samtidigt som de i sina placeringar ska ta hänsyn till etik och miljö. Hur detta ska tolkas i det enskilda fallet är en uppgift för fondernas styrelser och ledningar. Politikerna ska fastställa generella spelregler och inte ge sig in på detaljer där de saknar kompetens.⁵⁷

Man kan se på inlägget som ett åberopande av auktoritetsprincipen. Lagen om att politiker inte ska detaljstyra förvaltningen och att förvaltningens oberoende ska bevaras är det som åberopas som auktoritativt dokument och som leder till slutsatsen att bonusavtal inte ska förbjudas i statliga företag. Genom att de som har mest kunskap på området, de som inte liksom politikerna byts ut var fjärde år, får makt och ansvar att själva utforma detaljerna för förvaltningsutövandet, antas detta också leda till bästa möjliga utförande i både effektivitets- och demokratisynpunkt. Ordförande och VD för Svenskt Näringsliv skrev tillsammans en debattartikel som menar att ett förbud mot bonusavtal innebär en politisering av AP-fonderna som skadar näringslivet:

Att Sveriges företagare på bred front protesterar mot förslaget handlar ju inte om bonusar i sig, det är inte höga ersättningar företagarna försvarar. Orsaken är den politisering av ägandet av det svenska näringslivet som kan bli följden av regeringens utspel. Det vore utomordentligt skadligt för företag, pensionärer, löntagare och för svensk ekonomi.⁵⁸

Ett förbud mot bonusavtal är därmed fel, inte för att det är bra med bonusavtal utan därför det inte går att rättfärdiga ett förbud utifrån denna princip.

3.3.2 Argument mot ett rättfärdigande av bonusavtal i statliga företag

För att bedöma hur dessa argument står sig i debatten, krävs också en genomgång av argument som talar emot ett rättfärdigande av bonusavtal. Först då kan en bedömning av hur ett rättfärdigande i praktiken ser ut, göras.

⁵⁷ *Tung nationalekonom dömer ut bonusstopp*, Dagens Nyheter, 2009-04-27

⁵⁸ *Politiserade AP-fonder skadar näringslivet*, Svenska Dagbladet, 2009-05-12

Ett av de mest återkommande argumenten mot bonusavtal i AP-fondsdebatten är just att det är orättvist att vissa ska kunna få så stora delar av den gemensamma kaka som samhället har att dela på, särskilt i tider då de gemensamma tillgångarna krymper. Hänvisningar till den rådande situationen framförs i många olika former och från olika aktörer. Att bonusavtal hjälpt till att driva fram en osund företagskultur och att bonus till högt uppsatta chefer är behäftat med girighet och ett extremt risktagande återkommer på många ställen i debatten, inte minst från olika slags insändare skrivna av medborgare i allmänhet. Bonusavtal målas ut som en bidragande faktor till obalans i ekonomin och dagens finanskris. Regeringens snabba vändning motiveras utifrån att det råder andra villkor nu:

Under den tid som följt efter det att regeringen beslutade om nya riktlinjer för ersättningar i statligt ägda bolag i juli 2008 har världen gått in i en djup global finanskris. Den diskussion som följt på denna har bland annat satt fokus på löner och ersättningar till bolagsledningarna världen över. Det är välkommet då en inte oväsentlig del av de bakomliggande orsakerna till krisen är en kultur präglad av överdrifter, girighet och ett extremt risktagande bland banker och andra finansinstitut.⁵⁹

I samma debattartikel menar regeringen dessutom att bonusavtal leder till ökade klyftor i samhället och att det är orättvist att somliga ska få så mycket mer än andra:

Många människor kommer att tvingas till svåra uppoffringar under de år vi har framför oss. Om andra samtidigt försöker tillskansas sig vad som i sammanhanget är att betrakta som orimliga fördelar för egen räkning drivs Sverige isär.⁶⁰

Paralleller kan dras till Rawls tankeexperiment om distributiv rättvisa. Vänsterpartiets ledare Lars Ohly argumenterar utifrån samma hållning när han säger att alla i samhället gemensamt bör bidra efter bästa förmåga:

I krisens Sverige måste vi bära bördorna solidariskt. Det betyder att de som tjänar mest måste bidra mest. Då är det rimligt att också ifrågasätta höga lönenivåer.⁶¹

Att bonusavtalen framstår som orättvisa kombineras med argument om att de därför också bidrar till en ökad misstro gentemot förvaltningen. Från att Olofsson några veckor tidigare argumenterat för nödvändigheten av bonusavtalen för att få

⁵⁹ "Vi stoppar chefsbonusar i statens alla företag", Dagens Nyheter, 2009-03-24

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ Bördorna bör bäras solidariskt, Svenska Dagbladet, 2009-03-07

en effektiv förvaltning av pensionspengarna fokuserar nu regeringen istället på rättvis- och tillitsaspekter:

Det får inte finnas någon tvekan om att ledningar för statliga bolag arbetar med svenska folkets bästa för ögonen. Bara det faktum att det finns osäkerhet och frågetecken kring de statliga bolagen skadar förtroendet och förvaltningen.⁶²

Regeringens snabba vändning i frågan har emellertid mottagits med blandade känslor och vid upprepade tillfällen har ord som populism använts.⁶³ Agerandet kan tolkas i termer av oetiskt handlande. Uppfattningen att regeringens motiv i frågan är dunkla till följd av den snabba vändningen har florerat och gjort det svårt för medborgarna att göra en rättvis bedömning av utspelet. Detta kan göra det problematiskt för regeringen att behålla trovärdigheten. I vilket fall har bonusvärden inneburit ett enormt tryck på makthavarna och att inte agera handlingskraftigt i enlighet med opinionen i en sådan situation kan liknas vid politiskt självmord. Att AP-fonderna betalade ut bonusar i en tid då många människor förlorar jobbet och får gå utan lön och pensionär, vars pengar förvaltas av AP-fonderna krympt med ca 100 000 kr för varje ålderspensionär,⁶⁴ har väckt ilska och misstro hos svenska folket.

Här kan man se det fulla utfallet av värdet tillit som direkt beroende av sitt sammanhang. I och med den kontext som bonusavtalen nu verkar i har tilliten fått en ny och tydligare innebörd. Detta illustrerades slagkraftigt två dagar efter att Uppdrag granskning uppmärksammat AP-fondernas bonusutbetalningar då Sydsvenskan presenterar en undersökning med resultatet att nio av tio svenskar kräver ett stopp för statliga bonusar.⁶⁵ Plötsligt var förtroendet för företagsledningarna som bortblåst. Journalisten Henric Borgström menar att han under sina 40 år som ekonomijournalist aldrig tidigare sysslat med något som i så stor utsträckning väckt folks vrede och menar att denna ilska i mångt och mycket grundar sig i folks ingrodda känsla för rent spel:

Det är ju inte direktörerna som annat än marginellt tjänar ihop företagets vinster. Huvudsakligen är det omvärldsfaktorer som räntor, valutakurser, inflation, politiska beslut, ja även den dagsfärska influensaepidemin som avgör vinst eller förlust.⁶⁶

Här tangeras det argument som dykt upp i större utsträckning i slutet av den tidsperiod som materialet är begränsat till. Ifrågasättandet av belöningsystems korrelation med individer och företags prestationer på högre positioner i hierarkin

⁶² ”Vi stoppar chefsbonusar i statens alla företag”, Dagens Nyheter, 2009-03-24

⁶³ Nya AP-fondsreglerna inget annat än populism, Dagens Industri, ledare, 2009-04-22

⁶⁴ AP-fonder fördubblar bonusar i kristider, rapport, 2009-03-04

⁶⁵ Nio av tio svenskar kräver stopp för statliga bonusar, Sydsvenskan, 2009-03-06. Undersökningen genomfördes av Novus Opinion på uppdrag av Seko.

⁶⁶ Journalister dränker folk i bonusskriverier, Sydsvenskan, 2009-05-04

har yttrats från både politiker, forskare och även några få företagsledare. Sjunde AP-fondens VD Peter Norman menar att det på grund av detta kan vara svårt att finna en logik i utdelandet av bonus till direktörer och högt uppsatta chefer:

Det finns ett antal bonussystem som de allra flesta tycker är rimliga, till exempel till säljare, taxichaufförer, servitriser och frisörer. Den springande punkten är att det här är lätt att koppla prestationen till ett resultat. Generellt tycker jag att system med rörliga ersättningar passar bättre längre ned i hierarkin där arbetsprestation och resultat tydligt kan sammankopplas. Om man är vd för ett börsbolag drivs man av viljan att ha ett gott rykte och möjligheter att få fler sådana jobb i framtiden. Det tror jag är tillräckliga morötter.⁶⁷

Mätproblemen berörs på många ställen bland argumenten mot bonus och det finns egentligen ingen aktör på någon av sidorna som offentligt motsätter sig att det är svårt att koppla belöning till prestation. Bland argumenten mot bonus finns emellertid inlägg om att andra slags belöningsindikatorer utöver de strikt monetära kan vara av vikt för att styra de anställda mot de uppsatta målen. Peter Normans uttalande vittnar om konflikten mellan olika typer av övergripande inriktningar i hur man ska styra statlig förvaltning och kan kopplas till den kritik mot NPM som tidigare diskuterats. Svårigheterna med att korrekt styra incitamenten åt det allmänna bästa för förvaltningen och medborgarna ökar riskerna med att det som är enklare att mäta prioriteras på bekostnad av de mer svårberäknade långsiktiga målen, som många gånger är särskilt önskvärda inom statlig förvaltning. Ett system bestående av ledare som drivs av att bevara eller skapa ett gott rykte visar på ett mer traditionellt system där tillit utgör grundbulken i maskineriet. Ett konsultbolag som jobbar med att ta fram incitamentsprogram menar att det är svårt att korrekt utforma systemen och att många också felkonstruerats:

Det har gjort att många, vilket man också ser i finansbranschen, har kunnat manipulera utbetalande och sätta sitt eget intresse framför bolagets. Vilket gjort att enskilda individer har kunnat maximera sina bonusar.⁶⁸

Här aktualiseras frågan vems intresse som sätts i främsta rummet. Vad gäller statliga bolag är frågan än mer relevant. När man talar om vilka etiska normer och koder som ska ligga till grund för tjänstemännens handlande så kan man nog dra slutsatsen att det inte är accepterat för en tjänsteman som handhar skattebetalares pengar att manipulera systemen för egen vinnings skull. Detta kan tolkas som ett handlande i direkt oenighet med den främsta koden som bör leda tjänstemännen: att inte sätta egenintresse framför allmänintresse.

⁶⁷ *Tvärnit i bonusfabriken*, Veckans Affärer, 2009-04-30

⁶⁸ *Ibid.*

4 Avslutande diskussion

Jag har i uppsatsen försökt svara på två frågeställningar: dels hur man kan rättfärdiga bonusavtal i statliga företag, och dels hur detta görs i praktiken. Detta har gjorts genom dels en analys utifrån normativ metod om vad som är önskvärt i statliga företag och dels med en empirisk del som visar hur bonusavtal rättfärdigas i AP-fondsdebatten. Exemplet med AP-fonderna visar värdet av att ta hjälp av etiska teorier om hur det bör vara och hur man etiskt kan rättfärdiga någonting för att på ett rättvist sätt kunna bedöma en politisk händelse. Det har visat sig effektivt att studera argumenten och händelserna utifrån det faktum att olika människors ställningstagande vilar på olika slags värdegrund.

Jag ska nedan kort identifiera olika linjer i den empiriska iakttagelsen samt se på vilka slutsatser som kan dras utifrån undersökningen.

4.1 En värdeförskjutning

Flera observationer kan göras i anslutning till den empiriska analysen. Till en början kan sägas att det finns skillnader mellan hur debatten ser ut i verkligheten och hur den beskrivs i analysverktyget. Bonusavtalet i sig självt har emellertid inte förändrats på något sätt. Likaså finns de flesta argument från analysverktyget presenterade i debatten. Trots detta har det skett en förändring. En värdeförskjutning kan skönjas. I diskussionen kan man se att tillit klättrat i rang och utgjort ett återkommande och slagkraftigt debattbidrag. Argumentet att bonusavtal är skadligt för förtroendet för förvaltningen har förstärkts.

De flesta argument från analysverktyget finns representerade på olika sätt i den empiriska iakttagelsen. Trots detta kan man se tendenser till en förändrad rangordning av värdena, en värdeförskjutning. Värdeförskjutningen innebär i detta läge att andra värden på olika sätt fått ta ett steg tillbaka för tilliten. De argument och inlägg som ställer sig bakom tillit har i debatten en betydande övervikt i förhållande till exempelvis effektivitetsargumenten. Ingen politiker har yppat det minsta om vilken effektivitetsförlust ett bonusförbud kan komma att innebära, även om detta också är relevant, särskilt om man lyssnar till olika företagsledare. Istället är det tilliten som ska räddas till varje pris och därför överskuggar den effektivitet som bonusavtalens grundläggande existens motiveras utifrån.

Ser man på rättvisa så är det svårare att säga huruvida det har fått stå tillbaka för tilliten eller inte. Tillit har varit det värde som främst återopats men för att motivera vikten av tillit och framför allt regeringens agerande så har rättviseargument använts. Genom att hävda att bonusavtal innebär en orättvis fördelning i dessa kristider hävdas att det inte är förtroendeingivande om

politikerna eller företagsledarna inte agerar för att nå en återgång till en rättvis fördelning.

Den största skillnaden mellan argument som rättfärdigar bonusavtal och de som förkastar det är att de senare ofta hänvisar till rådande omständigheter och finanskris. Finanskrisen har lett till att gränsen för vad som är accepterat i sammanhanget har förflyttats. Tidigare var det mer accepterat att hävda att bonusar är nödvändigt även för statliga företag. Även om det fanns bonusmotståndare redan då var argumenten inte stötande i samma grad. Bonusavtalen är dock oförändrade och istället är det omgivningen som har förändrats till den grad att argument som tidigare uppfattades som rimliga idag inte längre är det utan kan till och med uppfattas som stötande och fräcka.

4.2 Betydelsen av vem som säger vad

Det är problematiskt att den rörliga ersättningens fördelar inte diskuteras på andra håll än inom privata näringslivet när det uppenbarligen finns existerande argument i olika läger. Maud Olofsson visar oss att det trots allt finns ett stöd för bonusarnas utformning även från politiskt håll. Därmed är det problematiskt att fördelarna så snabbt övergavs och idag inte diskuteras varken på politiskt håll eller från allmänheten i någon större utsträckning.

På olika sätt kan man se att moraliska subjektet spelar en avgörande roll för vilket värde som anförs. Känslan av att ståndpunkten varierar med vilka intressen man har för ögonen är påtaglig. Detta speglar sig i debatten och tar sig uttryck i att de olika sidorna tenderar att argumentera utifrån diametralt olika utgångspunkter. Framför allt slås man av vilken liten hänsyn argument för ett rättfärdigande tar till den förändrade omgivningen i form av finanskrisen samt olika skillnader mellan offentligt och privat. De reaktioner som väckts i anslutning till AP-fondsdebatten vittnar om de problem som uppstår när offentligt möter privat. När tjänstemän i för stor utsträckning identifierar sig med motsvarande positioner i privat sektor finns en risk att de värden som i symbios med varandra ska värnas om inom statlig förvaltning, går förlorade. De som står bakom ett rättfärdigande kan sägas argumentera utifrån diskursen om NPM. Liksom kritiken av teorier om NPM kan sägas att verklighetsuppfattningen hos många av argumenten för ett rättfärdigande är bestämd och oproblematiserad. De mest effektiva argumenten för bonus grundar sig på antaganden om att uppsatta mål går att utläsa utan större problem, likaså vägen dit. Allt som behövs är bra mätinstrument. På olika sätt bortses från komplexiteten och de särskilda hänsyn som kännetecknar offentlig sektor, vilket kan vara farligt för förvaltningen av de värden som ska värnas om.

En ytterligare nackdel med hur debatten är utformad är att det ter sig svårt att komma till en punkt där argumenten effektivt kan vägas mot varandra. De olika sidorna står skilda från varandra till följd av att olika värden anförs utifrån olika uppfattningar om hur verkligheten är beskaffad. Därmed uppstår problem med att förstå varandra vilket leder till ett suboptimalt diskussionsklimat som mindre troligt kommer erbjuda kompromisser eller en gemensam lösning. Genom att

uppmärksamma värdena och de olika verklighetsuppfattningar som dessa bygger på tror jag att debatten kan göras mer nyanserad och förståelig, inte bara för de som vill förstå debatten bättre utan även för de aktörer som står på olika sidor i frågan.

5 Referenser

5.1 Böcker och vetenskapliga artiklar

Badersten, Björn, 2006. *Normativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bergström, Göran – Boréus, Kristina, 2005. *Textens mening och makt*. Lund: Studentlitteratur.

Christensen, Tom - Laegreid, Per - Roness, Paul G. - Røvik, Kjell Arne, 2005. *Organisationsteori för offentlig sektor*. Liber.

Frey, Bruno, 2007. *Does pay for performance really motivate employee?* New York: Cambridge University Press, s. 433-448.

Heinrich, J Carolyn, 2007. *False or Fitting Recognition? The Use of High Performance Bonuses in Motivating Organizational Achievements*. Journal of Policy Analysis and Management, Vol 26, No. 2, 281-304.

Lundqvist, Lennart, 1998. *Demokratins väktare*. Lund: Studentlitteratur.

Rothstein, Bo, 2003. *Sociala fällor och tillitens problem*. Stockholm: SNS Förlag.

Sjölin, Mats, 2005. *Politisk etik*. Lund: Studentlitteratur.

Walker, Richard M. – Boyne, George A., 2006. *Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. Labour government's public service improvement strategy*. Journal of Policy Analysis and Management, Vol 25, No 2, 371-393.

5.2 Publikationer från regering och regeringskansli

Näringsdepartementet, informationsmaterial, 2008-07-03. Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande.

Näringsdepartementet, pressmeddelande, 2008-07-03. *Nya riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande.*

Näringsdepartementet, skrivelse, 2003-10-01. *Riktlinjer rörande anställningsvillkor för personer i företagsledande ställning, samt för incitamentsprogram för anställda, i statliga företag.*

Näringsdepartementet, informationsmaterial, 2009-04-20. *Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande.*

5.3 Tidningsartiklar

5.3.1 Med författare angiven

Aronsson, Cecilia, 2009. *Så mycket kostar moralpaniken*, Veckans Affärer, 2009-04-30.

Aronsson, Cecilia – Sidea, Emanuel, 2009. *Tvärnit i bonusfabriken*, Veckans Affärer, 2009-04-30.

Arnegård Hansen, Signhild – Bäckström, Urban, 2009. *Politiserade AP-fonder skadar näringslivet*, Svenska Dagbladet, 2009-05-12.

Borg, Anders – Odell, Mats – Olofsson, Maud – Pilsäter, Karin, 2009-04-24. *”Vi stoppar chefsbonusar i statens alla företag”*. Dagens Nyheter, Debatt.

Borgström, Henric, 2009. *Journalister dränker folk i bonusskriverier*, Sydsvenskan, 2009-05-04.

Karlsson, Lars-Ingmar, 2009. *Maud Olofsson vill ha kvar bonussystemet*. Dagens Nyheter, 2009-03-18.

Ohly, Lars, 2009. *Bördorna bör bäras solidariskt*, Svenska Dagbladet, 2009-03-07.

Schück, Johan, 2009. *Tung nationalekonom dömer ut bonusstopp*. Dagens Nyheter, 2009-04-27.

5.3.2 Utan författare angiven

AP-fonder fördubblar bonusar i kristider, Rapport, 2009-03-04.

Nio av tio svenskar kräver stopp för statliga bonusar, Sydsvenskan, 2009-03-06.

Nya AP-fondsreglerna inget annat än populism, Dagens Industri, ledare, 2009-04-22.

Svanberg försvarar rörlig lön. Dagens Industri, 2009-04-22.

”Vi ser det inte som en bonus”, Dagens Nyheter, 2009-03-07.

5.4 Internet

Första AP-fonden, Informationsblad.
www.ap1.se/sv/Forvaltningen/Bolagsstyrning/Krav-pa-incitamentsprogram.
Länken hämtad 2009-05-20.

Nationalencyklopedien, 2009-05-20. www.ne.se. Sökord: bonus.

Opinion, Sveriges television, 2008-11-19.
http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=35188&a=1318070&lid=senasteNytt_1145102&lpos=rubrik_1318070. Länken hämtad 2009-05-10.

Rapport, Sveriges television, 2009-03-04.
http://svt.se/2.22620/1.1465780/ap-fonder_fordubblar_bonusar_i_krisen?lid=is_search1451716&lpos=9&queryArt1451716=bonusavtal&sortOrder1451716=0&doneSearch=true&sd=105671&from=siteSearch&pageArt1451716=0 Länken hämtad 2009-04-24.

Regeringskansliet, Information om försäkringar och pensionssparande,
<http://www.regeringen.se/sb/d/2634/a/14442>, Länken hämtad 2009-05-22

Uppdrag granskning, Sveriges television, 2009-03-04. *Statens nya bonuskalas*.
Program 8 av 22.
http://svtplay.se/v/1467582/uppdrag_granskning/del_8_av_22?sb.p103536.2.f.103536 Länken hämtad 2009-04-25.

Wikipedia, 2009-05-20. www.wikipedia.se. Sökord: bonus.