



**LUND UNIVERSITY**  
School of Economics and Management

Examensarbete FEKK01  
HT 2009

---

## Ägarna och belöningsystemen

- Har ägarstrukturen haft någon påverkan på belöningsystemen i Handelsbanken och SEB?
- 

---

**Handledare**  
Matts Kärreman

**Författare**  
Sara Björkeröth  
Ulrika Nestor

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare Matts Kärreman för all hjälp och hans tillgänglighet under vårt uppsatsarbete. Vi vill också passa på att tacka våra familjer och vänner som har varit ett stort stöd under denna tid.

Tack!

Malmö, januari 2010

Sara Björkeröth

Ulrika Nestor

## Begrepp

- **Belöningsystem** - Ett motivationsverktyg för att få anställda att agera mot samma mål som ägarna.
- **Bank** - *”företag som fått regeringens tillstånd, oktroj, att bl.a. ta emot inlåning på konto från allmänheten, låna i Riksbanken utan säkerhet samt placera pengar på räntebärande konto i Riksbanken.”*<sup>1</sup>
- **Icke-monetär belöning** – belöning i form av exempelvis ansvar, befordran och erkännande.
- **Monetär belöning** – belöning i form av exempelvis lön och bonus.
- **Performance shares** – Värdepapper som används i belöningsystem för att knyta samman ägarnas intressen med ledningens.
- **Personaloption** - Värdepapper som används i belöningsystem för att knyta samman ägarnas intressen med ledningens.
- **Räntabilitet** - Avkastning på eget kapital.
- **Storbank** – bank som erbjuder ett fullständigt produkt- och tjänstesortiment till privatkunder och företagskunder.

---

<sup>1</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se) (Hämtat 2009-12-26)

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Ägarna och makten - Har förändringar av ägarstrukturen haft någon påverkan på belöningsystemen i Handelsbanken och SEB?
<b>Seminariedatum:</b>	2010-01-15
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEKK01, examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
<b>Författare:</b>	Sara Björkeroth & Ulrika Nestor
<b>Handledare:</b>	Matts Kärreman
<b>Nyckelord:</b>	Belöningsystem, ägarstruktur, bolagsstyrning, SEB, Handelsbanken
<b>Syfte:</b>	Syftet med vår uppsats är att utifrån våra teorier belysa hur ersättningar utformats under de senaste tio åren samt om olika ägarstrukturer eventuellt påverkat detta.
<b>Metod:</b>	Deduktiv metod med en kvalitativ ansats.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Vi har utgått ifrån teorier inom Corporate Governance, motivation, belöningsystem, ägarkategorisering och styrning.
<b>Empiri:</b>	Vårt empiriska material bygger på sekundärdata i form av årsredovisningar om SEB och Handelsbanken.
<b>Resultat:</b>	Genom vår fallstudie har vi dragit slutsatsen att ägarna har liten eller möjligtvis ingen påverkan på belöningsystemens utformning. Vi har inte heller noterat några betydande förändringar i belöningsystemen.

## Abstract

- Title:** The owners and the power - Has the change in ownership structure had any effect on reward systems in Handelsbanken and SEB?
- Seminar date:** 2010-01-15
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 University Credit Points
- Authors:** Sara Björkeröth & Ulrika Nestor
- Advisor:** Matts Kärreman
- Key words:** Reward system, owner structure, Corporate Governance, SEB, Handelsbanken
- Purpose:** The purpose of our thesis is to illustrate from our theories how reward systems have changed over the past decade, and how the different ownership structures may have affected this.
- Methodology:** Deductive method with a qualitative approach.
- Theoretical perspectives:** We have used theories of Corporate Governance, motivation, reward systems, ownership categorization and management.
- Empirical foundation:** Our empirical material is based on secondary data in the form of annual reports of SEB and Handelsbanken.
- Conclusions:** Through our case study, we concluded that the owners have little or possibly no effect on reward systems designs. We have not noted any significant changes in reward systems.

## Innehållsförteckning

1 Inledning .....	- 6 -
1.1 Bakgrund .....	- 6 -
1.2 Problemformulering .....	- 6 -
1.3 Frågeställning .....	- 7 -
1.4 Syfte .....	- 7 -
1.5 Avgränsning .....	- 7 -
1.6 Disposition .....	- 8 -
2 Metod .....	- 9 -
2.1 Deduktiv, induktiv och abduktiv metod .....	- 9 -
2.2 Reliabilitet och Validitet .....	- 10 -
2.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod .....	- 11 -
2.4 Normativ eller deskriptiv metod .....	- 12 -
2.5 Fallstudiemetod .....	- 12 -
2.6 Arbetsprocessen .....	- 13 -
2.6.1 Kategorisering av ägare .....	- 13 -
2.6.2 Mätning av belöningsystem .....	- 14 -
2.7 Datainsamling .....	- 15 -
2.7.1 Primärdata .....	- 15 -
2.7.2 Sekundärdata .....	- 15 -
3 Teori .....	- 17 -
3.1 Begreppet teori .....	- 17 -
3.2 Motivering till val av teori .....	- 17 -
3.3 Teorier om Corporate Governance .....	- 18 -
3.3.1 Agentteorin .....	- 18 -
3.3.2 Stewardshipteorin .....	- 18 -
3.3.3 Agentkostnadsteorin .....	- 19 -
3.3.4 Exit och voice .....	- 19 -
3.4 Ägarkategorisering .....	- 20 -
3.5 Belöningsystem .....	- 21 -
3.6 Motivationsteorier .....	- 23 -
3.7 Styrning .....	- 24 -

4 Empiri.....	- 26 -
4.1 Aktiebolag.....	- 26 -
4.2 Handelsbanken.....	- 26 -
4.2.1 Handelsbankens historik.....	- 26 -
4.2.2 Handelsbankens affärsidé.....	- 28 -
4.3 SEB.....	- 28 -
4.3.1 SEB:s historik.....	- 28 -
4.3.2 SEB:s affärsidé.....	- 29 -
4.4 SEB:s belöningsystem.....	- 29 -
4.5 Handelsbankens belöningsystem.....	- 33 -
4.5.1 Oktogonen – En beskrivning av vinstandelsstiftelsen.....	- 33 -
4.6 Ägarstruktur i SEB.....	- 34 -
4.6.1 En överblick av koncentrationen/Spridningen av ägandet i SEB.....	- 34 -
4.6.2 Förtydligande av diagrammet.....	- 34 -
4.7 Ägarstruktur i Handelsbanken.....	- 35 -
4.7.1 En överblick av koncentrationen/Spridningen av ägandet i Handelsbanken.....	- 35 -
4.7.2 Förtydligande av diagrammet.....	- 35 -
4.8 Handelsbankssfären.....	- 36 -
4.9 Styrelserepresentation.....	- 37 -
5 Analys.....	- 38 -
5.1 Varför har man belöningsystem?.....	- 38 -
5.1.1 Belöningsystem i Handelsbanken och SEB.....	- 39 -
5.2 Ägarkategorisering.....	- 40 -
5.3 Samband ägarstruktur & belöningsystem.....	- 43 -
6 Resultat.....	- 45 -
6.1 Resultat.....	- 45 -
6.2 Andra faktorer.....	- 46 -
6.3 Förslag till vidare forskning.....	- 47 -
7 Källförteckning.....	- 49 -
7.1 Elektroniska källor.....	- 49 -
7.2 Publicerade källor.....	- 50 -
Bilagor.....	- 52 -
Bilaga 1 – Ägarkategorisering med exit/voicebeteende.....	- 52 -
SEB.....	- 52 -

Handelsbanken .....	- 55 -
Bilaga 2 – Styrelserepresentation.....	- 58 -
Bilaga 3 – Ersättning till SEB:s ledning .....	- 63 -



# 1 Inledning

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera vårt syfte, vår problemformulering samt vår bakgrund. Vi vill i denna del även presentera de avgränsningar som vi valt att göra.*

---

## 1.1 Bakgrund

Under den finanskris och efterföljande lågkonjunktur vi upplevt det senaste året har återigen företagsledningars bonusar och incitamentsprogram blivit aktualiserade. Detta är ett hett ämne som diskuteras och granskas återkommande av media. Särskilt i en ekonomisk kris där många blir drabbade och där en av faktorerna är kortsiktigt risktagande, vilket uppmuntrats av stora incitamentsprogram.

Senaste året har särskilt SEB med VD:n Annika Falkengrens ersättning och rörliga bonus varit ett hett ämne i media. Nedan kan vi se två uttalanden från statsminister Fredrik Reinfeldt om just SEB:s belöningssystem.

*”I stunder som dessa är det allvarligt och lite stötande för många när en del verkar kunna unna sig mycket stora inkomstökningar som för andra framstår som rena fantasisummor.”<sup>2</sup>*

*”SEB:s löner är provocerande.”<sup>3</sup>*

## 1.2 Problemformulering

Vad vi tror är en bidragande faktor till de skriverier som finns omkring oss angående höga bonusar och belöningssystem är bland annat de normer som finns i Sverige idag. Det är svårt för många att acceptera varför vissa personer ska få, vad som i mångas ögon, känns som fantasisummor för att utföra sitt arbete. Det kan i mångt och mycket även vara en moralisk fråga, då de ekonomiska fördelningarna i samhället kan uppfattas som väldigt orättvisa. Samtidigt finns det de som menar att man förtjänar sin bonus när man tar på sig det omfattande ansvar som följer med en viss position. Eftersom en bank är något som många

---

<sup>2</sup> [www.e24.se](http://www.e24.se) (Hämtat 2009-11-10)

<sup>3</sup> Ibid

människor kommer i kontakt med och då de flesta har en åsikt om löner och ersättningar tycker vi det skulle vara intressant att se närmre på detta. Varför man använder belöningsystem och om det finns någon koppling i teorin kring hur anställdas motivation förändras då det erbjuds en monetär belöning vid uppnådda mål. Vi har utifrån dessa funderingar valt att undersöka hur belöningsystemen är utformade i dem två svenska storbankerna, SEB och Handelsbanken, samt om där skett några förändringar i ägarstrukturen som påverkat dessa.

Mot vår bakgrund har vi valt att se på vår frågeställning från ett par olika synvinklar. Vi vill i första hand se hur de två bankernas ägarstruktur har sett ut och förändrats under de senaste tio åren, från 1999 - 2008. Finns det några skillnader i hur aktieägarnas fördelning och koncentration sett ut över åren och vad kan vi i så fall utläsa ur detta. Den centrala frågan som vi vill undersöka är om det finns några konkreta samband mellan ägarstrukturernas variation och hur belöningsystemen sett ut. Finns det tydliga kopplingar och i så fall vilka eller har det inte skett några större förändringar och vad kan det betyda eller bero på i så fall?

### **1.3 Frågeställning**

Hur har ägarförhållandens påverkan på belöningsystem till toppledningen sett ut i Handelsbanken och SEB de senaste tio åren?

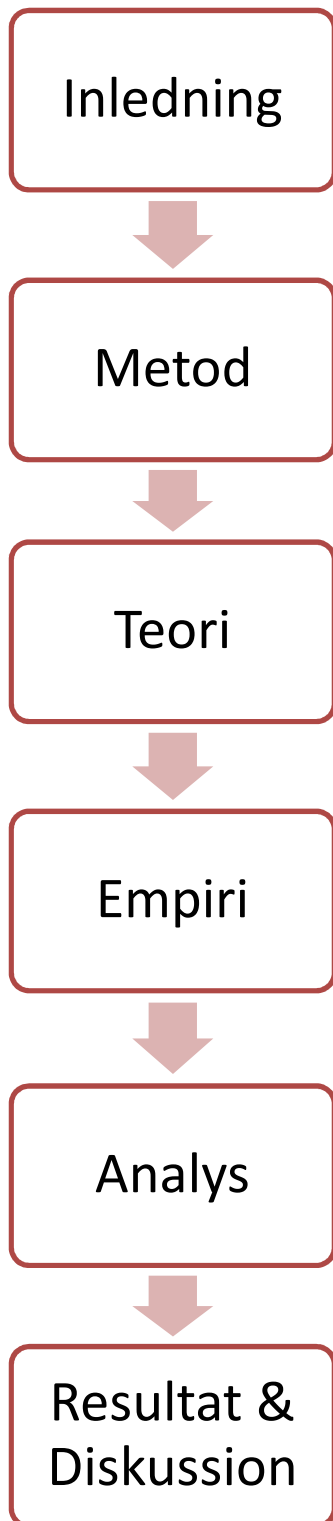
### **1.4 Syfte**

Syftet med vår uppsats är att utifrån teori belysa hur ersättningar i Handelsbanken och SEB utformats under de senaste tio åren samt om eventuella förändringar av ägarstrukturer påverkat dessa.

### **1.5 Avgränsning**

Avgränsningen vi valt för detta arbete har vi gjort utifrån våra personliga intressen och valt att inrikta vår studie på näringslivet istället för på den offentliga sektorn. Vi har dessutom avgränsat oss i vårt val av fallstudieföretag till två av Sveriges storbanker, SEB och Handelsbanken. Då vi utgår ifrån endast dessa två banker har vi valt att fördjupa arbetet genom att utgå ifrån tio olika mättillfällen, vilka i vårt fall kommer bli de senaste tio åren med början 1999.

## 1.6 Disposition



### **Kapitel 1**

I detta kapitel presenteras kort bakgrund, problemformulering, syfte samt avgränsningar.

### **Kapitel 2**

Här presenteras de olika metoderna som använts i uppsatsen samt arbetsprocess och datainsamling.

### **Kapitel 3**

I detta kapitel presenteras en kort beskrivning av begreppet teori samt de olika teorier som ligger till grund för analysen.

### **Kapitel 4**

I detta kapitel presenteras de två bankernas historik, ägarstruktur och belöningssystem.

### **Kapitel 5**

I analysdelen sammanför vi det som framkommit i empirin med teoridelen samt ger egna reflektioner.

### **Kapitel 6**

I denna del presenteras det slutgiltiga resultatet samt förslag till vidare forskning.

## 2 Metod

---

*I detta kapitel presenteras vår metod samt motivering till val av metod.*

---

### 2.1 Deduktiv, induktiv och abduktiv metod

En deduktiv metod kännetecknas av att man arbetar med stöd av befintliga teorier och utifrån dessa sedan drar egna slutsatser. Med deduktiv metod kan man även få mer objektivitet i sin forskning då man utgår ifrån teori som formulerats av andra forskare. Risken blir förvisso att man kan gå miste om nya upptäckter då man lätt blir färgad av de sekundärdata man tagit del av.<sup>4</sup> Om man utifrån sin empiri formulerar ny teori utgår man istället ifrån så kallad induktiv metod. Risken med denna metod kan bli att man inte vet något om teorins räckvidd och generalitet då den baseras på empiri utifrån en specifik situation eller grupp av människor. I detta fall färgas snarare teorierna av den forskare som utför studien.<sup>5</sup> Slutligen finns en kombination av den deduktiva och induktiva metoden, så kallad abduktiv metod. Här formuleras i första steget en preliminär teori från ett enskilt fall för att sedan prövas på nya. I nästa steg utvecklar man teorin för att få den mer generell. Man kan säga att man i första steget arbetar mer induktivt för att i andra steget, utvecklingsfasen, jobba mer deduktivt.<sup>6</sup>

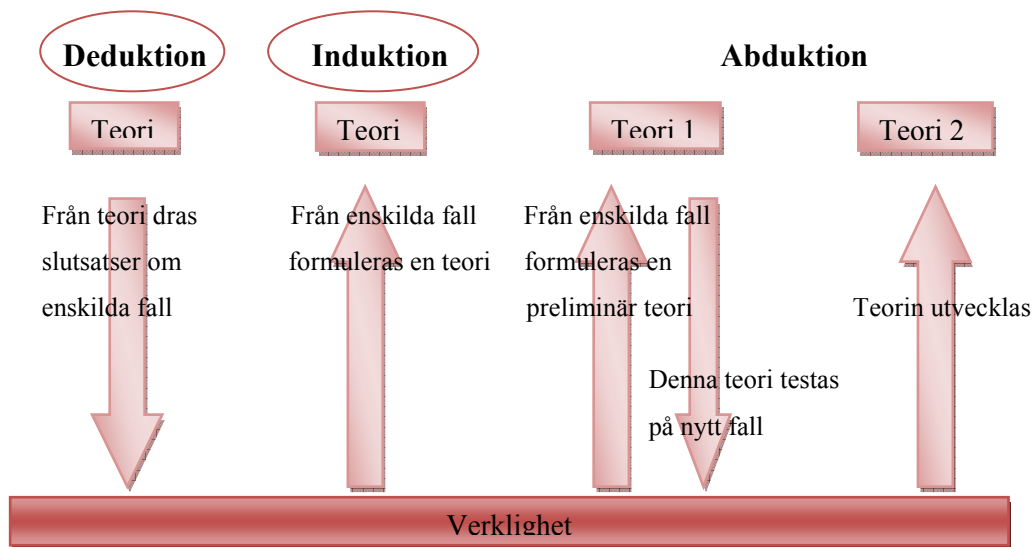
---

<sup>4</sup> Patel & Davidson (2003) s.23-24

<sup>5</sup>Ibid

<sup>6</sup> Patel & Davidson (2003) s. 24-25

Bilden illustrerar de tre metoderna.



Figur 1. Relationen mellan teori och verklighet illustrerad av några centrala begrepp<sup>7</sup>

Inför problemformuleringen samt inledningsvis i uppsatsen har vi arbetat utifrån den deduktiva metoden. Att jobba utifrån redan befintlig teori har hjälpt inhämtandet av kunskap samt gett en djupare förståelse kring problemformuleringen. I ett senare skede kommer den induktiva metoden komma in i uppsatsen då den inhämtade empirin kommer att förklara de enskilda fall vi ämnar undersöka inom Handelsbanken och SEB.

## 2.2 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet och validitet kan förklaras som hur pass tillförlitlig och trovärdig eller giltig och relevant empirin är i en uppsats. Med validitet menas ”att vi faktiskt mäter det som vi önskar mäta, att det vi har mätt uppfattas som relevant och att det vi mäter hos några få också gäller för flera.”<sup>8</sup> Validitet kan delas i två mindre grupper vilka benämns intern giltighet samt extern giltighet.<sup>9</sup> Den interna giltigheten handlar om hur pass säkra vi är på att vi faktiskt mäter det som vi tror oss mäta i en undersökning medan den externa giltigheten besvarar frågan om i hur pass stor utsträckning ett resultat kan generaliseras till att gälla även i andra fall. Frågan vid den externa giltigheten är alltså om vi kan överföra resultat från en mätning eller ett sammanhang till ett annat.<sup>10</sup> Graden av reliabilitet innebär i sin tur hur pass trovärdig undersökningen är. Här är uppenbara mätfel inte tillåtet och för att veta vilken grad av

<sup>7</sup> Patel & Davidson (2003) s.25

<sup>8</sup> Jacobsen D.I (2002) s.21

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Ibid

trovärdighet ens undersökning har kan man ställa sig frågan om man med samma mätinstrument eller metod skulle få samma resultat. Om detta är fallet har ens undersökning en hög grad av reliabilitet.<sup>11</sup>

Vi anser att vår uppsats har en ganska hög grad av validitet, framförallt en hög grad av den interna giltigheten.<sup>12</sup> Vi har arbetat utifrån en kvalitativ ansats och vi känner oss säkra på att vi har mätt det vi var ute efter att mäta. Utgångspunkten har varit de data vi haft tillgängliga i form av årsredovisningar och tidigare forskning och dessa har legat till grund för vår diskussion och analys. Samtidigt finns här en hög grad av reliabilitet då resultaten skulle bli detsamma om vi gjorde om undersökningen vid ett senare tillfälle, med utgångspunkt att samma typ av mätinstrument eller mätmetoder används. Anledningen till den höga graden av reliabilitet i vår uppsats är att den i stort grundar sig på information direkt tagen ur årsredovisningar och att våra mätningar bygger på de data som redan finns publicerade.

### **2.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod**

I vårt arbete har vi gjort ett val mellan användning av kvalitativ eller kvantitativ metod. Till en början var tanken att genomföra en enkätstudie i de båda bankerna men eftersom materialet vi behövde för vår studie redan fanns i form av sekundärdata togs ett beslut att utgå ifrån de data som redan fanns. Vid ett tillfälle ringde vi SEB i hopp om att få in primärdata som stöd för vår jämförelse av den rörliga lönen samt eventuella maxtak. Då den information vi sökte visade sig vara konfidentiell uteslöts den, i vårt fall, enda aktuella primärdata.

Då vårt resultat kommer att baseras på egna diskussioner samt antagande kring de samband som vi funnit kommer vi att arbeta utifrån den kvalitativa metoden.

De fördelar som finns med en kvalitativ studie är att den inte sätter upp några direkta begränsningar. En kvalitativ studie lägger istället stor vikt vid detaljer och nyanser i det underlag som finns att tillgå. Något som varit positivt för oss med att utgå från den kvalitativa metoden är då den är betydligt mer flexibel än den kvantitativa. Här ges möjligheter för reflektioner och utrymme för att ändra problemställningen under tiden som går.<sup>13</sup> Detta har varit en stor fördel i vår undersökning. Allt efter som tiden gått har ny information

---

<sup>11</sup> Jacobsen D.I (2002) s. 22

<sup>12</sup> Jacobsen D.I (2002) s. 21

<sup>13</sup> Jacobsen D.I (2002) s. 142

framkommit som gett oss möjligheten att stanna upp och omvärdera tidigare antaganden. Nackdelar med den kvalitativa metoden är att den är mer tid- och resurskrävande än den kvantitativa.<sup>14</sup> Om man, som i vårt fall, har begränsningar vad gäller dessa faktorer får man välja att avgränsa sin undersökning till det material som finns att tillgå och utifrån det skapa sin egen bild att analysera och argumentera utifrån. Det är även därför som graden av extern validitet<sup>15</sup> blir lägre då det inte går lika lätt att generalisera sina resultat. Även flexibiliteten som annars ses som en fördel i den kvalitativa metoden kan bli ett problem och det är lätt att hamna i en ond cirkel där man ständigt måste omvärdera sin problemformulering. Ibland så långt att man till slut sitter med en helt annan undersökning än den man från början ämnade undersöka.<sup>16</sup>

## **2.4 Normativ eller deskriptiv metod**

Utifrån den normativa metoden vill man förbättra någonting. För att detta ska vara möjligt måste det finnas ett grundläggande problem att utgå ifrån. Denna uppsats grundar sig inte på något befintligt problem därför har valet blivit den deskriptiva metoden, vilken syftar till att skapa förståelse och förklara något.<sup>17</sup> Vi vill utifrån problemformuleringen skapa en förståelse kring huru vida eventuella förändringar i ägarförhållandena på SEB och Handelsbanken kan påverka de respektive belöningsystemen. För att däremot lyckas skapa en konstruktiv teori menar Artsberg att det krävs en blandning av normativ och deskriptiv metod då dessa är beroende av varandra.<sup>18</sup> Vi anser oss trots detta få störst nytta av den deskriptiva metoden för att på så vis kunna tränga in i underlaget och skapa en förståelse i analysen för att slutligen nå fram till resultatet.

## **2.5 Fallstudiemetod**

Denna undersökning har utförts utifrån fallstudiemetod. Denna metod används ofta då man vill undersöka något på djupet för att få mer kunskap kring det aktuella problemet. Metoden

---

<sup>14</sup> Jacobsen D.I (2002) s. 143

<sup>15</sup> Jacobsen D.I (2002) s. 21

<sup>16</sup> Jacobsen D.I (2002) s. 145

<sup>17</sup> Artsberg (2005)

<sup>18</sup> Ibid

används då man vill göra någon form av jämförelse mellan två eller flera objekt samt för att knyta an den teori som finns med empiri.<sup>19</sup> Vi har valt metoden då det centrala i vår frågeställning är jämförelsen mellan de två storbankerna SEB och Handelsbanken.

## 2.6 Arbetsprocessen

Som utgångspunkt för uppsatsen bestämde vi oss för att undersöka de belöningsystem som finns inom två av Sveriges storbanker, Handelsbanken och SEB. Med detta som grund samt utifrån teorier inom Corporate Governance, motivation och belöningsystem fick vi fram problemformulering samt syfte. Vi har dessutom fått en hel del hjälp och idéer av att läsa igenom gamla uppsatser som berört ämnet. Metoden vi använt har, som tidigare nämnts, därför varit mer åt det deduktiva än induktiva hållet. För att utföra den undersökning som ligger till grund för empirin har i huvudsak SEB:s och Handelsbankens årsredovisningar använts. Årsredovisningarna kommer ligga till grund för en stor del av empirin och analysen samt ge oss den information som behövs vad gäller de ägandeförhållanden samt belöningsystem som funnits de senaste tio åren i de två bankerna. Vi kommer även att använda oss av Excel för att tydliggöra och redovisa de resultat vi når fram till genom diagram. Slutligen kommer vi att söka information om historiken bakom både Handelsbanken och SEB för att skapa oss och läsaren en tydligare bakgrundsbild.

### 2.6.1 Kategorisering av ägare

För att kategorisera ägarna valdes Hedlund et als ägarkategorisering med fem olika grupper av ägande.<sup>20</sup> De data som använts från årsredovisningar redovisas inte exakt på samma sätt som Hedlund et als kategorisering. Därför kommer vi att redovisa SEB:s och Handelsbankens ägarstruktur i tre delar enligt nedan:

- Institutionella ägare
- Privatpersoner
- Utländska placerare

---

<sup>19</sup> Bryman & Bell (2003) s. 56

<sup>20</sup> Elshult, Kumbaro, & Lönnblad (2009) s. 26



Som vi kan se har det inte gjorts någon skillnad mellan privatpersoner med små eller stora innehav och vi har inte heller redovisat anställda i företaget som en egen kategori. Dessa tre kategorier återfinns nu istället i kategorin privatpersoner. Det kan diskuteras om detta ger en helt rättvisande bild då dessa tre kategorier kan uppvisa ett olikartat beteende gällande exit och voice.<sup>21</sup> Vi är medvetna om den eventuella påverkan detta kan ha på vårt resultat och våra slutsatser men utifrån de data vi har ger denna kategorisering, enligt oss, den bästa bilden av ägarstrukturen. Man får på så sätt fram en procentuell fördelning mellan de tre olika grupperna för varje år som studerats. Utifrån denna fördelning mellan ägarkategorier undersöks sedan närmre hur stor andel av ägarna som använder sig av exitbeteende respektive voicebeteende. Utifrån denna information ska sedan studeras vilket av de två beteendena som kan ha störst inverkan på hur belöningsystemen ser ut för att kunna göra antaganden och dra slutsatser om ägarnas påverkan.

### 2.6.2 Mätning av belöningsystem

Belöningsystemet för SEB har förändrats över åren. Mellan 1999 och 2004 användes personaloptioner för deras långsiktiga incitamentsprogram och i årsredovisningen för 2004 har vi kunnat få den information vi behövt för att skapa oss en bild om fördelningen mellan den fasta och rörliga lönefördelningen.

*”Som princip skall det beräknade värdet på långsiktiga incitamentsprogram inte överstiga 50 procent av den årliga fasta lönen för verkställande direktören och andra ledamöter av verkställande ledning.”<sup>22</sup>*

Utöver årsredovisningen för 2004 har vi kunnat få in likvärdig information från 2001, 2002 och 2003 om den procentuella andel som optionerna får uppgå till jämfört med den fasta lönen. De övriga åren har någon procentsats inte redovisats. Men då samma metod har tillämpats med personaloptionsprogrammet under de angivna åren, har vi valt att utgå ifrån att den max utbetalade andelen av optioner varit densamma, alltså 50 procent. Bortsett från det undantag som finns redovisat för 2003 då procentsatsen skiljde sig mellan VD och ledning.<sup>23</sup> Från 2005 och framåt ändrades sedan belöningsystemet från att ha varit personaloptioner till att baseras på så kallade performance shares. Efter 2005 då det nya systemet infördes har vi

<sup>21</sup> Elshult, Kumbaro, & Lönnblad (2009) s. 26

<sup>22</sup> SEB Årsredovisning (2004) s. 71

<sup>23</sup> Se bilaga 3

inte kunnat få tag i samma information kring hur stor andel av bonusen som får utgöras av performance shares. Detta har lett till att vi fått göra våra egna antaganden utifrån den information som publicerats i tidigare årsredovisningar. Vi är medvetna om att våra slutsatser på grund av detta kommer få en aningen lägre extern, än intern<sup>24</sup> validitet då all information inte har funnits att tillgå och en del av det underlag vi sökt efter visat sig vara konfidentiellt. Utifrån möjligheterna i denna undersökning kommer därför stora delar av våra slutsatser grundas på den teori och kunskap vi själva besitter.

## **2.7 Datainsamling**

Insamling av data som behövts för denna undersökning har sökts via tidskrifter, böcker och internetadresser som årsredovisningar och tidigare uppsatser inom ämnet. Under arbetet har en del av de tilltänkta källorna fått ändras. Från början var det tänkt att arbetet skulle inledas med en enkätundersökning med främst primärdata men då denna information var konfidentiell och de hänvisade oss till årsredovisningar blev vår huvudsakliga källa sekundärdata. I samband med att vi istället för intervjuer fått göra mätningar och uträkningar grundade på årsredovisningarna har vi tagit del av litteratur inom statistik vilket har legat till grund för de diagram och kategoriseringar som återfinns i analysen och slutsatserna.

### **2.7.1 Primärdata**

Arbetet i uppsatsen är baserat på sekundärdata. Den form av primärdata vi har tagit del av är det samtal vi gjorde med Sara Lindmark på SEB:s HR avdelning. Förhoppningarna var att via denna väg få information som kunde vara till stöd inför de mätningar vi ämnat göra kring de olika belöningsystemen. Eftersom vi ganska snabbt fick reda på att den information vi sökte var konfidentiell beslöt vi att istället använda den sekundärdata som fanns att tillgå.

### **2.7.2 Sekundärdata**

De sekundärdata som använts är främst årsredovisningar men även artiklar, litteratur, tidigare forskning och källor från internet. Dessa har utgjort grund för empiri och analys. Aktuell kurslitteratur har legat till grund för ytterligare information bland såväl gamla som nya författare av litteratur kring metod och statistik. Under pågående arbete har vi uppmärksammat det stora utrymmet för att skriva utifrån organisationsorienterad litteratur då

---

<sup>24</sup> Jacobsen D. I. (2002) s. 21

detta ämne i många fall går hand i hand med problemformuleringen inom Corporate Governance.

# 3 Teori

---

*I detta kapitel presenteras de teorier som vi kommer att använda oss av i uppsatsen. Vi kommer även att motivera vårt val av teorier som senare ska knytas samman med empirin i vår analys.*

---

## 3.1 Begreppet teori

*”en grupp antaganden eller påståenden som förklarar företeelser av något slag och systematiserar vår kunskap om dem. Teori används ofta synonymt med lära för att beteckna ett väletablerat kunskapssystem, men kan också användas för att understryka den hypotetiska karaktären hos en grupp påståenden...”<sup>25</sup>*

## 3.2 Motivering till val av teori

Eftersom vi valt att analysera belöningsystem utgår vi ifrån teorier om motivation och belöningsystem. Den första teorin som följer ämnar skapa en förståelse kring vårt huvudtema som är Corporate Governance. Efter att ha introducerat läsaren i grundläggande teori har vi sedan valt att utgå ifrån bland annat agentteorin samt Stewardshipteorin. Dessa två teorier har valts då de förklarar två olika synvinklar på bonussystem samt vilken inverkan de anses ha på en företagsledning. Vi har även valt att använda oss av teorierna exit och voice då dessa förklarar och ger större kunskap om hur ägarna kan använda sin rätt att påverka i företagen och på så vis hur de kan påverka belöningsystemen. Hedlund et als ägarkategorisering har valts för att kunna analysera och gruppera ägarstrukturen inom SEB och Handelsbanken.

---

<sup>25</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se) (Hämtat 2009-11-13)

### 3.3 Teorier om Corporate Governance

Corporate Governance eller på svenska, bolagsstyrning, är ett begrepp som under senare år har börjat höras och synas mer i media och inom näringslivet. Corporate Governance handlar om hur man handskas med problemet att samordna ägarnas och ledningens önskingar och framtida planer med företaget. Det kan också formulera som: Varför ska ledningen bry sig om ägarna?<sup>26</sup> Denna separation av ägandet och ledningen har uppstått genom övergången och utvecklingen av den vanligaste bolagsformen, den enskilda firman, till fler stora noterade aktiebolag. Corporate Governance teorier är mest inriktade på aktiebolaget eftersom det är där vi ser separationen av ägandet och ledningen vilket oftast inte är fallet i den enskilda firman eller handelsbolaget. I och med den ökade storleken och spridningen på ägandet i aktiebolaget kan inte varje enskild ägare vara med och påverka i bolaget i den riktning han vill. Ledningen har på grund av detta större möjlighet att agera efter sina egna preferenser och det är här den möjliga konflikten kan uppstå mellan ledningen och ägarens intressen.<sup>27</sup>

#### 3.3.1 Agentteorin

Agentteorin behandlar den möjliga konflikten mellan ägare och ledning som nämnts ovan. Detta uppstår vid en separation av ledning och ägande vilket är vanligt i dagens stora och moderna företag. Ägaren som benämns principal och VD:n som benämns agent antas ha olika mål och intressen för företaget vilket kan leda till prioriteringar och beslut av ledningen som strider mot ägarnas intressen. Ett exempel på detta kan vara att ägarna vill ha avkastning på sin investering medan ledningen vill ha kvar pengarna i företaget för att möjliggöra framtida investeringar.<sup>28</sup> I agentteorin är belöningssystem ett centralt tema då detta kan vara en lösning på det agentteoretiska problemet. Genom belöningssystem kopplas ägarens mål och intressen till VD:s och ledningens intresse.<sup>29</sup>

#### 3.3.2 Stewardshipteorin

Stewardshipteorin kontrasterar den bild av en möjlig konflikt mellan ägare och ledning som agentteorin ger. Teorin menar att det istället finns en naturlig målöverensstämmelse mellan VD och ägare vilket innebär att belöningssystem inte fyller någon funktion. VD:n ses som en

---

<sup>26</sup> Kim & Nofsinger (2007) s. 11

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 87

<sup>29</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 88

steward som arbetar för ägarnas och organisationens mål istället för att endast vilja maximera sin egen nytta.<sup>30</sup>

### 3.3.3 Agentkostnadsteorin

För att samordna intressen mellan principaler och agenter och undvika konflikter används ofta incitament och övervakning. Detta leder till något som kallas agentkostnader på grund av de kostnader som uppstår av exempelvis övervakning.<sup>31</sup> Agentkostnader kan delas upp i två olika grupper:

- Monitoring activities costs
- Bonding activities costs<sup>32</sup>

Monitoring costs uppstår genom att man vill övervaka agenten och förbjuda den att göra vissa saker för att den ska agera i ägarens intresse. Bonding costs är kostnader som uppstår då man upprättar olika incitamentsprogram för att styra ledningen i ägarens intressen.<sup>33</sup> Teorin är intressant att relatera till SEB och Handelsbanken för att se hur man använder sig av övervakning och incitament för att lösa det agentteoretiska problemet.

### 3.3.4 Exit och voice

Genom att vara ägare i ett bolag har man rätt att ta del av vinsten och att göra sin röst hörd och på så vis vara delaktig i företagets beslut. Enligt exit och voice teorin som beskriver hur man kan påverka med sitt innehav i ett företag finns det två sätt att påverka. Dessa två beteenden kan i vår uppsats kopplas till hur ägarna kan vara med och påverka belöningssystemen.<sup>34</sup>

Exit innebär att ägaren, genom att sälja hela eller delar av sitt aktieinnehav, kan påvisa sitt missnöje med företaget. Denna metod anses som den enklaste och förmånligaste formen av de två. Voice i sin tur innebär att ägaren aktivt använder sin makt att påverka eller uttrycka sitt missnöje med bolaget. Detta kan exempelvis göras vid en bolagsstämma eller genom styrelserepresentation.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Hartman, Lagerberg, Resvik (2009) s. 32

<sup>31</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 88

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 91

<sup>35</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 92

### 3.4 Ägarkategorisering

För att utöka vår teoretiska referensram har vi valt att använda de olika ägarkategorierna enligt Hedlund et al. Författarna har delat upp ägarna i olika kategorier efter vilka skillnader som finns och vilket beteende man använder sig för att påverka i det bolag man är ägare i.

Hedlund et als uppdelning ser ut som nedan:

- Institutioner
- Privatpersoner med små innehav
- Privatpersoner med stora innehav
- Anställda i företaget inklusive ledning
- Utländska placerare<sup>36</sup>

#### Institutionella ägare

Inom denna kategori finner vi en stor mängd olika ägare som exempelvis försäkringsbolag, pensionsfonder, kollektiva löntagarfonder, placerande bolag, stiftelser, aktiefonder, placerande investmentbolag och intresseföreningars placeringar.

De olika ägarna har olika syften med sitt ägande och inom kategorin ser vi olika sorters beteende. Ägare som i denna kategori har med syfte att uppnå god avkastning tenderar att ha ett exitbeteende. Andra sorters ägare som exempelvis staten kan ha andra syften än att bara uppnå maximal avkastning på sin placering vilket då medför att man kan se ett större voicebeteende. Investmentbolag kan ha olika sorters syften med sitt ägande och beroende på dessa också olika tendenser till ett exit- eller voicebeteende.

En ägares storlek har också inflytande på hur man gör sin röst hörd inom bolaget. Är man stor ägare och då har stor makt att påverka medför detta ofta till ett voicebeteende. Som liten ägare blir det tvärtom att man inte har tillräcklig makt för att påverka vilket då naturligt leder åt ett exitbeteende om man inte är nöjd med bolaget. För att verkligen kunna använda sig av voice krävs att man är representerad i styrelsen eftersom det är där man kan göra sin röst hörd. Även deltagande i bolagsstämman utgör ett voicebeteende där man kan ha synpunkter på bolaget och har möjlighet att rösta efter vad man tänker och tycker.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Hartman, Lagerberg, Resvik (2009) s. 26

<sup>37</sup> Hartman, Lagerberg, Resvik (2009) s. 32

### **Privatpersoner med små innehav**

Som privatperson med små innehav har man begränsad möjlighet att påverka i bolaget. Storleken ger inte tillräcklig makt för att verkligen kunna göra sin röst hörd vilket leder till att exitbeteende är det vanligaste sättet för denna kategori. Dock är det så att på grund av sin begränsade mängd medel att påverka med så får inte ett exitbeteende någon större inverkan.<sup>38</sup>

### **Privatpersoner med stora innehav**

I denna kategori finner vi privatpersoner och familjer som har ett betydande innehav eller inflytande i bolaget. De har ofta en anknytning till företaget och voicebeteende är väldigt vanligt. Dels eftersom man har makt att påverka samt att man ofta har erfarenhet och kunskaper som är bra för bolaget.<sup>39</sup>

### **Anställda i företaget**

Företagsledningen i ett företag har stort inflytande och då är ett voicebeteende vanligast till skillnad mot övriga anställda där detta beror på storleken. Vid ett stort innehav liknas beteendet vid företagsledningen och vid ett mindre innehav så är beteenden mer likt småspararnas.<sup>40</sup>

### **Utländska placerare**

Bland utländska placerare är ofta ett exitbeteende vanligast dels eftersom de är aktiva placerare och då är ute efter en god avkastning på sitt investerade kapital.<sup>41</sup>

## **3.5 Belöningsystem**

*”Avsikten med belöningsystem är – oavsett hur de utformas – att påverka dem som belönas. Företaget vill genom belöningen skapa motivation bland de anställda att utföra sina uppgifter bättre, så att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftigt. Strävan är att skapa större*

---

<sup>38</sup> Hartman, Lagerberg, Resvik (2009) s. 29

<sup>39</sup> Ibid

<sup>40</sup> Hartman, Lagerberg, Resvik (2009) s. 30

<sup>41</sup> Ibid



*effektivitet, minskade kostnader, högre försäljning, ökad lönsamhet och – om företaget är börsnoterat – förutsättningar för en god kursutveckling.*<sup>42</sup>

Belöningar brukar delas upp i två kategorier icke-monetära och monetära. De monetära belöningarna kan vara i form av löner eller exempelvis olika former av bonusar medan de icke-monetära kan vara i form av extra ledighet, trygghet på jobbet uppmuntran med mera.<sup>43</sup> Då vi i vår uppsats skriver om de olika belöningsystemen utgår vi med andra ord ifrån monetära belöningar i form av bonusar. En bonus definieras enligt nationalencyklopedin som *”olika former av gottgörelser och belöningar, t.ex. extra lönetilldelning vid väl utfört arbete eller premierabatt av trafikförsäkring.*<sup>44</sup> Bonus i form av belöningsystem utdelas då någon överträffat det som varit överenskommet och används för att motivera och belöna individer eller grupper, oftast kopplat till kortsiktiga resultat.<sup>45</sup> Ytterligare brukar man tala om individuell eller kollektiv bonus.<sup>46</sup> Den individuella bonusen är en av de äldsta bonusformerna och används ofta bland försäljare. Det positiva med denna bonusform är att den är enkel att beräkna för företaget samt att den ger en direkt belöning till den anställda för utförd prestation. Den kollektiva eller teambaserade bonusen baseras på gemensam prestation och har med åren visat sig vara mycket framgångsrik. Det positiva med den kollektiva bonusen är att den ofta ökar ansvarstagande samt stärker lojaliteten i gruppen.<sup>47</sup> En grundläggande aspekt för denna metod är att alla i gruppen måste bidra till det gemensamma resultatet och grupperna bär därför inte bestå av för många medarbetare. Av denna anledning förekommer det i vissa företag en blandning av både individuell och kollektiv bonus. Utifrån vår problemformulering kring ägarförhållandens påverkan på belöningsystemen i de två storbankerna är det av intresse att se hur de olika lönesystemen ser ut. Det finns två olika former av lönesystem, det fasta lönesystemet och det prestationsbaserade eller rörliga lönesystemet.<sup>48</sup> Utifrån det fasta lönesystemet försöker företagen rekrytera duktig personal, betala dem bra och utifrån det sedan förvänta sig bra prestationer. Risken för arbetsgivaren med detta system är låg och en av fördelarna kan vara att personalen utför sina arbetsuppgifter med större noggrannhet och kvalitet då det baseras på kvantitet.<sup>49</sup> En av nackdelarna som finns med systemet kan vara om den anställda inte skulle prestera bra på arbetet. Ser man

---

<sup>42</sup> Curbi, Henningsson, Johansson & Johansson (2006) s. 17

<sup>43</sup> Arvidsson (2005) s.22

<sup>44</sup> www.ne.se (Hämtat den 2009-11-17)

<sup>45</sup> Arvidsson (2005) s.24

<sup>46</sup> Arvidsson (2005) s.23

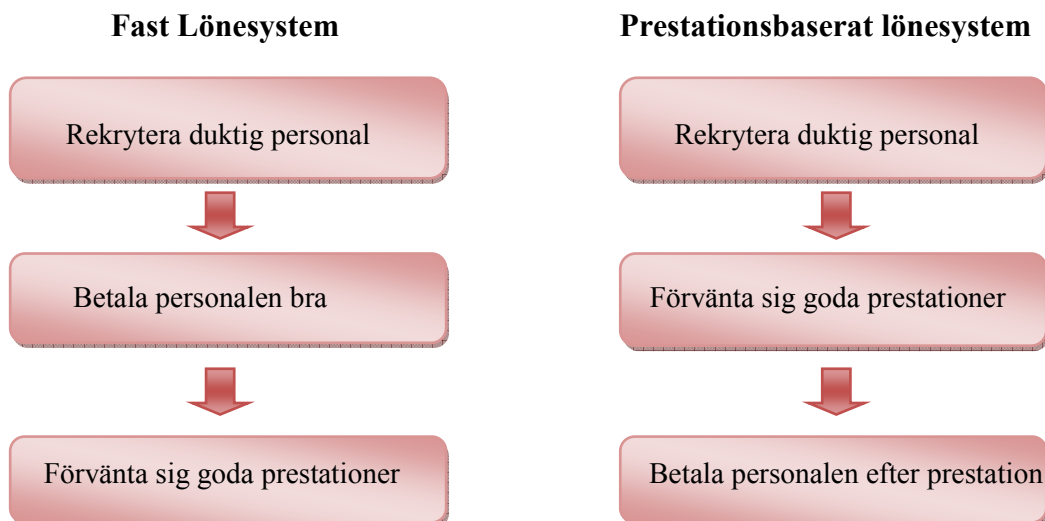
<sup>47</sup> Arvidsson (2005) s.25

<sup>48</sup> Anthony & Govindarajan (2006) s. 573-577

<sup>49</sup> Ibid

istället till det prestationsbaserade systemet fokuserar man, återigen, på att anställa duktig personal som presterar bra men sedan belönas personalen utefter sin prestation och därmed får man högre lön ju bättre man presterar.<sup>50</sup>

De två lönesystemen illustreras i nedanstående figur:



Figur 2. Två skolor för lönesystem, omarbetad figur<sup>51</sup>

### 3.6 Motivationsteorier

I alla organisationer är motivation viktigt vilket handlar om att ha kunnig och kompetent personal och att kunna motivera de anställda till att utföra ett bra arbete. Motivation är de faktorer som driver människor i det vardagliga livet och i arbetslivet. Vad som motiverar människor i arbetslivet är olika men faktorer som pengar, makt, välstånd och lycka är vanliga. Enligt Alvesson & Svenningsson kan motivation delas upp i tre kategorier: inre, instrumentell och interaktiv motivation.<sup>52</sup>

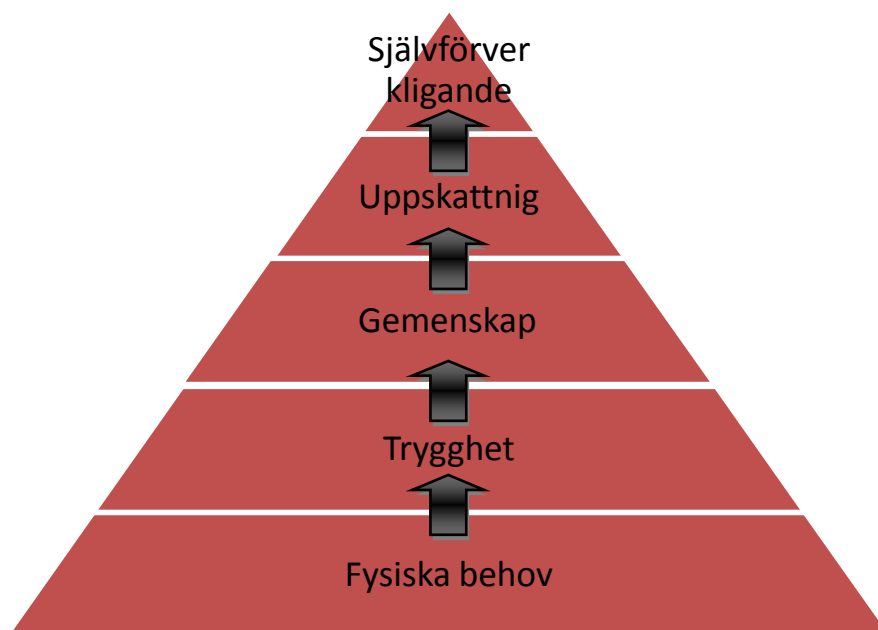
Inre motivation handlar om de basala behov som människan har vilka sammanfattas i Maslows behovspyramid. De understa stegen motsvarar de mest grundläggande behoven vi har som människa. Teorin säger att behoven i den understa kategorin måste bli uppfylld innan människan vill gå vidare till nästa steg. De fem stegen i Maslows pyramid är; *fysiologiska* behov som sömn, mat och vatten, *trygghetsbehov* som att känna trygghet i sin tillvaro, *sociala*

<sup>50</sup> Anthony & Govindarajan (2006) s. 573-577

<sup>51</sup> Anthony & Govindarajan (2006) s. 575

<sup>52</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 357

behov som att få kärlek och ha vänskapsrelationer, *uppskattning* för det vi gör och slutligen *självförverkligande*.<sup>53</sup>



Figur 3. Maslows behovspyramid, omarbetad figur<sup>54</sup>

Instrumentell motivation handlar om hur människan strävar mot att nå sina mål eller slippa bestraffningar. Detta är väldigt vanligt i arbetslivet där man med motivation kan nå olika mål som exempelvis en ny anställning, få sin chefs uppskattning och beröm från denne.<sup>55</sup>

I vår uppsats kommer vi särskilt att använda oss av teorin om instrumentell motivation eftersom den ligger till grund för att man väljer att ha belöningsystem i våra två fallföretag.

### 3.7 Styrning

Man brukar tala om tre olika styrningstyper, beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning. De två vi kommer att använda oss av för att förklara de olika styrmetoderna i SEB och Handelsbanken är resultatstyrning och normativ styrning. Inom resultatstyrning ser man varje enhet som mer självständig och den ges större befogenhet att bestämma hur och när man vill nå sina mål, så länge man levererar förutbestämda resultat.<sup>56</sup> Till skillnad från resultatstyrning bygger den normativa, även kallade kulturella, styrningen på lojalitet och familjekänslan inom företaget är viktig. Man lägger stor vikt vid kollektivet och utgår ifrån att

<sup>53</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 357-360

<sup>54</sup> Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (1993) s. 168

<sup>55</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 357-360

<sup>56</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s.160

de anställda har en stor acceptans för ledningens auktoritet. För att den normativa styrningen ska fungera krävs det att de anställda känner ömsesidigt med ledningen i dess måluppsättningar. Anställningstrygghet och personlig utveckling står här i centrum.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s.148

# 4 Empiri

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera SEB:s och Handelsbankens historik, affärsidé, belöningsystem och ägarstruktur under en tioårsperiod. Vi kommer också att ge en förklaring hur ett aktiebolag fungerar för att skapa en förståelse för var och vem som beslutar om belöningsystem för ledningen. Ytterligare kommer vi dela in ägarna i tre kategorier för att lättare se vem eller vilka som använder sig av exit- respektive voicebeteende för att göra sin röst hörd i företagen.*

---

## 4.1 Aktiebolag

Ett aktiebolag är en bolagsform där ägarna saknar personligt ansvar för företagets förbindelse och antalet delägare är obegränsat. I ett aktiebolag som SEB eller Handelsbanken finns tre beslutande organ på olika nivåer. Dessa är bolagsstämman, styrelsen och den verkställande direktören det vill säga VD:n. Bolagsstämman är det högsta beslutande organet i ett aktiebolag och är vanligtvis ett årligt möte där aktieägare samlas för att besluta och godkänna om årsredovisning, beviljande om styrelsens ansvarsfrihet och andra frågor som är viktiga för företaget. Det är även här som belöningsystem för ledningen ska godkännas.<sup>58</sup>

Styrelsen är de som ansvarar för företagets förvaltning och organisation och de utses av ägarna på årsstämman. Styrelsen är också ansvariga för ett utse en lämplig VD som ska arbeta efter den VD-instruktion som styrelsen beslutar om. VD:n är den som ska besluta och handha bolagets löpande förvaltning och driva företaget i den riktning som ägarna vill.<sup>59</sup>

## 4.2 Handelsbanken

### 4.2.1 Handelsbankens historik

Våren 1871 grundades Handelsbanken av ett antal betydande företag och personer i Stockholm. Den kallades då för Stockholms Handelsbank och var i första hand till för in- och utlåning på den lokala bankmarknaden i Stockholm. Det första kontoret öppnades i Gamla stan den 1 juli 1871 efter att ha fått tillåtelsen att driva bank den 12 maj samma år. De första

---

<sup>58</sup> Smiciklas (2000) s.106-130

<sup>59</sup> Ibid

åren gick över förväntan och efter endast två år var Stockholms Handelsbank en av de främsta bankerna i Stockholm.<sup>60</sup> 1873 noterades bankens aktier på Stockholms fondbörs och några år senare öppnade de första avdelningskontoren upp i Stockholm. Under de kommande åren växte banken snabbare än sina konkurrenter och det var först efter den stora byggkraschen 1885 samt den följande konjunkturedgången som banken började visa ett svagare resultat. Som följd krävde bankens ägare en ny ledning och 1893 tillträdde bankiren Louis Fraenckel chefsposten. Fraenckel behöll sin post under 18 år och det var under hans tid som de första utländska affärsförbindelserna, som han hade med sig från sin egen bankfirma, överfördes till Stockholms Handelsbank. Med högkonjunkturen kom sedan en snabb ekonomisk utveckling samtidigt som konkurrensen var hård mellan de övriga bankerna. Nya utlandsförbindelser och företagskunder knöts till banken och Fraenckels sinne för lönsamhet och affärer resulterade i att banken vid hans avgång vara den näst största banken i Sverige.<sup>61</sup>

Under början av 1900-talet kom det nya förändringar<sup>62</sup> och 1919 förvärvades Bankaktiebolaget Södra Sverige med 67 kontor och banken bytte då namn till Svenska Handelsbanken som i sin tur tog oktogonen i bruk som sin symbol. 1970 drabbades Handelsbanken av en allvarlig kris vilket ledde till att Jan Wallander blev ny VD för banken. Det var under Wallanders tid som den stora decentraliseringen ägde rum i banken och den delades in i regionbanker om cirka 70 kontor vardera vilka hade egen styrelse och hög grad av självständighet. Nya mål sattes upp, som efterlevs än idag, att fokusera mer på lönsamhet och *”att räntabiliteten ska överstiga genomsnittet för övriga börsnoterade banker.”*<sup>63</sup> En grund för att nå hög lönsamhet är att de anställda trivs. Ledningen på Handelsbanken ansåg därför att de anställda skulle få ta del av ett ökat resultat. I februari 1973 infördes vinstandelsstiftelsen Oktogonen där medlen placerades i Handelsbanksaktier och därmed gav de anställda ägarrepresentation, sedan 1998 står nu Oktogonen för ca 10 % av ägarrösterna i Handelsbanken. På 1990-talet klarade Handelsbanken sig igenom den bankekonomiska krisen som då ägde rum och 1997 blev de ägare av Stadshypotek AB vilket de kunde köpa kontant. Sedan 1990-talet har Handelsbanken fortsatt att växa runt om i Norden samt övriga världen och idag är de en universalbank med ett stort kontorsnät. Utmärkande för Handelsbanken är den decentraliserade organisationen med sina självständiga kontor, att kunden står i centrum och att lönsamhet samt långsiktighet är av hög prioritet.

---

<sup>60</sup> [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se) (Hämtat 2009-12-01)

<sup>61</sup> Ibid

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Ibid

## 4.2.2 Handelsbankens affärsidé

*”Handelsbankens idé är att utifrån kundens behov och baserat på en personlig relation, erbjuda privat- och företagskunder ett komplett utbud av finansiella tjänster med hög servicenivå. Handelsbanken strävar inte efter att vara en massmarknadsbank utan gör affärer med de kunder som har ett starkare kassaflöde än den genomsnittliga bankkunden. Handelsbanken är en universalbank, det vill säga erbjuder ett komplett utbud av finansiella produkter och tjänster i Sverige, Danmark, Finland, Norge och i Storbritannien. Dessa länder ser banken som hemmamarknader.”<sup>64</sup>*

## 4.3 SEB

### 4.3.1 SEB:s historik

1856 grundades Stockholms Enskilda Bank av André Oscar Wallenberg och blev Stockholms första privatbank. Banken spelade en stor roll som kreditgivare och initiativtagare under 1890-talet och på sin 80 årsdag 1936 hade den totalt 15 kontor. Det första kollektivavtalet för affärsbanksanställda trädde i kraft 1946 och tre år senare infördes företagsnämnder med representanter för ledning och anställda i banken.

Den huvudsakliga aktören för Stockholms Enskilda Bank under 1960- och 70-talet blev industrin som då utgjorde hälften av all dess utlåning och den 1 januari 1972 slogs Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank samman till vad som idag är Skandinaviska Enskilda Banken (vilken vi känner till som SEB). Med sin nya storlek och kraft blev målet att skapa en bank som kunde möta de internationella bankernas konkurrens i större utsträckning. Den nya banken hade vid detta tillfälle 6730 anställda och 393 kontor samt en mycket bred kundbas och goda relationer med många av landets största företag. Under kommande år expanderade banken i hela världen och 1979 ersätts deras representationskontor i Singapore med en helägd dotterbank vilken kom att bli den första svenska banken i Asien.

Så kom 1990-talet och den stora bankkrisen och SEB, som var världens lönsammaste bank på 1980-talet, var oerhört nära konkurs men räddades av ägarna genom en nyemission.<sup>65</sup> Men väl ute på andra sidan startade banken 1996 det första Internetkontoret för privatpersoner samt köpte upp försäkringsbolaget Trygg-Hansa. De följande åren präglades av expanderingsrunt

---

<sup>64</sup> SHB Årsredovisning (2008) s. 5

<sup>65</sup> Karlsson & Nilsson (2006) s. 210

om i världen samt vidare utveckling av tjänster och produkter. Man köpte upp den tyska banken BfG (nuvarande SEB AG) år 2000 och sedan dess har SEB varit en europeisk bank och mer än hälften av dess medarbetare finns numera utanför Sverige.<sup>66</sup>

#### 4.3.2 SEB:s affärsidé

*”SEB:s affärsidé är att tillhandahålla finansiella tjänster samt att hantera finansiella risker och transaktioner för företag och privatpersoner på ett sådant sätt att kunderna blir nöjda, aktieägarna får en konkurrenskraftig avkastning och banken ses som en god samhällsmedborgare.”<sup>67</sup>*

#### 4.4 SEB:s belöningsystem

*”Kompensation, dvs. ersättning till medarbetare, handlar om att SEB ska kunna rekrytera och behålla så bra medarbetare som möjligt - medarbetare som engagerar sig långsiktigt för att utveckla vårt företag.”<sup>68</sup>*

Inom SEB vill man anställa rätt personal och behålla kompetensen inom företaget. För att nå detta mål erbjuds en attraktiv arbetsplats och ersättning för den prestation de anställda utför. SEB har därför ett marknadsbaserat belöningsystem som utifrån bland annat kompetens, erfarenhet och ansvar bestämmer vilken ersättning individen får.<sup>69</sup>

Ersättning till koncernledning består av fyra delar:

- Fast grundlön
- Rörlig prestationsbaserad lön kopplat till uppfyllande av årliga mål
- Långsiktiga incitamentsprogram
- Pensionsförmåner

SEB menar att dessa fyra delar bildar en helhet för att ersätta medarbetarna för de prestationer de gör på sitt arbete.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Karlsson & Nilsson (2006) s. 208-252

<sup>67</sup> www.seb.se (Hämtat 2009-12-02)

<sup>68</sup> www.seb.se (Hämtat 2009-12-02)

<sup>69</sup> SEB Årsredovisning (2008) s. 59

<sup>70</sup> SEB Årsredovisning (2004) s. 71



## Personaloptioner

Optioner av denna typ kom till genom en ny lag om personaloptioner som kom 1998. Anledningen till lagens utformning var att ges möjlighet att ersätta de anställda med aktier för att på så sätt knyta samman ledningens intresse till aktieägarnas. På grund av skatteproblematik har man inte tidigare kunnat ersätta personal med aktier eftersom det utlöser direkt beskattning. Personaloptioner fungerar på så sätt att de beskattas den dag försäljning sker till skillnad mot en tilldelning av aktier som beskattas direkt vid tillfället man erhåller dem. I reglerna finns också en inlåsningsperiod på tre år, innan optionen kan utnyttjas, som är positiv ur arbetsgivarens synpunkt och ger ett långsiktigt engagemang från bådas håll. Den som erhåller en personaloption får samma värdeökning på sin option som en aktieägare har på en aktie men med ett tak för hur mycket den kan öka i värde. Men den kan däremot förfalla värdelös om aktiekursen går ner. Det är just kopplingen mellan aktieägarens intresse och ledningens intresse som personaloptioner ger som gör de till ett bra styrmedel och belöningsystem för ledningen.<sup>71</sup>

## Performance shares

Performance shares är som en personaloption med samma löptid på sju år och inlåsningsperioden på tre år vilken ska bidra till långsiktighet och inte locka till kortsiktighet i den anställdes agerande. En performance share ger innehavaren en rätt att i framtiden köpa en A-aktie i SEB. Antalet performance shares som kan utnyttjas beror på om man uppnår de utsatta målen vilka mäts under de tre inledande åren.<sup>72</sup>

Antalet performance shares som kan utnyttjas beror på:

- *”absolut utveckling i form av årlig ökning av vinst per aktie”*
- *”relativ utveckling i form av totalavkastning i förhållande till SEB:s konkurrenter”*<sup>73</sup>

Nedan följer en presentation av SEB:s belöningsystem till ledningen för vår tioårsperiod.

---

<sup>71</sup> [www.seb.se](http://www.seb.se) (Hämtat 2009-11-29)

<sup>72</sup> [www.seb.se](http://www.seb.se) (Hämtat 2009-11-29)

<sup>73</sup> SEB Årsredovisning (2008) s. 60

## 1999

Belöningssystem för koncernledningen under 1999 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- personaloptionsprogram

Tidigare hade belöningssystemet bestått av en rörlig del som betalades ut kontant till ledningen men i och med den nya lagen om personaloptioner fick ledningen istället en del av den rörliga ersättningen i form av personaloptioner. Programmet löper under sju år och har en inlåsningsperiod på tre år. Vilket betyder att om den anställda avslutar sin anställning inom tre år från intjänandet förfaller optionerna värdelösa.<sup>74</sup>

## 2000

Belöningssystem för koncernledningen under 2000 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- personaloptionsprogram

Programmet löper under sju år och har samma inlåsningsperiod på tre år som tidigare år.

## 2001

Belöningssystem för koncernledningen under 2001 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- personaloptionsprogram

## 2002

Belöningssystem för koncernledningen under 2002 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- personaloptionsprogram

---

<sup>74</sup> SEB Årsredovisning (1999) s. 99

## **2003**

Belöningssystem för koncernledningen under 2003 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- personaloptionsprogram

## **2004**

Belöningssystem för koncernledningen under 2004 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- personaloptionsprogram

## **2005**

Belöningssystem för koncernledningen under 2005 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- performance shares

## **2006**

Belöningssystem för koncernledningen under 2006 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- performance shares

## **2007**

Belöningssystem för koncernledningen under 2007 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- performance shares

## 2008

Belöningsystem för koncernledningen under 2008 bestod av två delar

- rörlig lön kopplat till i förväg fastställda mål
- performance shares och ett aktiematchningsprogram

Aktiematchningsprogrammet som var tänkt till ledningen som en del i belöningsystemet implementerades aldrig pga. den finansiella krisen eftersom det inte skulle ge önskat resultat.<sup>75</sup>

### 4.5 Handelsbankens belöningsystem

#### 4.5.1 Oktogonen – En beskrivning av vinstandelsstiftelsen

Oktogonen är och har varit Handelsbankens enda belöningsystem sedan 1973 då deras dåvarande VD Jan Wallander tog initiativet till att placera 10 miljoner kronor i vinstandelsstiftelsen. Från samma dag som den första överföringen gjordes kom även stiftelsen att bli en av bankens största aktieägare. Huvudprincipen innebär att man avsätter pengar till vinstandelsstiftelsen då Handelsbankskoncernens räntabilitet överstiger övriga börsnoterade bankkoncerner i Skandinavien och Storbritannien. Det är sedan själva merresultatet i förhållande till de andra koncernerna som delas lika mellan aktieägarna och de anställda i banken. Den enda skillnad som finns vid utbetalningen är att de anställda får en tredjedel av merresultatet före skatt då aktieägarnas del av resultatet beskattas i banken. Det belopp som sedan avsätts till de anställda överlämnas till Stiftelsen Oktogonen som sedan förvaltar och placerar avsättningarna i aktier, obligationer eller andra värdepapper. Det finns dock en grundtanke med placeringarna att *”en betydande del av de överförda medlen ska vara placerade i Handelsbanksaktier för att på så sätt bereda de anställda delägarskap i banken.”*<sup>76</sup> Året 1973 då stiftelsen grundades togs även ett riksdagsbeslut om de anställdas rätt att vara representerade i styrelsen. Av det belopp som avsätts till Oktogonen får de anställda i Handelsbankskoncernen för Skandinavien och Storbritannien en andel vilken motsvarar den avtalade arbetstid som den anställde haft i företaget.<sup>77</sup> Med andra ord får alla som är anställda

---

<sup>75</sup> SEB Årsredovisning (2008)

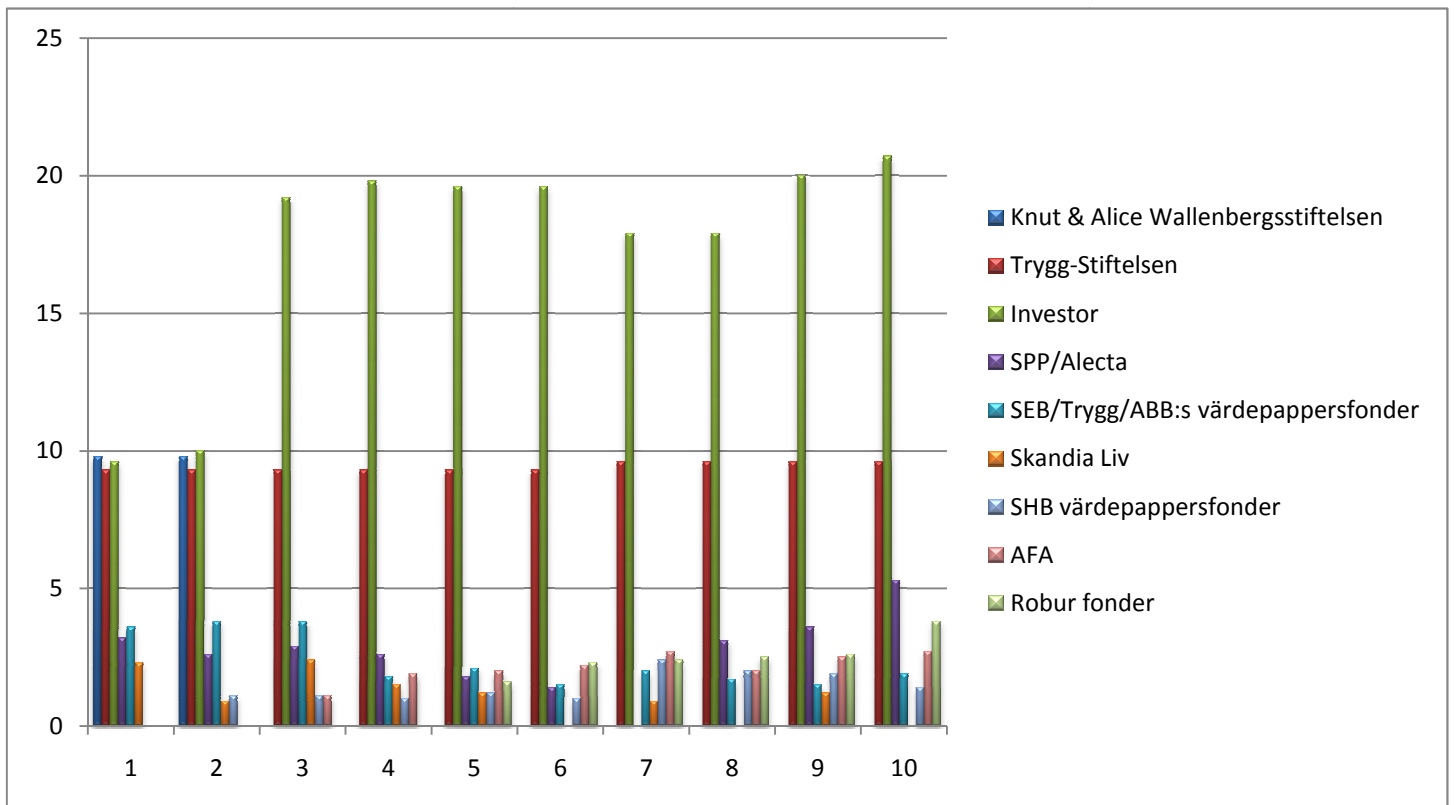
<sup>76</sup> [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)

<sup>77</sup> Ibid

i banken lika stora avsättningar till vinstandelsstiftelsen oavsett position eller prestation. Oktogonen kan ses som en långsiktig motivationsfaktor, då den eventuella vinsten för en anställd går att plockas ut tidigast när den anställda är 59 år.

## 4.6 Ägarstruktur i SEB

### 4.6.1 En överblick av koncentrationen/Spridningen av ägandet i SEB



Tidslinjen 1 till 10 representerar de tio mätillfällen som vi valt att utgå ifrån i vår undersökning. Där nummer 1 är år 1999 och nummer 10 är år 2008.

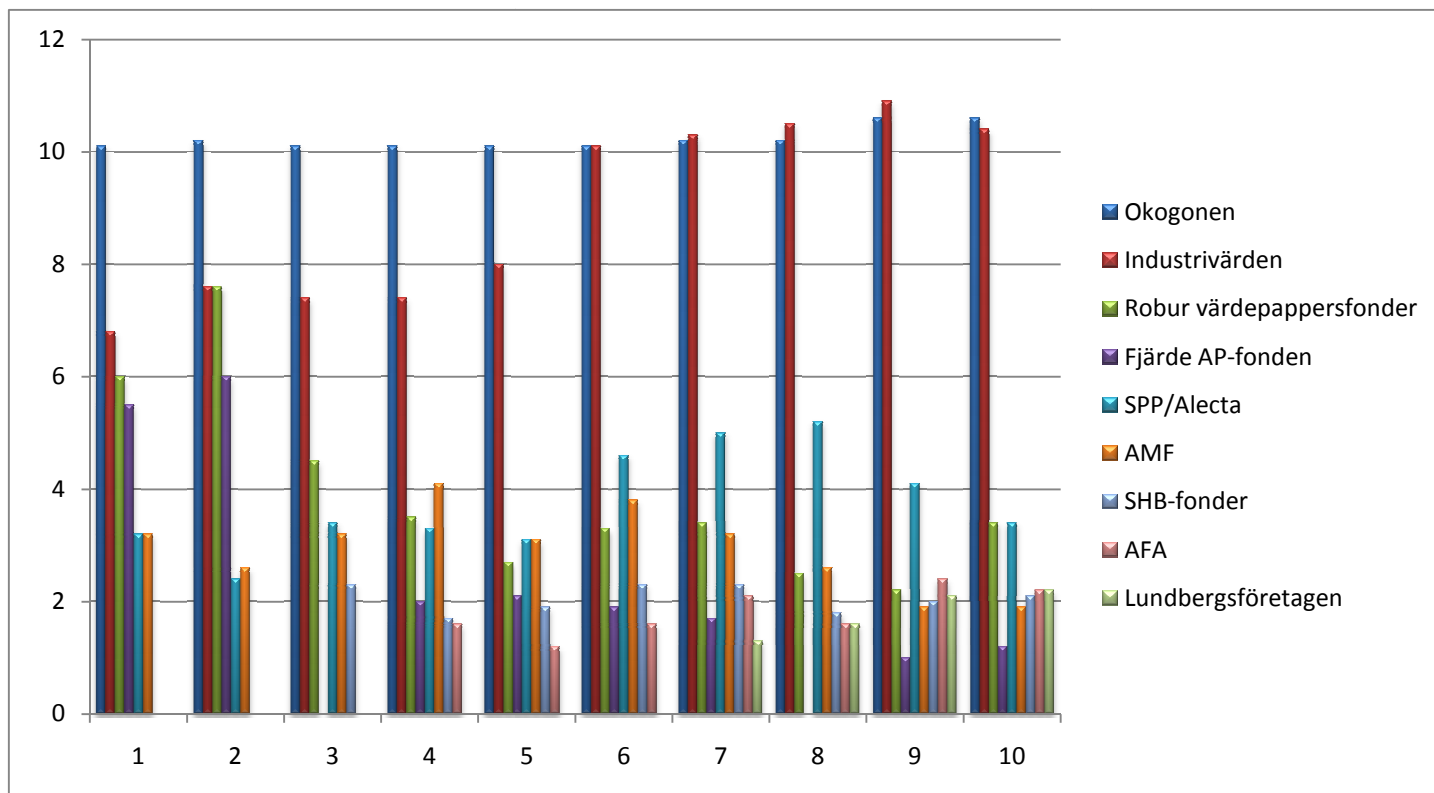
### 4.6.2 Förtydligande av diagrammet

Som man tydligt kan se har Investor genomgående varit den största delägaren i SEB. Näst efter Investor har det varit Trygg-Stiftelsen som varit en stabil ägare genom åren. Bland de övriga företagen är det endast marginella förändringar som skett och om man ser till att Investor och Trygg-Stiftelsen har haft ett avsevärt större ägande menar vi på att det förmodligen även är dessa två som har den största inverkan på företagen. Vad gäller deras

påverkan av belöningsystemen blir det här lättare att titta på vilken typ av ägande, exit eller voice, som de valt att använda sig av.<sup>78</sup>

## 4.7 Ägarstruktur i Handelsbanken

### 4.7.1 En överblick av koncentrationen/Spridningen av ägandet i Handelsbanken



Tidslinjen 1 till 10 representerar de tio mättillfällen som vi valt att utgå ifrån i vår undersökning. Där nummer 1 är år 1999 och nummer 10 är år 2008.

### 4.7.2 Förtydligande av diagrammet

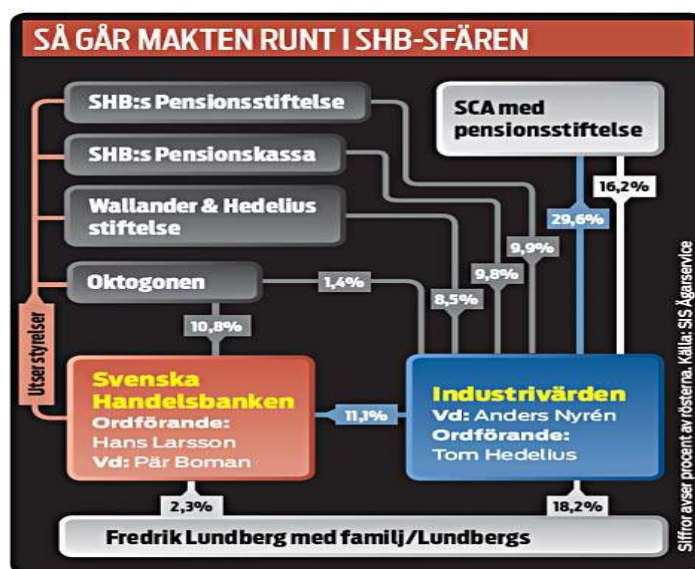
I Handelsbankens fall ser vi tydligt att vinstandelsstiftelsen Oktogonen och Industrivärden har varit de markant största ägarna genom åren, men framför allt efter 2001. Robur värdepappersfonder samt Fjärde AP-fonden hade ett aningen större ägande i början av 1999 och 2000 men kan sedan ses bland de resterande företagen som legat, mer eller mindre, konstant under 5 procent.

<sup>78</sup> Se bilaga 1

En stor anledning till varför Industrivärden och Oktogonen legat som tydliga ägare över åren har att göra med den ägarstruktur som byggdes upp kring Handelsbanken 1944, vilken förklaras närmre under nästa punkt.

## 4.8 Handelsbankssfären

Handelsbanken har aldrig haft en stark ägare bakom sig som SEB har haft med Wallenbergfamiljen. Detta gjorde att Handelsbanken 1944 bildade investmentbolaget Industrivärden genom att överföra bankens ägande i svenska industriföretag till Industrivärden. Försäljning av aktierna i Industrivärden skedde sedan till Handelsbankens ägare. Industrivärden började under 1950-talet att köpa aktier i Handelsbanken vilket gjorde att Handelsbanken började få en stor ägare. När Jan Wallander skapade en forskningsstiftelse i sitt namn och genom denna stiftelse utgjorde ägare i banken började man få en trygg grund för att ingen skulle kunna ta över banken. 1973 startades Oktogonen vilket ytterligare säkrade upp ägandet i Handelsbanken. Även SCA som till största del var ägt av Industrivärden började köpa aktier i Industrivärden. Alla dessa händelser bildade det korsägande i Handelsbankssfären som vi kan se än idag. Handelsbankssfären skiljer sig mot Wallenbergssfären genom att makten alltid legat i banken och dess styrelse jämfört med Wallenbergssfären där makten ligger i investmentbolaget Investor och inte i SEB.



Figur 4. Handelsbankssfären<sup>79</sup>

<sup>79</sup> <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article347170.ece> (Hämtat 2009-12-14)

## 4.9 Styrelserrepresentation

Enligt exit- och voiceteorin är ett voicebeteende enklast att utöva genom styrelserrepresentation. Detta kräver att man har en betydlig del av aktiekapitalet för att kunna ta en plats i styrelsen.<sup>80</sup> Om vi ser på SEB:s och Handelsbankens största ägare och deras styrelserrepresentation under vår undersökta tioårsperiod har de största majoritetsägarna haft styrelserrepresentation i de bägge bolagen. I SEB har Investor och Knut & Alice Wallenbergs stiftelse haft Jacob Wallenberg och Marcus Wallenberg representerade i styrelsen.<sup>81</sup> Trygg-Stiftelsen som under hela perioden varit en stor ägare har inte någon plats i SEB:s styrelse men enligt deras hemsida har de rätt till följd av sitt stora ägande att tillsätta två styrelsemedlemmar i SEB:s styrelse.<sup>82</sup> I Handelsbanken har de största ägarna stiftelsen Oktogonen och Industrivärden haft flera representanter i SHB:s styrelse under hela den undersökta perioden. Även Lundbergsföretagen har sedan 2005 Fredrik Lundberg representerad i styrelsen Lundbergsföretagen då de har en betydande ägarandel i både Handelsbanken och i Handelsbankssfären.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 92

<sup>81</sup> Se bilaga 2

<sup>82</sup> [www.tryggstiftelsen.se](http://www.tryggstiftelsen.se) (Hämtat 2009-12-20)

<sup>83</sup> Se bilaga 2



## 5 Analys

---

*I detta avsnitt knyter vi samman de teorier som vi presenterat i tidigare teorikapitel med våra undersökningar i empirin. Vi kopplar sedan samman detta med våra egna tankar och reflektioner för att i nästa steg diskutera och göra egna antaganden utifrån problemformuleringen. Det är denna information som sedan ligger till grund för resultatet.*

---

### 5.1 Varför har man belöningsystem?

*”Kompensation, dvs. ersättning till medarbetare, handlar om att SEB ska kunna rekrytera och behålla så bra medarbetare som möjligt - medarbetare som engagerar sig långsiktigt för att utveckla vårt företag.”<sup>84</sup>*

*”Handelsbankens ambition är att anställa de bästa personerna och behålla dem inom koncernen. Med de bästa personerna menar vi dig som har de personliga förutsättningarna för vidareutveckling i banken. Du ska också ha en bred, och för bankens verksamhet, lämplig utbildning – i regel på högskolenivå.”<sup>85</sup>*

Både SEB och Handelsbanken ser personalen som sin viktigaste resurs och att det är viktigt att skapa en långsiktighet i anställningen av kompetenta personer som passar in i organisationen.

För att behålla nyckelpersoner inom företaget behöver man därför motivera de anställda.

Vad är det då som behövs för att motivera de anställda? Utifrån Maslows behovspyramid bör arbetsplatsen ge trygghet, uppfylla sociala behov och ge en möjlighet till uppskattning för vad man presterar och bidra till självförverkligande. Dessa behov i Maslows pyramid är även de som benämns inre motivation enligt Alvesson & Svenningsson. Vi menar att dessa behov blir uppfyllda på SEB och Handelsbanken men att det dessutom krävs något mer för att motivera de anställda.

Alvesson & Svenningsson pratar om tre kategorier av motivation<sup>86</sup> däribland instrumentell motivation som innefattar monetära belöningar vilka kopplas samman med belöningsystemen i de båda bankerna. Belöningsystem används för att ytterligare få de

---

<sup>84</sup> [www.seb.se](http://www.seb.se) (Hämtat 2009-12-15)

<sup>85</sup> [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se) (Hämtat 2009-12-15)

<sup>86</sup> Alvesson & Svenningsson (2007) s. 360-362

anställda att prestera bättre och ge ännu bättre resultat. Vi har här sett att Handelsbanken använder sig av en kollektiv form av den monetära belöningen då alla som är anställda i banken, oavsett position, får lika delar av vad som avsätts till vinstandelsstiftelsen Oktogonen. Detta i sin tur anser vi kan ha en gynnande effekt på teamkänslan bland de anställda i banken samt vara en bidragande faktor till den tydliga decentraliseringen, även på ett mentalt plan. På liknande vis kan vi se att SEB till skillnad mot Handelsbanken jobbar utifrån en mera individuell belöningsform och det är tydligt att ledningen här har en betydligt större andel rörlig lön jämfört med den fasta lönen.<sup>87</sup>

### 5.1.1 Belöningsystem i Handelsbanken och SEB

I uppsatsen har vi behandlat SEB:s och Handelsbankens respektive belöningsystem. Vi har där sett att SEB använt sig av en fördelning av kontant del och personaloptioner eller performance shares. Anledningen till införandet av personaloptioner var att det i och med den nya lagen gavs möjlighet att ge aktierelaterad ersättning till anställda och på så sätt koppla samman ledningens intressen med aktieägarnas. Detta ser vi som ett bra exempel på en lösning av de agentteoretiska<sup>88</sup> problem som kan finnas inom ett företag. Man vill inom SEB få ledningen att jobba efter aktieägarnas intresse genom att knyta samman intressena med ett belöningsystem. I detta fall handlar det om att ledningen ska eftersträva de av ägarna uppsatta målen under en ettårsperiod. Kan man sedan se en effekt för hela företaget och på så vis även för ägarna så får ledningen via optionerna och den rörliga lönen en direkt bekräftelse på sitt utförda arbete. Att optionerna sedan har en inlåsningsperiod på tre år ger utöver den kortsiktiga motivationen även en långsiktig syn på prestationen från den anställde. Man vet att det finns en ”morot” på andra sidan och vi menar, utifrån Maslows behovsteori, att den anställde då presterar bättre även på lång sikt. I Handelsbanken använder man sig av ett liknande motivationsverktyg. Vinstandelsstiftelsen Oktogonen är en stiftelse i vilken det placeras en eventuell vinst, baserad på räntabiliteten jämfört med andra banker. Skillnaden mellan Oktogonen och de personaloptioner som SEB jobbar med är att Oktogonen endast fungerar som en långsiktig motivationsfaktor då den anställde kan få ut sin andel först efter 59 års ålder. Vad vi tycker är intressant i vår undersökning är att de olika belöningsystemen har varit relativt lika genom åren. På SEB har de använt personaloptioner och performance shares, som är relativt lika till sin utformning. Den skillnad vi kan se är att målen är högre och svårare

---

<sup>87</sup> Se bilaga 3

<sup>88</sup> Mallin. C (2004) s. 10

att uppnå för performance shares och utfallet är lägre. En personaloptions utfall beror endast på aktiekursen medan en performance share beror på både absolut utveckling och relativ utveckling jämfört med andra banker.<sup>89</sup> Ser man till Oktogonen i Handelsbanken så har denna vinstandelsstiftelse varit densamma sedan 1973.

Det som väcker tankar och funderingar är att de på SEB belönas i form av en rörlig kontant del samt personaloptioner eller performance shares som grundar sig på hur väl de uppsatta målen uppnåtts. Vi ser här en tydlig koppling till det resultatbaserade styrsystemet.

Handelsbanken i sin tur jobbar efter en tydlig normativ styrning. Här sätts den anställda i centrum och organisationen präglas av en tydlig familjär känsla. Alla anställda har lika avsättning till Oktogonen oavsett position eller prestation. Precis som enligt den normativa styrmetoden utgår man ifrån att alla strävar efter gemensamma mål, något som kan kopplas till Stewardshipteorin, där agenter och principaler antas ha gemensamma målsättningar. Troligtvis innebär detta att det inte heller uppstår några agentkostnader för övervakning och kontroll. Handelsbanken uppmuntrar personlig utveckling och vi anser att det monetära belöningsystemet blir mindre centralt här än på SEB, då det bygger på långsiktiga mål och det är något som den anställde kan ta del av först vid pensionen.

## 5.2 Ägarkategorisering

### Förändringar i ägarstrukturen 1999-2008

För att dela in ägarna i olika kategorier och få en överblick på de båda bankernas ägarstruktur har Hedlund et als kategorisering av ägare valts men gjorts om till tre kategorier enligt nedan:

- Institutioner
- Privatpersoner
- Utländska placerare

Eftersom den information vi använt inte går att översätta exakt till Hedlund et als fem kategorier har vi kategoriserat ägarna enligt de tre kategorierna ovan och sedan utifrån detta undersökt kategoriernas exit eller voicebeteende.

---

<sup>89</sup> SEB Årsredovisning (2008) s.60

## SEB

Vi kan se under hela perioden att det institutionella ägandet är i majoritet jämfört med privatpersoner och utländska placerare. Enligt Hedlund et al ser man bland institutionella ägare ofta ett voicebeteende men olika faktorer som syftet med ägande och storleken på ägandet spelar in i vilket beteende som vanligast uppvisas. Under tioårsperioden ser vi Investor som en av de största ägarna, mellan 1999-2000, tillsammans med Trygg-stiftelsen och Knut & Alice Wallenbergs stiftelse. Efter 2000 dubblade Investor sitt ägande till 20 % av aktiekapitalet och blev då den enskilt största ägaren.

Den kategorisering vi gjort efter ett förväntat exit eller voicebeteende visar på att under hela tioårsperioden ser vi ett troligtvis störst voicebeteende får institutionella ägare där vi även hittar de stora ägarna Investor och Trygg-Stiftelsen. Enligt teorin kan investmentbolag på grund av olika syften med sitt ägande uppvisa olika beteenden. Då Investor som är Wallenbergssfärens investmentbolag har som affärsidé att vara en långsiktig ägare för att skapa ledande företag<sup>90</sup> är det troligt att de därför har stor påverkan på SEB och utövar ett voicebeteende.

Det troligaste sättet hur en ägare skulle kunna påverka belöningssystemen är genom styrelsrepresentation vilket Investor har haft under hela vår mätperiod med Marcus och Jacob Wallenberg. Även Knut & Alice Wallenbergs stiftelse som i början av perioden mellan 1999-2004 hade en stor ägarandel har haft styrelsrepresentation genom Jacob och Marcus Wallenberg.

Kategorin av utländska placerare har varierat mellan 18-30% av det totala aktiekapitalet, denna kategori uppvisar ett tydligt exitbeteende då deras ägande oftast har syftet att ge en god avkastning på investeringen.<sup>91</sup> Att det utländska ägandet skiftar beror troligtvis på vinsthemtagningar och även på den allmänna riskaptiten på de finansiella marknaderna. Sverige som land räknas som litet och osäkert när det råder allmän osäkerhet som under finanskrisen exempelvis. Vi kan inte heller se någon utländsk ägare bland de största ägarna i SEB under tioårsperioden och vi anser därför att det inte är troligt att någon utländsk ägare kan ha någon påverkan på belöningssystemen. I kategorin privatpersoner finner vi många ägare som har under 500 aktier.<sup>92</sup> Privatpersoner med så pass små innehav uppvisar oftast ett exitbeteende eftersom man inte har tillräcklig påverkan genom att rösta. Givetvis får man på den årliga bolagsstämman ta upp frågor som man anser viktiga och man får vara med att rösta

---

<sup>90</sup> [www.investorab.com](http://www.investorab.com) (Hämtat 2009-12-20)

<sup>91</sup> Hartman, Lagerberg, Resvik (2009) s. 30

<sup>92</sup> SEB Årsredovisning (2008) s. 21

och göra sin röst hörd för det kapital man innehar. Då en liten aktiepost innebär ett litet ägande i förhållande till de större ägarna blir det heller inget genomslag i det man tycker och därför är det vanligast att gör en exit om man inte är nöjd med bolaget. Även om ett exitbeteende inte heller får det genomslag i påverkan på bolaget eftersom återigen andelen av ägande är för litet i förhållande till större ägare.

Som vi kan se i bilaga 1 över det troliga exit- eller voicebeteende ser vi att SEB har institutionella ägare med ett troligtvis störst voicebeteende. Dock måste denna bild nyanseras något då många pensionsbolag, fonder och andra företag som vi kan finna i kategorin institutionella investerare är ganska troligt att de uppvisar ett exitbeteende eftersom deras syfte ofta är att ge en god avkastning på det investerade kapitalet. De institutioner som vi kan se har funnits långsiktigt som ägare i SEB tror vi att de genom sitt långsiktiga investerande kan ha en möjlighet att påverka men vi anser det också troligt att de kan göra en exit dels om man inte är nöjd med SEB eller om man är nöjd med den avkastning man uppnått.

## **SHB**

I Handelsbanken ägarstruktur kan vi se att Oktogonen är största ägare under hela vår undersökta tioårsperiod tillsammans med Handelsbankens investmentbolag Industrivärden. Båda dessa ägare finner vi i kategorin institutionella investerare. Eftersom Handelsbanken innan 1940-talet inte hade någon stark majoritetsägare som SEB hade i Investor, bildades då investmentbolaget Industrivärden genom överföring av Handelsbankens ägande i svenska industriföretag. Detta blev starten på det korsägandet som finns i Handelsbanken för att skydda mot ett maktövertag. Det är Oktogonen och Industrivärden tillsammans som har makten i Handelsbanken.<sup>93</sup> Investmentbolag kan enligt teorin uppvisa både ett exit- eller voicebeteende beroende på syftet med ägandet. Industrivärden har som avsikt och affärsidé *”att skapa aktieägarvärde baserat på aktivt ägande och en professionell investeringsverksamhet”*<sup>94</sup> De vill också anta en aktiv ägarroll i företagen genom styrelsrepresentation, arbete i valberedningar och föra en dialog mellan Industrivärden och de bolag man har investerat i.<sup>95</sup> Här ser vi att Industrivärden är en stor ägare som vill anta en aktiv ägarroll och kunna påverka i det bolag de investerat i. Industrivärden i sin tur kontrolleras genom SHB:s pensionsstiftelse och SHB:s pensionskassa. I dessa stiftelser ligger makten i respektive styrelse och denna utses av Handelsbankens styrelse tillsammans med

---

<sup>93</sup> [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se) (Hämtat 2009-12-17)

<sup>94</sup> [www.industrivarden.se](http://www.industrivarden.se) (Hämtat 2009-12-17)

<sup>95</sup> [www.industrivarden.se](http://www.industrivarden.se) (Hämtat 2009-12-17)

facket i Handelsbanken. Stiftelserna är sedan med och utser styrelsen i Industrivärden som påverkar styrelsen i Handelsbanken. Makten kan uttryckas som att den går runt och genom detta bildas det korsägandet vi ser i Handelsbankssfären.

Handelsbanken har många privatpersoner med ägande i banken <sup>96</sup>men precis som i SEB är det ofta små poster som ger liten makt att påverka. Privatpersoner använder sig av både exit- och voicebeteende men som tidigare nämnt är det svårt att med en liten andel av aktiekapitalet verkligen kunna påverka mer än att kunna rösta på bolagsstämman.

Det utländska ägandet i Handelsbanken har skiftat under tioårsperioden. Även här utifrån vår analys anser vi att utländskt ägande skiftar mycket beroende på den allmänna konjunkturen och riskaptiten på de finansiella marknaderna. Även om Sverige kanske är ett säkrare land jämfört med något annat anses det ändå som litet och osäkert i en lågkonjunktur och i ett oroligt finansiellt klimat. Det är troligtvis en av anledningarna till det skiftande ägandet men också att utländska ägare ofta använder sig av ett exitbeteende i stor utsträckning eftersom de är ute efter avkastning på sitt kapital.

Som vi kan se i bilaga 1 är fördelningen mellan det troliga exit eller voicebeteendet från ägarna väldigt jämnt fördelat endast något enstaka år är voice över 50 % jämfört med exit. Precis som med SEB måste denna bild nyanseras då alla institutionella ägare troligtvis inte använder sig av voice utan utifrån deras syfte med ägandet kan de lika gärna använda sig av exit. De största majoritetsägarna Industrivärden och Oktogonen och även Lundbergsföretagen, sedan 2005, har en plats styrelsen och då menar vi att de utövar ett voicebeteende utifrån deras syfte med ägandet och möjligheten till voicebeteende.

### **5.3 Samband ägarstruktur & belöningsystem**

Den centrala frågan i uppsatsen är om det funnits några samband mellan ägarstrukturen i de två bankerna och dess belöningsystem under mätperioden. Då vi började med uppsatsen var vi rätt övertygade om att det skulle finnas någon form av samband mellan de två faktorerna. Utifrån tio mättillfällen i Handelsbanken och SEB hade vi för avsikt att kunna urskilja något mönster i hur belöningsystemen förändrats över åren i förhållande till de olika ägarstrukturer som varit. Under resans gång har vi dock lagt märke till att det inte finns några självklara mönster. Vi menar att dessa är mer indirekta och inte något man ser vid första anblicken. Om man ser tillbaka på de två diagram som vi presenterat under empirin över ägarkoncentration/spridning inom de båda bankerna, kan man ganska snabbt se att båda, mer eller mindre

---

<sup>96</sup> SHB Årsredovisning (2008) s. 22

oförändrat, haft en eller ett par stora aktieägare under de tio åren. Som nämnts under tidigare resonemang har dessa en plats i styrelsen och får på så vis sin röst hörd genom ett direkt voicebeteende. Enligt oss underlättar detta även för deras inverkan på de rådande belöningssystemen. För Handelsbanken med Oktogonen som belöningssystem där avsättning sker efter hur hög räntabilitet banken haft i förhållande till andra banker finns där inte någon direkt möjlighet att påverka den avsatta bonusen. Däremot ser vi att de stora aktieägarna, i detta fall Industrivärden och Oktogonen, genom sin makt har möjlighet att vara med och bestämma vem som ska sitta i ledningen och på så vis även hur företaget ska styras. Därigenom får dem ett finger med i spelet, en möjlighet att påverka resultaten. För SEB ser vi en liknande struktur, här har vi Investor som tydlig storägare med makten och möjligheten att genom voicebeteendet påverka banken och dess styrelse. Vad vi däremot har sett under åren, är att de olika belöningssystemen varit mer eller mindre oförändrade, vilket leder till ytterligare tankar kring hur pass stor inverkan eller intresse av att påverka de stora delägarna har. Och vem är det i så fall som bestämmer över belöningssystemen?

# 6 Resultat

---

*I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till i vår analys. Här kommer också att ges förslag till vidare forskning inom området.*

---

## 6.1 Resultat

I inledningen av vår uppsats hade vi en tanke om att ägarna skulle ha en tydlig och klar inverkan på belöningsystemen i SEB och Handelsbanken. Vi trodde att vi skulle kunna se förändringar i belöningsystemen utifrån hur ägarstrukturen förändrats under de aktuella åren. Genom fallstudien har vi dragit slutsatsen att ägarna har haft liten eller möjligtvis ingen påverkan på belöningsystemen under den tioårsperiod vi undersökt. Vi har inte heller kunnat notera någon större förändring i belöningsystemens utformning. Handelsbanken har haft samma belöningsystem med Oktogonen sedan 1973 då vinstandelsstiftelsen infördes av dåvarande VD Jan Wallander. Oktogonen innebär att alla anställda oavsett position eller individuell prestation får andel i stiftelsen efter den arbetade tiden. För att avsättning till Oktogonen ska ske krävs att Handelsbanken har högre räntabilitet jämfört med andra börsnoterade bankkoncerner i Skandinavien och Storbritannien. Vi anser att Handelsbanken kan ses som ett exempel på Stewardshipteorin där de anställda strävar mot företagets uppsatta mål då de också är ägare i banken. På så vis uppstår det inte heller några agentkostnader för kontroll och övervakning.

SEB har under hela tioårsperioden haft rörlig ersättning i form av 50 % personaloptioner eller performance shares och 50 % kontant bonus för ledningen. Utifrån de data vi har haft tillgängliga har vi sett att den rörliga ersättningen i förhållande till fasta ersättningen varit förhållandevis likvärdig under hela perioden. Personaloptioner och performance shares är också relativt jämförbara då båda har en inlåsningsperiod för att främja långsiktighet i ledningens agerande. Båda är också kopplade till kvalitativa och kvantitativa mål som ska uppnås för att ersättningarna ska utdelas. En skillnad vi tycker oss kunna se är att performance shares ger något lägre ersättning då det beräknade utfallet av dem är 40 % vilket tyder på att målen har blivit högre och svårare att uppnå.



Vi tror att den stora skillnaden i belöningsystem mellan de olika bankerna beror på olika styrning inom bankerna. SEB har en mer resultatriktad styrning där prestation och uppnådda resultat premieras. Handelsbanken har istället en mer normativ styrning där alla får lika om banken som helhet har presterat bra. Alla är delaktiga i resultatet och får också del av avsättningen utifrån den arbetstid man har.

## 6.2 Andra faktorer

Då vi inte kunnat se några tydliga samband mellan ägarstruktur och belöningsystem så har vi funderat på andra faktorer som skulle kunna spela in.

### Media

Vi tror att det är högst troligt att media har en stor del i hur man utformar belöningsystem. Det är återkommande att media granskar ledningars belöningsystem, löner och pensioner. Vi tror att medias granskning av SEB hade en stor del i att Annika Falkengren avstod bonus för 2008. För varför skulle hon göra det om ingen hade lagt någon vikt vid detta? Medias kritiska granskning vilket ofta leder till hård kritik från allmänheten tror vi är en viktig faktor för hur belöningsystem utformas. Företaget måste finna en sorts balans för att tysta kritiska röster men samtidigt kunna ge ersättning till medarbetare.

### Marknaden

Vi tror också att marknaden är viktig i utformningen av bonussystem. Ett företag måste anpassa sig efter den marknad man agerar på. Om andra likvärdiga företag har avsevärt högre ersättningar skulle man ha svårt att behålla viktiga personer med efterfrågad kompetens.

SEB:s styrelseordförande Jacob Wallenberg säger på SEB:s hemsida:

*”Bankens kompenationssystem måste vara konkurrenskraftigt. Konkurrensen om goda medarbetare är knivskarp. Erfarenhetsmässigt vet jag att när utländska banker ska etablera sig och rekrytera i Sverige så är det ofta mot SEB:s medarbetare som många riktar sina blickar.”<sup>97</sup>*

Kompetenta medarbetare är en nyckelresurs för alla företag och i synnerhet för banker vilket gör att man måste erbjuda ersättningar som står sig väl mot andra arbetsgivare. Utomlands i

---

<sup>97</sup> [www.seb.se](http://www.seb.se) (Hämtat 2009-12-20)

stora välkända banker som exempelvis Morgan Stanley och Goldman Sachs är bonus eller rörlig ersättning en stor del av den totala ersättningen för de anställda. Om man då ska kunna locka anställda att stanna inom SEB måste deras ersättning ligga i linje med andra bankers ersättningar eller kunna erbjuda något annat som kompenserar en lägre lön. Annars blir incitamenten dåliga för att stanna på SEB.

## **Motivation**

Lön, belöningssystem och andra förmåner handlar också om att motivera anställda för att få dem att utföra ett arbete i linje med företagets förväntningar. Företag behöver och vill behålla kompetenta medarbetare och det krävs då ersättning för att dessa inte ska se sig om efter annat jobb. En bank som skulle erbjuda avsevärt lägre lön och sämre villkor skulle ha svårt att attrahera kompetent personal och ha svårt att behålla dessa. Vi tror att en annan faktor kan vara att resultatstyrningen i banker gör att man måste motivera och ge ledningen incitament för att prestera och nå upp till de kvantitativa och kvalitativa mål som ställs på dem. Enligt motivationsteorier strävar människan hela tiden högre i Maslows pyramid och vill nå nya mål men det krävs motivation. I arbetet på en bank kan exempelvis pengar, makt och lycka vara motivationsfaktorer.

## **6.3 Förslag till vidare forskning**

I detta stycke vill vi presentera några av de idéer som dykt upp för oss under resans gång men inte haft möjlighet att själva reda ut på grund av den tidsbegränsning som funnits för uppsatsen. Vi har insett att det finns många aspekter att utgå ifrån då man skriver om styrning, ägarekategorier samt belöningssystem. Och hade bara tiden och utrymmet funnits finns det många fler trådar att dra i och undersöka. Följande förslag till vidare forskning lämpar sig därför för studenter som valt att fördjupa sig inom ämnet Corporate Governance.

- Något vi finner intressant hade varit att intervjua de stora delägarna inom respektive bank för att på så vis få en djupare inblick i deras inflytande på belöningssystemen. I vilken utsträckning kan de påverka ledningens bonus och belöning och utnyttjar de dessa möjligheter i så fall och om inte så varför?

- Då vi nästan var klara med vår analys insåg vi att det även hade varit intressant att se vad Koden kan ha för inverkan på hur belöningsystemen är utformade. Har det blivit några skillnader sedan Koden infördes och vilka är dessa i så fall?
- I vårt resultat kommer vi fram till att ägarna inte verkar ha någon större inverkan på belöningsystemen och dess utformning. Vi tycker därför att det hade varit intressant att ta reda på hur detta kommer sig och vilka metoder de i så fall använder sig av vad gäller att påverka ledningen att jobba mot samma mål som ägarna satt upp?

# 7 Källförteckning

## 7.1 Elektroniska källor

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article347170.ece> (Hämtat 2009-12-17)

[www.e24.se](http://www.e24.se) (Hämtat 2009-11-10)

[www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se) (Hämtat 2009-12-10)

<http://www.ne.se/teori> (Hämtat 2009-11-13)

<http://www.ne.se/bank/1085104> (Hämtat 2009-11-13)

[www.investorab.com](http://www.investorab.com) (Hämtat 2009-12-01)

[http://www.industrivarden.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_108.aspx?epslanguage=SV](http://www.industrivarden.se/templates/Page_____108.aspx?epslanguage=SV)  
(Hämtat 2009-12-15)

<http://www.industrivarden.se/templates/Holdings.aspx?id=141&epslanguage=SV>  
(Hämtat 2009-12-15)

[www.seb.se](http://www.seb.se) (Hämtat 2009-12-01)

<http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se> (Hämtat 2009-12-02)

[http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?ss=/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID\\_721DE53329D872C4C1256FC400563EF7%26xsl%3Dse/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dsebgroup.com%26lang%3Dse](http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?ss=/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID_721DE53329D872C4C1256FC400563EF7%26xsl%3Dse/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dsebgroup.com%26lang%3Dse) (Hämtat 2009-12-02)

[http://www.tryggstiftelsen.se/sv\\_se/trygg-stiftelsen.html](http://www.tryggstiftelsen.se/sv_se/trygg-stiftelsen.html) (Hämtat 2009-12-10)

## 7.2 Publicerade källor

**Alvesson, M. & Svenningsson, S.** (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund

**Anthony, R. N. & Govindarajan, V.** (2003) *Management Control Systems*, McGraw-Hill, New York

**Artsberg, K.** (2005) *Redovisningsteori – policy och – praxis*, Liber

**Arvidsson, P.** (2005) *Styrning med belöningsystem*, EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan, Stockholm

**Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L.** (1993) *Organisationsteori: Struktur – kultur – processer*, Liber-Hermods

**Bryman, A. & Bell, E.** (2003) *Business Research Methods*, University Press, Oxford

**Curbi, M., Henningson, P., Johanson, L. & Johansson, S.** (2006) *Belöningsystem – Ett motivationsverktyg?*, Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

**Elshult, K., Kumbaro, J. & Lönnblad, E.** (2009) *Har ägarna tappat rösten? Ägarnas roll i utformningen av bankernas belöningsystem*, Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

**Hartman, D., Lagerberg, E. & Resvik, N.** (2009) *Principal-Agent eller Principal-Steward?*, Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

**Jacobsen, D. I.** (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

**Karlsson, P. & Nilsson, T.** (2006) *SEB 150 år av förändring*, Bokförlaget Max Ström, Falun

**Mallin, C.** (2004) *Corporate Governance*, University Press, Oxford

**Patel, B. & Davidson, R.** (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund

**Smiciklas, M.** (2000) *Associationsrättens grunder - Bolag, föreningar och stiftelser*, Studentlitteratur, Lund

**Kim, K. & Nofsinger, J.** (2007) *Corporate Governance*, Pearson Education Inc, New Jersey

**Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G., Sjöstrand, M** (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Nordstedt Juridik AB, Stockholm

**Handelsbankens årsredovisning**, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008

**SEB årsredovisning**, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008

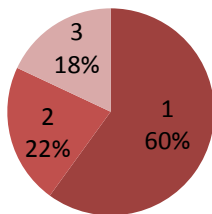
## Bilagor

### Bilaga 1 – Ägarkategorisering med exit/voicebeteende

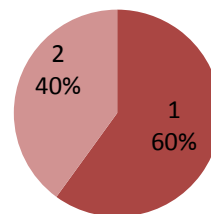
#### SEB

- 1: Institutionella ägare
- 2: Privatpersoner
- 3: Utländska ägare

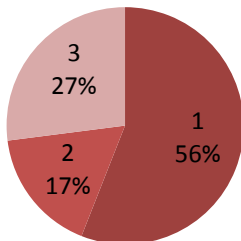
#### Ägarkategorisering 1999



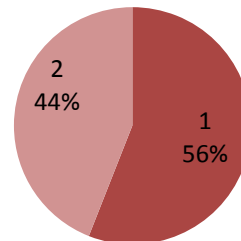
#### 1:voice 2:exit



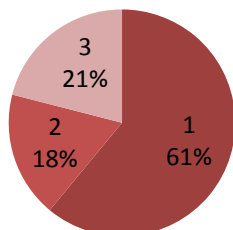
#### Ägarkategorisering 2000



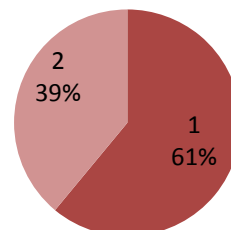
#### 1:voice 2:exit



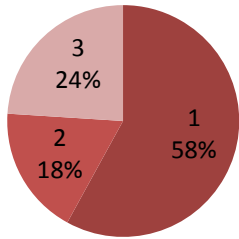
#### Ägarkategorisering 2001



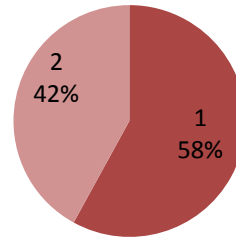
#### 1:voice 2:exit



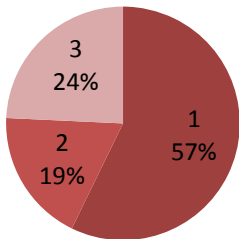
### Ägarkategorisering 2002



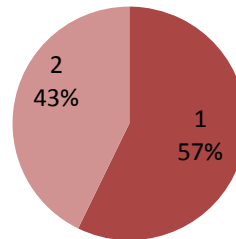
### 1:voice 2:exit



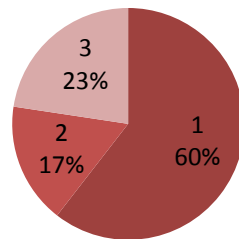
### Ägarkategorisering 2003



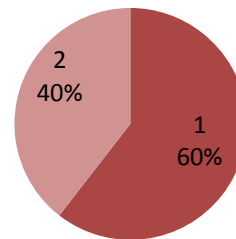
### 1:voice 2:exit



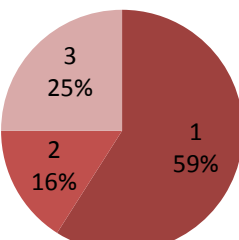
### Ägarkategorisering 2004



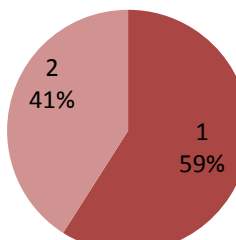
### 1:voice 2:exit



### Ägarkategorisering 2005

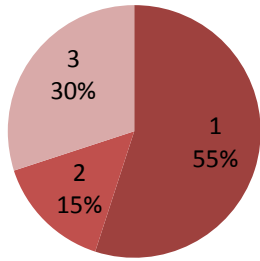


### 1:voice 2:exit

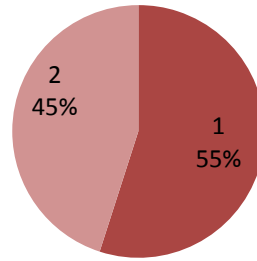




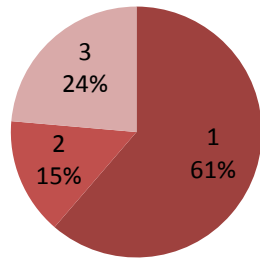
### Ägarkategorisering 2006



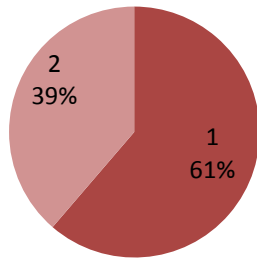
### 1:voice 2:exit



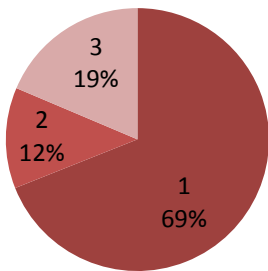
### Ägarkategorisering 2007



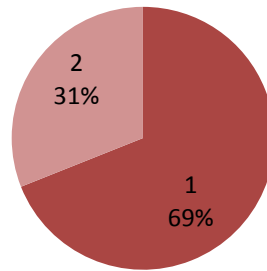
### 1:voice 2:exit



### Ägarkategorisering 2008



### 1:voice 2:exit



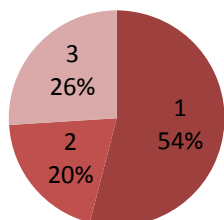
## Handelsbanken

1: Institutionella ägare

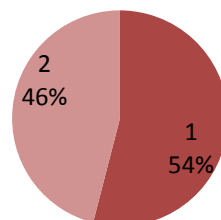
2: Privatpersoner

3: Utländska ägare

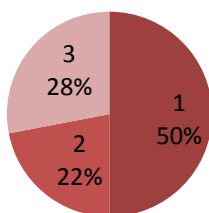
### Ägarkategorisering 1999



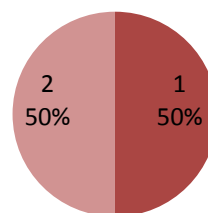
### 1:voice 2:exit



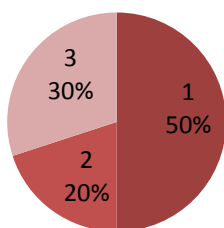
### Ägarkategorisering 2000



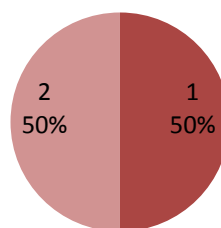
### 1:voice 2:exit



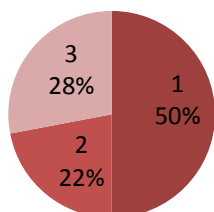
### Ägarkategorisering 2001



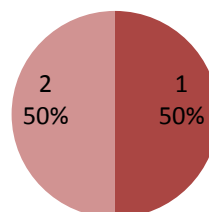
### 1:voice 2:exit



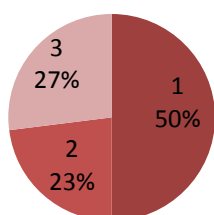
### Ägarkategorisering 2002



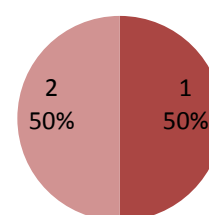
### 1:voice 2:exit



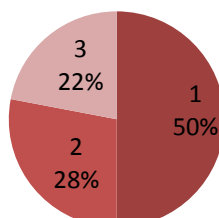
### Ägarkategorisering 2003



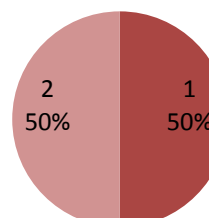
### 1:voice 2:exit



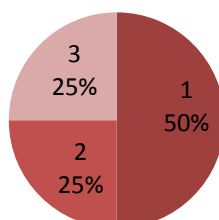
### Ägarkategorisering 2004



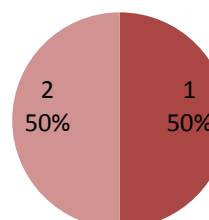
### 1:voice 2:exit



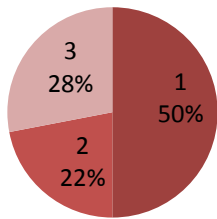
### Ägarkategorisering 2005



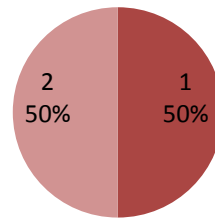
### 1:voice 2:exit



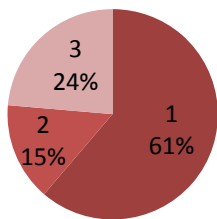
### Ägarkategorisering 2006



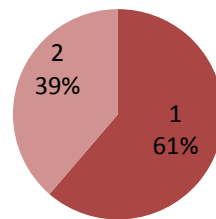
### 1:voice 2:exit



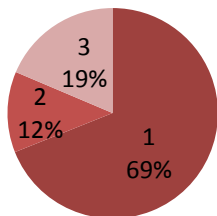
### Ägarkategorisering 2007



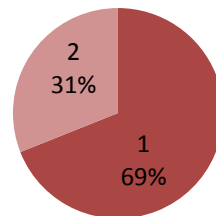
### 1:voice 2:exit



### Ägarkategorisering 2008



### 1:voice 2:exit



## **Bilaga 2 – Styrelserrepresentation**

### **Styrelserrepresentation SEB**

#### **1999**

Claes Dahlbäck, vice ordförande SEB och Investor

Jacob Wallenberg, ordförande SEB, vice ordförande i Investor och Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

Marcus Wallenberg, VD Investor, ledamot SEB, Investor, Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

#### **2000**

Claes Dahlbäck, vice ordförande SEB och vice ordförande Investor

Jacob Wallenberg, ordförande SEB, vice ordförande Investor och Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

#### **2001**

Claes Dahlbäck, vice ordförande SEB, ordförande i Investor

Jacob Wallenberg, ordförande SEB, vice ordförande Investor och Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

#### **2002**

Jacob Wallenberg, ordförande SEB, vice ordförande Investor och Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

Marcus Wallenberg, vice ordförande SEB, VD Investor, ledamot Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

#### **2003**

Jacob Wallenberg, ordförande SEB, vice ordförande i Investor och Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

Marcus Wallenberg, vice ordförande SEB, VD i Investor, ledamot i Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

#### **2004**

Jacob Wallenberg, ordförande SEB, vice ordförande Investor och Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

Marcus Wallenberg, vice ordförande SEB, VD Investor, ledamot i Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

#### **2005**

Jacob Wallenberg, vice ordförande SEB, ordförande Investor, ledamot Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

Marcus Wallenberg, ordförande SEB, ledamot Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

#### **2006**

Jacob Wallenberg, vice ordförande SEB, ordförande Investor, ledamot Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

Marcus Wallenberg, ordförande SEB, ledamot Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

#### **2007**

Jacob Wallenberg, vice ordförande SEB, ordförande i Investor, ledamot i Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

Marcus Wallenberg, ordförande SEB, ledamot i Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

#### **2008**

Jacob Wallenberg, vice ordförande SEB, ledamot Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

Marcus Wallenberg, ordförande SEB, ledamot Knut & Alice Wallenbergs stiftelse

## **Styrelserepresentation SHB**

### **1999**

Tom Hedelius, ordförande SHB, vice ordförande Industrivärden

Bo Rydin, vice ordförande SHB, ordförande Industrivärden

Lennart Claesson, ledamot SHB, ordförande stiftelsen Oktogonen

Claes Reuterskiöld, ledamot SHB, VD Industrivärden

### **2000**

Tom Hedelius, ordförande SHB, vice ordförande Industrivärden

Bo Rydin, vice ordförande SHB, ordförande Industrivärden

Tommy Bylund, ledamot SHB, ordförande stiftelsen Oktogonen

Claes Reuterskiöld, ledamot SHB, VD Industrivärden

### **2001**

Bo Rydin, vice ordförande SHB, ordförande Industrivärden

Anders Nyrén, ledamot SHB, VD Industrivärden

Tommy Bylund, ledamot SHB, ordförande stiftelsen Oktogonen

### **2002**

Arne Mårtensson, ordförande SHB, ledamot Industrivärden

Tommy Bylund, ledamot SHB, ordförande stiftelsen Oktogonen

Anders Nyrén, vice ordförande SHB, VD och ledamot Industrivärden

Sverker Martin-Löf, ledamot SHB, ledamot Industrivärden

Fredrik Lundberg, ledamot SHB, VD och ledamot LE Lundbergsföretagen

## **2003**

Arne Mårtensson, ordförande SHB, ledamot Industrivärden

Anders Nyrén, vice ordförande SHB, VD och ledamot Industrivärden

Tommy Bylund, ledamot SHB, ordförande stiftelsen Oktogonen

Sverker Martin-Löf, ledamot SHB, ledamot Industrivärden

Fredrik Lundberg, ledamot SHB, VD och ledamot LE Lundbergsföretagen

## **2004**

Arne Mårtensson, ordförande SHB, ledamot Industrivärden

Anders Nyrén, vice ordförande SHB, VD och ledamot Industrivärden

Tommy Bylund, ledamot SHB, ordförande stiftelsen Oktogonen

Sverker Martin-Löf, ledamot SHB, ledamot Industrivärden

Fredrik Lundberg, ledamot SHB, VD och ledamot LE Lundbergsföretagen och Industrivärden

## **2005**

Arne Mårtensson, ordförande SHB, ledamot Industrivärden

Anders Nyrén, vice ordförande SHB, VD och ledamot Industrivärden

Tommy Bylund, ledamot SHB, ordförande stiftelsen Oktogonen

Sverker Martin-Löf, ledamot SHB, ledamot Industrivärden

Fredrik Lundberg, ledamot SHB, VD och ledamot LE Lundbergsföretagen och Industrivärden

## **2006**

Lars O Grönstedt, ordförande SHB, ledamot Industrivärden

Anders Nyrén, vice ordförande SHB, VD Industrivärden, ledamot Industrivärden

Fredrik Lundberg, ledamot SHB, ledamot Industrivärden, VD och ledamot LE  
Lundbergföretagen



Sverker Martin-Löf, ledamot SHB, vice ordförande Industrivärden

Tommy Bylund, ledamot i SHB, ordförande Stiftelsen Oktogonen

## **2007**

Lars O Grönstedt, ordförande SHB, ledamot Industrivärden

Anders Nyrén, vice ordförande SHB, VD Industrivärden, ledamot Industrivärden

Fredrik Lundberg, ledamot SHB, ledamot Industrivärden, VD och ledamot LE  
Lundbergföretagen

Sverker Martin-Löf, ledamot SHB, vice ordförande Industrivärden

## **2008**

Anders Nyrén, vice ordförande SHB, VD Industrivärden,

Fredrik Lundberg, vice ordförande SHB, ledamot Industrivärden, VD LE Lundbergföretagen

Tommy Bylund, ledamot i SHB, ordförande Stiftelsen Oktogonen

Sverker Martin-Löf, ledamot SHB, vice ordförande Industrivärden

### Bilaga 3 – Ersättning till SEB:s ledning

År		Lön (fast del)	Lön (rörlig del)	Optioner (antal)	Optioner (värde)
1999					
VD		5 005 754	2 375 000	158 333	
Ledning				424 999	
2000					
VD		5 434 906	2 362 500	262 500	
Ledning				604 165	
2001					
VD		5 406 360	1 575 000	231 618	
Ledning		31 139 127	10 300 000	583 078	
2002					
VD		5 284 319	2 100 000	231 618	
Ledning		28 168 541	21 446 000	860 191	
2003					
VD		5 315 634	2 300 000	132 353	3 474 270
Ledning		23 605 085	17 919 600	143 794	10 696 980
2004					
VD		6 153 051	2 602 200		2 999 990
Ledning		25 804 513	16 779 891		10 708 895
2005					
VD	Annika/Lars	1 068 063/5 554 400	916 667/2 900 000	Lars 458	Lars 1 832 318
Ledning		23 632 355	19 150 333	59 581	10 428 200
2006					
VD		6 170 000	2 778 750	43 846	
Ledning		24 530 107	16 152 859	109 177	
2007					
VD		7 000 000	4 000 000	40 697	
Ledning		24 322 542	11 812 813	106 396	
2008					
VD		7 000 000		50 000	
Ledning		23 942 932	6 250 000	118 933	