



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

FEKK01, Examensarbete Kandidatnivå, 15hp

VT-2008

# Incitamentsprogram med fokus på de största aktörerna på elmarknaden

## **Handledare**

Olof Arwidi

Peter Jönsson

## **Författare**

Rikard Edlund

Henric Lells

|   |    |
|---|----|
| 1. INLEDNING.....                                     | 6  |
| 1.1. Bakgrund.....                                    | 6  |
| 1.2. Problemdiskussion.....                           | 6  |
| 1.3. Problemformulering.....                          | 7  |
| 1.4. Syfte.....                                       | 8  |
| 1.5. Avgränsningar.....                               | 8  |
| 2. METOD.....   | 9  |
| 2.1. Val av företag.....                              | 9  |
| 2.2. Induktiv eller deduktiv metod.....               | 9  |
| 2.3. Kvantitativ eller kvalitativ studie.....         | 10 |
| 2.4. Fallstudie.....                                  | 10 |
| 2.5. Teori.....                                       | 11 |
| 2.5.1. Publicerade dokument.....                      | 11 |
| 2.5.2. Företagsinterna dokument.....                  | 11 |
| 2.5.3. Intervjuer.....                                | 11 |
| 2.5.4. Källkritik.....                                | 12 |
| 2.5.4.1. Reliabilitet.....                            | 12 |
| 2.5.4.2. Validitet.....                               | 12 |
| 3. TEORI.....   | 13 |
| 3.1. Prestation.....                                  | 13 |
| 3.1.1. Arbetsvärderingar.....                         | 13 |
| 3.1.2. Prestationsbedömning.....                      | 13 |
| 3.2. Motivation.....                                  | 14 |
| 3.3. Incitament.....                                  | 15 |
| 3.3.1. Monetära incitament.....                       | 15 |
| 3.3.1.1. Löneförhöjning.....                          | 16 |
| 3.3.1.2. Kortsiktiga incitament.....                  | 16 |
| 3.3.1.3. Långsiktiga incitament.....                  | 17 |
| 3.3.1.3.1. Aktieoptioner.....                         | 17 |
| 3.4. Incitamentsprogram.....                          | 18 |
| 3.4.1. Informativa.....                               | 19 |
| 3.4.2. Motiverande.....                               | 19 |
| 3.4.3. Anställningsrelaterade.....                    | 19 |
| 3.5. Utformning av incitamentsprogram.....            | 19 |
| 3.5.1. Incitament formel.....                         | 19 |
| 3.5.2. Typ av belöningsfunktion.....                  | 20 |
| 3.5.3. Storleken på belöningen.....                   | 21 |
| 3.6. Utvärdering av incitamentsprogram.....           | 21 |
| 3.7. Kritik mot incitamentsprogram.....               | 22 |
| 3.7.1. Kontrollerbarhet.....                          | 23 |
| 4. EMPIRI.....  | 25 |
| 4.1. Bakgrund Vattenfall.....                         | 25 |
| 4.1.1. Historia.....                                  | 25 |
| 4.1.2. Avregleringen.....                             | 26 |
| 4.1.3. Fakta om Vattenfall.....                       | 27 |
| 4.2 Incitamentsprogram Vattenfall.....                | 27 |
| 4.2.1. Ersättning till ledande befattningshavare..... | 27 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.1. Intervju Vattenfall.....                         | 28 |
| 4.3. Bakgrund E.ON.....                                 | 30 |
| 4.3.1. E.ON Sverige AB.....                             | 30 |
| 4.3.2. Organisatorisk struktur.....                     | 31 |
| 4.3.3. Marknadsförändringar.....                        | 31 |
| 4.4. Incitamentsprogram E.ON.....                       | 31 |
| 4.4.1. Ersättningar till ledande befattningshavare..... | 31 |
| 4.4.2. Intervju E.ON.....                               | 33 |
| 4.5. Bakgrund Fortum.....                               | 36 |
| 4.5.1. Historia.....                                    | 36 |
| 4.5.2. Fortum i siffror.....                            | 38 |
| 4.6. Incitamentsprogram Fortum.....                     | 38 |
| 4.6.1. Ersättning till ledande befattningshavare.....   | 38 |
| 4.6.2. Intervju Fortum.....                             | 39 |
| 5. ANALYS.....  | 42 |
| 5.1. Prestation.....                                    | 42 |
| 5.2. Motivation.....                                    | 43 |
| 5.3. Incitament.....                                    | 43 |
| 5.4. Incitamentsprogram.....                            | 43 |
| 5.4.1. Utformning.....                                  | 43 |
| 5.4.2. Utvärdering.....                                 | 44 |
| 5.4.3. Kritik.....                                      | 44 |
| 6. SLUTSATS.....  | 47 |
| 7. DISKUSSION.....                                      | 50 |
| 7.1. Framtida forskningsområden.....                    | 50 |
| ORDLISTA.....   | 51 |
| KÄLLFÖRTECKNING.....                                    | 52 |
| Publicerade källor.....                                 | 52 |
| Företagsinterna källor.....                             | 53 |
| Muntliga källor.....                                    | 53 |
| Elektroniska källor.....                                | 53 |
| BILAGA 1 – FRÅGOR TILL FÖRETAGEN.....                   | 55 |
| BILAGA 2 – DATATABELLER TILL DIAGRAM.....               | 57 |

# SAMMANFATTNING

- Titel:** Incitamentsprogram med fokus på de största aktörerna på elmarknaden.
- Seminariedatum:** 2008-06-05
- Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15hp
- Författare:** Henric Lells och Rikard Edlund
- Handledare:** Olof Arwidi, Peter Jönsson
- Fem nyckelord:** Incitament, elbranschen, löner, bonus, ersättningar.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur Vattenfall, E.ON och Fortum utformat sina incitamentsprogram, skillnaderna mellan dessa samt att utvärdera användbarheten och funktionen av sådana system.
- Metod:** För insamling av information inom problemområdet har teorier hämtats från litteraturen samt empiriskt material från företagsinterna dokument och de intervjuer som gjorts. Denna information vävs senare samman för att analyseras i uppsatsens slutsats.
- Avgränsningar:** Vi har valt att fokusera på de tre största aktörerna på den svenska elmarknaden med anledning av att dessa tre anses mest jämförbara i storlek och tillsammans står för majoriteten av Sveriges elproduktion.
- Teori:** De teorier som vi lagt mest tyngd kring inom detta område är management litteratur. Denna har i sin tur emellanåt blandats med organisationsteorier och litteratur som enbart fokuserar på belöningar och incitamentsprogram.
- Empiri:** Den empiriska delen av uppsatsen bygger på information som inhämtats från intervjuer som gjorts med företagen samt information från deras årsredovisningar och hemsidor.
- Slutsats:** Short Term Incentive (STI) program är att föredra i jämförelse med Long Term Incentive (LTI) program. STI programmen skapar bättre kontroll och ger mer realistiska belöningar.

# ABSTRACT

- Title:** Incentive programs with a focus on the biggest players in the electricity market.
- Seminar date:** 2008-06-05
- Course:** FEKK01, Thesis Undergraduate level, 15 ECTS Credits
- Authors:** Henric Lells och Rikard Edlund
- Advisors:** Olof Arwidi, Peter Jönsson
- Five keywords:** Incentives, electricity market, salaries, bonuses, compensation.
- Purpose:** The purpose with this thesis is to analyze how Vattenfall, E.ON and Fortum designed their incentive program and the differences between them and to evaluate the usefulness and function of such a system.
- Methodology:** For the collection of information for this problem theories have been taken from the literature and empirical material from internal company documents and interviews that have taken place. This information is then evaluated in the analysis and conclusion of this thesis.
- Restrictions:** We have chosen to focus on the three biggest players on the Swedish electricity market because these three are considered to be comparable in size and together generate the majority of Sweden's electricity production.
- Theory:** The theories that we have put most emphasis on is the management literature. Which has been mixed with organization theories and literature that focuses more on incentive programs.
- Empirical part:** The empirical part of this thesis is based on information gathered from interviews with the companies and information from their annual reports and websites.
- Conclusion:** Short Term Incentive (STI) is preferable in comparison with Long Term Incentive (LTI) programs. STI programs create better control and provide more realistic rewards.

# 1. INLEDNING

## *1.1. Bakgrund*

Den svenska elbranschen har vid ett flertal fall i media anklagats för att vara ineffektiv och sakna konkurrens. Enligt Hållén (2007) kommer vi även i framtiden att få se Vattenfall, E.ON och Fortum som dominerande på marknaden, men många ser inget problem med detta medan andra menar att elmarknaden måste återregleras. Eftersom bolagen starkt dominerar marknaden producerar de även stora vinster. Med anledning av detta har vi därför valt att inrikta uppsatsen på hur dessa tre företag belönar sina medarbetare.

Incitamentsprogram är även det väldiskuterat i media. Skandaler så som Enron och Skandia gör att ämnet för oss anses både spännande och intressant. Det finns dessutom en problematik kring hur anställda ska belönas och hur prestationen ska uppmätas som kräver förklaringar och vi vill därmed även fördjupa oss inom detta.

Vidare menar vi att vår inriktning på just elmarknaden kommer av att det är en bransch som i någon mening har en påverkan på alla invånare i ett land. Priset på el påverkar oss alla och kontrollen av en sådan bransch är därför mer påtaglig och incitamentsprogrammets utformning får därmed anses mer känslig.

En annan drivkraft för att fördjupa oss inom ämnet är att de högsta cheferna inom dessa bolag tidigare kritiserats för orimliga ersättningar. Vi vill därför även se om denna kritik gjort att systemen för belöningar förändrats eller utvecklats på något sätt.

## *1.2. Problemdiskussion*

Lönen är något som inom arbetet uppfattas som en självklarhet och den viktigaste resursen inom de flesta företag är de anställda (Svensson 1991). Självklart måste därför anställda få ersättning för utförd prestation vilket kan ske i form av antingen monetära eller icke monetära medel.

Vanligtvis belönas de flesta anställda med en fast grundlön och därtill eventuellt även en rörlig ersättning. Denna rörliga del har många namn så som bonus, prestationsersättning, belöning och incitament. Det råder därför en typ av begreppsförvirring inom ämnet och det finns många synonymer som beskriver samma sak. Vi har därför valt att hålla oss enbart till belöningar och incitament eftersom dessa begrepp för oss anses ekvivalenta och i stort har samma betydelse men även för att kunna variera det skriftliga språket i denna uppsats.

Problemet med incitament är att de ofta väcker avundsjuka bland anställda och att de i många fall saknar anknytning till utförd prestation och kan därför anses som tagna ur luften. Rimligheten av en ersättning som betalats ut till en anställd bör därför ifrågasättas, främst de högsta nivåerna inom företagen eftersom det är där de största ersättningarna utbetalas. Vi kommer därför att lägga extra starkt fokus på denna aspekt och del av hierarkin inom organisationerna.

Elpriset påverkar alla invånare i ett land på ett flertal olika sätt. Framförallt är det den ekonomiska påverkan som är mest kännbar för de flesta. Därför kan stora belöningar inom en sådan bransch kritiseras mer pga. dess direkta påverkan på individnivå. Det blir därför intressant att se hur anställda belönas inom en sådan bransch där belöningar anses mindre godkända pga. individens starka påverkan. Vi har därför valt elbranschen eftersom den tidigare kritiserats för att belöna sina anställda på ett sätt som tidigare ifrågasatts.

### ***1.3. Problemformulering***

Hur utformas incitamentsprogram inom elbranschen?

Vad är avsikten och hur utvärderas incitamentsprogram?

Vad skiljer olika incitamentsprogram sinsemellan?

## ***1.4. Syfte***

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur Vattenfall, E.ON och Fortum utformat sina incitamentsprogram, skillnaderna mellan dessa samt att utvärdera användbarheten och funktionen av sådana system. Detta anses vara en intressant aspekt att förklara och utvärdera i ett teoretiskt och empiriskt perspektiv eftersom sådana system i både allmänhet och inom just elbranschen starkt kritiserats.

## ***1.5. Avgränsningar***

Vi har valt att avgränsa oss till de tre största aktörerna på den svenska elmarknaden med anledning av att dessa tre anses mest jämförbara i storlek och tillsammans står för majoriteten av Sveriges elproduktion. Inom dessa har vi fokuserat på utformningen av incitamentsprogram för att sedan inrikta oss på främst monetära belöningar. Detta pga. en bättre mätbarhet av dessa i jämförelse med icke monetära belöningar, då dessa anses alldeles för subjektiva. Pensioner har vi valt att bortse ifrån eftersom de anses svårberäknliga och bygger på antalet år som den anställda lever efter sin anställning vilket är svårt att förutse. Vi kommer även att lämna aspekter och värderingar kring en eventuell återreglering av elmarknaden samt den rådande konkurrenssituationen inom marknaden till framtida forskningsområden.



## **2. METOD**

### ***2.1. Val av företag***

Under vår diskussion kring ämnet incitamentsprogram kom vi fram till att elmarknaden skulle vara intressant att tillämpa dessa teorier på. Vi valde därför de tre största aktörerna på den svenska marknaden för att täcka upp så stor del som möjligt. Därtill ansåg vi att dessa företag var intressanta eftersom de genererar enorma vinster och delar ut stora belöningar till chefer respektive anställda.

Anledningen till att vi valt att fokusera på koncernledningarna inom dessa företag är att det finns mest information till förfogande och det anses även mest intressant att utvärdera. Vilket i sin tur har gjort att när vi avser att diskutera E.ON är det E.ON Sverige koncernen som avses. Samma gäller även för Vattenfall och Fortum där det är de olika koncernerna av dessa bolag som åsyftas diskutera. Om inget annat nämns i detta arbete är det alltså dessa koncerner som avses.

Med tanke på att ämnet i sig dessutom är väldigt omdiskuterat i massmedia den senaste tiden och att många uppsatser skrivits kring ämnet behövde vi en mer specifik inriktning. Vi valde därför att enbart lägga fokus på dessa tre företag och jämföra dem sinsemellan, därutöver med en mer ingående förklaring av incitamentsprogrammets utformning.

### ***2.2. Induktiv eller deduktiv metod***

Det finns vid skapandet av en uppsats två olika ingångar. Den ena är den induktiva metoden och den andra är den deduktiva metoden.

Den induktiva metoden bygger på att utgångspunkt tas i verkligheten och att det utifrån dessa empiriska perspektiv kan skapas teorier kring ämnet. Det finns från början empirisk information som bearbetas med en teoretisk referensram (Reinecker & Stray Jørgensen, 2002).

Vid användningen av den deduktiva metoden skapas däremot utgångspunkten i teorin som därefter används för att analysera, ifrågasätta och pröva den data som samlats in empiriskt (Reinecker & Stray Jørgensen, 2002).

Vi har i vår uppsats använt oss av en deduktiv metod som ansats, detta med anledning av att vi först tittat på teorin och utifrån denna sett till ett fall som verkar intressant att applicera teorin på. I fallet ingår de tre speciellt utvalda företagen Vattenfall, E.ON och Fortum.

### ***2.3. Kvantitativ eller kvalitativ studie***

En kvantitativ studie bygger på bearbetning och analys av statistisk data som senare kan ge upphov till kvantifierbara och generaliserbara slutsatser. Däremot är det inom kvalitativa studier vanligast att verbal information analyseras, som t.ex. personliga intervjuer (Bell, 1993).

Inom vårt arbete har vi därför valt att inhämta empirisk information genom kvalitativa studier, dvs. intervjuer av personal på de olika företagen.

### ***2.4. Fallstudie***

En fallstudie avser att studera en avgränsad aspekt av ett problem under en specifik tidsperiod. Oftast förekommer olika typer av observationer och intervjuer som metoder inom fallstudier, men egentligen är det ett fritt val av metod för insamlingen av data. Det huvudsakliga syftet med en fallstudie är att en speciell händelse eller företeelse undersöks samt få fram de faktorer som påverkar dessa (Bell, 1993).

I vårt fall ingår tre olika företag som tillhör samma bransch och som tillsammans utgör ett specifikt fall. Det som gör vår studie till en speciell företeelse är att dessa företag jämförs sinsemellan avseende aspekter inom ämnet incitamentsprogram.

## ***2.5. Teori***

De teorier som vi lagt mest tyngd kring inom detta område är management litteratur. Denna har i sin tur emellanåt blandats med organisationsteorier och litteratur som enbart fokuserar på belöningar och incitamentsprogram. Anledningen till att inte all teori används i analysen beror på att läsaren skall få en så bra inblick i ämnet som möjligt innan denne går vidare genom arbetet.

### **2.5.1. Publicerade dokument**

Till en början vill vi få en så bred referensram som möjligt och vi valde därför de mest omtalade böckerna av Merchant och Van der Stede (2007) samt Anthony och Govindarajan (2007) som behandlar ledning och styrning av organisationer. För att djupare gå in på ämnet har vi inriktat oss på litteratur som fokuserar på incitamentsprogram för att utreda denna terminologi bättre.

### **2.5.2. Företagsinterna dokument**

De företagsinterna dokument som tagits med i denna studie är framförallt företagens årsredovisningar samt information som publicerats på företagens hemsidor. Dessutom har information som spridits i media gällande företagens bransch och verksamhet tagits med.

### **2.5.3. Intervjuer**

Intervjuerna har genomförts både per telefon, e-post samt genom personliga möten med företagen. Vid de personliga intervjuerna spelades samtalen in för att i efterhand kunna säkerställa att all information togs med. Därutöver antecknades viktig information vid samtliga tillfällen. Frågorna som användes vid intervjuerna skickades med e-post dagen innan, detta med anledning av att de intervjuade skulle få möjlighet att förbereda sig.

## **2.5.4. Källkritik**

### **2.5.4.1. Reliabilitet**

Ett mått på reliabilitet är hur väl resultat från olika undersökningar överrensstämmer mellan varandra, omständigheterna vid dessa tillfällen måste dock vara de samma. Det innebär att om en och samma fråga ger vilt skilda svar i olika situationer anses den inte vara reliabel (Bell, 1993).

Under de olika intervjuerna med företagen har vi använt oss av samma frågor vid alla tillfällen. Omständigheterna vid de olika tillfällena skiljer sig dock i vissa fall åt eftersom en del av intervjuerna genomfördes per telefon och en del i form av ett personligt möte. Vi anser däremot att resultaten från de olika intervjuerna är fullt jämförbara eftersom de olika intervjuade personerna hade lika lång tid att förbereda sig på intervjun samt tillräckligt god tid att besvara dessa.

### **2.5.4.2. Validitet**

Validitet är hur väl ett mått verkligen mäter det som är för avsikt att mäta, dvs. hur väl en fråga besvaras och beskrivs avgör validiteten. En fråga som inte är reliabel kan inte heller definieras som valid (Bell, 1993).

För att kunna veta om våra frågor verkligen mäter det som är avsikten med dem har vi tillsammans gått igenom och analyserat dessa innan de tillfrågade intervjuades. Frågorna har dessutom byggts upp med hjälp av en bred teoretisk ram vilket också ytterligare bidragit till en ökad validitet.

## 3. TEORI

### 3.1. *Prestation*

Metoderna för löneersättningar kan bestå av två slag; arbetsvärdering och prestationsbedömning (Carlsson, 2001).

#### 3.1.1. Arbetsvärderingar

Arbetsvärderingen är alltså en värdering av de krav som ställs för arbetet. Det kan vara allt från utbildning och erfarenhet men även engagemang och tid. Ersättningen av arbetet beror här på arbetets svårighetsgrad och inte på arbetstagarens prestation. Vid en värdering av arbetet och i sin tur vilken grad av ersättning utvärderas utifrån arbetsbeskrivningen. Hur arbetsbeskrivningen ser ut ska vi inte ge oss in i här, den kan variera kraftigt mellan olika arbeten och branscher (Carlsson, 2001).

#### 3.1.2. Prestationsbedömning

Prestationsbedömningen är alltså en bedömning hur väl arbetstagaren motsvarat de kriterier som satts upp för den befattningen. Prestationsbedömningsdelen är den del som utgör den individuella lönen som läggs på ordinarie lön (Carlsson, 2001).

|                               |
|-------------------------------|
| Tak (maximal ersättning)      |
| Ersättning utifrån prestation |
| Golv (minsta ersättning)      |

*Egen illustration av löneboxen, inspirerad av Carlsson (2001)*

En arbetsuppgifts löneintervall kan illustreras med en lönebox. Golvet i boxen är minimilönen för utfört arbete och styrs av arbetsvärderingen medan taket är maximilönen och styrs av vad företaget är beredda att betala för den befattningen (Carlsson, 2001).

Det finns flera anledningar till att prestationsrelaterad lönesättning anses populär bland arbetsgivare. Den första anledningen är att det skapas en uppdelning av anställdas löner. Dessutom uppmuntrar prestationsrelaterad lönesättning inte bara till

åstadkommanden det gör det även mindre möjligt för anställda att gå samman och reglera vad som produceras i relation till ersättning (Child, 2005).

### ***3.2. Motivation***

All typ av belöning är relativ, dvs. efter att uppnått en viss nivå av tillfredsställelse har belöningarna inte längre samma verkan. Individer har benägenheten att få ett bristande intresse och en mindre målfokus om de inte får respons på utfört arbete. När de får en uppföljning av deras prestation ökar däremot motivationen (Antohny & Govindarajan, 2007).

Tidsperioden mellan prestation och belöning har en avsevärd betydelse vad gäller motivationen. Om kompensationen tillkommer först en längre period efter prestationen, vilket är vanligt förekommande i chefsammanhang, har den inte lika stark effekt som om belöningen tillkom direkt. Det senare är vanligast längre ner i organisationen (Antohny & Govindarajan, 2007).

När belöning känns alltför omöjlig alternativt för lätt att uppnå är motivationen som sämst. Motivationen är däremot som starkast när det hela tiden erfordras en liten ansträngning för att erhålla belöningen och om målet överrensstämmer med individens egna behov (Antohny & Govindarajan, 2007).

### **3.3. Incitament**

Människor påverkas av både ”positiva” och ”negativa” belöningar som ökar respektive minskar tillfredsställelsen. Merchant och Van der Stede (2007) illustrerar situationen med följande tabell som visar ett urval av positiva och negativa belöningar.

| <b>Positiva belöningar</b> | <b>Negativa belöningar (bestraffningar)</b> |
|----------------------------|---|
| Självbestämmande           | Avsked                                      |
| Ökad fast lön              | Ingen löneförhöjning                        |
| Bonus                      | Ingen befordran                             |
| Aktieandelar               | Allmän förödmjukelse                        |
| Titel                      |   |
| Arbetsuppgifter            |   |
| Semesterresor              |   |

Ett vanligt förekommande begrepp inom ekonomin är principal-agent problemet. Problemet uppstår när agenterna (styrelsen) inte agerar utifrån den ägande partens (principalen) direktiv och mål som de satt upp. Anthony och Govindarajan (2007) talar om hur ägarna av företagen kan styra med hjälp av incitamentsprogram för att motivera befattningshavarna till att uppfylla önskade mål. En avgörande komponent i motivationen av anställda är att individens intresse överensstämmer med företagets. Motivation fungerar som bäst när det krävs en ansträngning för att få belöningen. Uppnås belöningen för lätt alternativt för svårt motiveras inte personen (Antohny & Govindarajan, 2007).

#### **3.3.1. Monetära incitament**

Pengar utgör en viktig del av belöningen, speciellt på högre chefsnivåer inom organisationer. De monetära belöningarna kan delas upp i kategorierna löneförhöjning samt kortsiktiga och långsiktiga incitament (Merchant & Van der Stede, 2007).

### **3.3.1.1. Löneförhöjning**

Alla anställda får inom de flesta företag en årlig löneförhöjning som baseras på förändrade levnadskostnader. Vanligtvis utgör löneförhöjningen en liten del av de anställdas lön och i genomsnitt, över hela världen, höjs lönerna med 2 till 3 procent över inflationsnivån (Merchant & Van der Stede, 2007).

### **3.3.1.2. Kortsiktiga incitament**

Rörliga löner anses vara på frammarsch, nästan alla Amerikanska företag förutom de absolut minsta använder kortsiktiga incitament i form av bonus, provision eller ackordslön (Merchant & Van der Stede, 2007).

Primärt används till stor del rörlig lönesättning för att differentiera ersättningarna och anställda som gör en större insats åt företaget får därmed en högre ersättning. Resultatet kan öka markant genom att identifiera anställdas insatser eftersom anställda uppskattar möjligheten att få belöning för sin prestation. Dessutom ser företagen mycket positivt på rörliga belöningar, ersättningar som varierar i stället för att vara konstanta, eftersom de skapas i relation till företagets resultat (Merchant & Van der Stede, 2007).

Vanligtvis baseras kortsiktiga incitament på perioder kortare än ett år där antingen en grupp eller en individuell prestation bedöms. De kortsiktiga incitamenten behöver däremot inte nödvändigtvis baseras på finansiella mått, även exempelvis ett mått på nöjda kunder kan tas med i beräkningarna (Merchant & Van der Stede, 2007).

En del kortsiktiga incitament beräknas med hjälp av en speciell formel vilket exempelvis kan vara en procentandel av nettoförsäljningen, så som 2 eller 10 procent. Men de kan även vara indelade i två steg, först skapas en bonuspool baserad på bolagets gemensamma prestation och därefter klassificeras de anställda utifrån individuell prestation och belönas därefter, dvs. högre klassificering ger en högre ersättningsgrad. Ofta är det verkställande direktör och andra högt uppsatta som har störst andel rörlig ersättning och som får högst bonus (Merchant & Van der Stede, 2007).



### **3.3.1.3. Långsiktiga incitament**

Belöningar som är långsiktiga baseras på prestationer som sträcker sig över mer än ett år och bygger på principen att belöna anställda som maximerar företagets långsiktiga värde. Långsiktiga incitament attraherar och bevarar även nyckelpersoner inom företaget eftersom den förväntade belöningen är mer lönsam genom att öka anställdas ägarskap i företaget. Vanligtvis är långsiktiga incitament mest förekommande inom företagets ledning eftersom det är på dessa nivåer företagets långsiktiga strategier utarbetas (Merchant & Van der Stede, 2007).

Långsiktiga incitament beräknas på många olika sätt, några vanligt förekommande finansiella mått är earnings per share (EPS) och return on equity (ROE) vilka uppmäts under perioder från tre till sex år. Den vanligaste formen av långsiktiga belöningar är aktiebaserade, där belöningarna baseras på förändringar i värdet på aktien (Merchant & Van der Stede, 2007).

En vanlig beteckning på kollektiva belöningar är en bonuspool där den totala summan betalas ut till en grupp anställda som sedan fördelas lika inom gruppen. Det finns en uppsjö variationer att skapa en bonuspool på men där det enklaste sättet är att avsätta en viss procentsats av vinsten. Denna metod brukar inte vara uppskattad av företagen eftersom det betyder att bonus måste betalas ut oavsett sjunkande vinst. En annan metod som är betydligt vanligare är istället att basera procentsatsen på värdet per aktie (Antohny & Govindarajan, 2007).

#### **3.3.1.3.1. Aktieoptioner**

Aktieoptioner ger anställda möjlighet att köpa en bestämd andel av företagets aktier till en förutbestämd köpkurs vilken är giltig under en angiven tidsperiod. Denna tidsperiod kan variera från 3 till 10 år. Inom somliga företag förekommer det att rättigheten till aktieköp delas upp mellan åren. Exempelvis skulle en aktieoption med en löptid på fyra år kräva att en fjärdedel av andelen tas ut under första året och ytterligare tre fjärdedelar under de kommande tre åren, detta är dock mycket varierande (Merchant & Van der Stede, 2007).

Anställda anser att aktieoptioner är bra pga. den potentiella storleken på vinsten, men även företagen ser positivt på aktieoptioner. Anledningen är att de anställda motiveras till att få företagets aktiekurs att stiga vilket leder till att anställda och aktieägare båda tjänar på en stigande aktiekurs. De anställda är därmed knutna till företagets framtida hälsa (Merchant & Van der Stede, 2007).

När en anställd tillhandahålls olika optioner blir han/hon delägare i företaget. Att anställda på detta sätt blir aktieägare är ett sätt för företaget att behålla anställda långsiktigt. Det vanligast förekommande syftet är att den anställda ska tjäna pengar på programmet. Köpoptioner ger rätten till köp av aktier i företaget.

Vad gäller syntetiska optioner ger de inte rätt till köp av aktien, istället är optionen kopplad till vissa löptider och lösenpris. Företaget betalar sedan ut skillnaden mellan värdet på aktierna och det avtalade lösenpriset (Andersson & Brattberg, 2000).

Incitamentsprogram med teckningsoptioner innebär att vid nyemitteringen av aktier får en innehavare av teckningsoptionen rätten att teckna andelar till ett bestämt pris en bestämd tidpunkt (Andersson & Brattberg, 2000).

### ***3.4. Incitamentsprogram***

För att skapa ett framgångsrikt incitamentsprogram menar Child (2005) att företaget först och främst måste bestämma om belöningarna ska bedömas individuellt eller i grupp. Därefter bör det bestämmas om den anställdes hierarkiska position ska kunna inverka på bonusen samt i vilken skala bonusen ska vara resultatbaserad. Den mest kollektiva belöningen skulle vara en jämn fördelning av företagets vinst mellan samtliga anställda vilket skulle leda till ett gemensamt ansvar och en högre grad av lojalitet (Child, 2005).

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) ger incitamentsprogram upphov till tre olika fördelar som styrmedel inom organisationer; informativa, motiverande och anställningsrelaterade.

### **3.4.1. Informativa**

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) skapar belöningsystemen fokus hos de anställda och påminner dem om vilka områden som anses mer viktiga än andra. Att en prestation tas med i bonusplanen övertygar de anställda att uppnå de specifika mål som anges.

### **3.4.2. Motiverande**

Incitament krävs ibland för att de anställda ska prestera något extra, en anställd kan arbeta hårt men undvika vissa moment som anses svåra eller icke genomförbara. Incitament kan då skapa motivation att ta tag i problemen trots motviljan (Merchant & Van der Stede, 2007).

### **3.4.3. Anställningsrelaterade**

Prestationsberoende belöningar är enligt Merchant och Van der Stede (2007) en viktig del av de anställdas totala kompensation. Belöningar skapas för att företag skall kunna erbjuda lika villkor som konkurrerande företag och på så vis framstå som en attraktiv arbetsgivare. Somliga företag väljer dock en större andel rörlig lön utöver fast lön vilket skapar en optimism att kunna tjäna mer än genomsnittet bland de anställda, men det innebär även ett risktagande (Merchant & Van der Stede, 2007).

## ***3.5. Utformning av incitamentsprogram***

Skapandet samt utformningen av incitamentsprogram kan delas in i följande tre kategorier; incitament formel, typ av belöningsfunktion och storleken på belöningen.

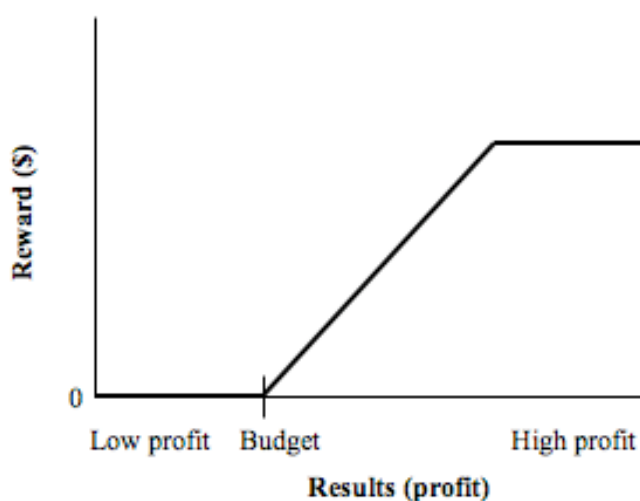
### **3.5.1. Incitament formel**

En viktig del med incitamentsprogrammet är området där belöningar bestäms med hjälp av en särskild formel vilket i dessa fall ger en hög grad av noggrannhet. Detta används vanligen för årliga bonusberäkningar inom de flesta organisationer. Om däremot bestämmandet av belöningar sker under mer subjektiva former blir det svårare att behålla samma exakthet. Vid subjektiva belöningar lämnas ofta incitamentskontrakten underförstådda pga. exempelvis förändrade arbetsuppgifter, befordran eller uppsägning. Men subjektivitet kan även vara en del av den årliga

bonusen där alla eller delar utav denna kan baseras på subjektiva prestationer (Merchant & Van der Stede, 2007).

### 3.5.2. Typ av belöningsfunktion

De chefer som ansvarar för en resultatenhet får oftast ingen bonus förrän de uppnår alla eller en del av budgetmålen, därefter ökar bonusen linjärt med resultatenhetens prestation upp till ett maximum. De utlovade belöningarna rör sig därför bara inom ett begränsat prestationsområde med en övre och undre gräns där belöningen mellan dessa är linjär (Merchant & Van der Stede, 2007).



*Figuren ovan illustrerar en funktion för budget resultat i relation till belöning för enhetschefer (Merchant & Van der Stede, 2007)*

Då den undre gränsen för belöning har uppnåtts, exempelvis då en enhet har presterat lika bra som den årliga budgeten, ges inte någon extra belöning. Om enheten däremot skapat en högre vinst än vad som är budgeterat ges en högre belöning. Företagen sätter en lägre gräns för bonus eftersom de inte vill betala ut någon bonus om resultatet är medelmåttigt eller sämre i relation till budget (Merchant & Van der Stede, 2007).

Funktionens övre gräns visar att ingen extra bonus betalas ut över denna nivå. Övre nivåer används t.ex. för att undvika bonus utbetalningar som åstadkommit pga. ovanlig tur eller då företaget inte vill betala chefer längre ner i hierarkin en högre ersättning än anställda som är högre uppsatta (Merchant & Van der Stede, 2007).

### **3.5.3. Storleken på belöningen**

Arbetsplatser där det finns möjligheter att uppnå höga prestationsrelaterade belöningar attraherar anställda som har en högre grad av självsäkerhet samt känner att de har möjligheten att prestera utmärkta resultat (Merchant & Van der Stede, 2007).

## ***3.6. Utvärdering av incitamentsprogram***

Forskningen om belöningsystem pekar ofta på att individer har benägenhet att motiveras i större utsträckning av lockelse för de positiva belöningarna än rädsla för de negativa. Av detta att döma ska styrning och kontroll baseras på de positiva belöningarna (Antohny & Govindarajan, 2007).

I allmänhet har dock studier visat att anledningen till att människor tar anställning och stannar kvar inom en organisation ofta beror på andra saker än just den individuella belöningen. Det är t.ex. för många långt mer betydelsefullt vilka arbetsuppgifter de har, vilka långsiktiga möjligheter som finns för personlig utveckling samt känslan av tillhörighet, dvs. att den anställde delar organisationens generella värderingar (Merchant & Van der Stede, 2007).

Om en organisation skulle kunna skräddarsy alla anställdas belöningsystem i relation till deras prestation skulle de uppnå kontroll till lägsta möjliga kostnad. Ett sådant system är dock mycket svårt att åstadkomma eftersom det är lättare att administrera ett centraliserat incitamentsprogram i stället för flera specialutformade varianter (Merchant & Van der Stede, 2007).

Ett vanligt förekommande mått vid prestationsbedömning är economic value added (EVA) vilket motsvarar företagets in- och utbetalningar (kassaflöde) inklusive kapitaltillväxt och räntor minskat med kapitalkostnader. En annan prestationsbedömning som är aktiebaserad är earnings per share (EPS) som i ett bra börsklimat kan ge upphov till stor utdelning. I dessa fall leder detta dock ofta till svårigheter med att koppla den individuella arbetsinsatsen till det resultatmått som används. Mål som har med företagets kassaflöden att göra är till för att generera ett så positivt kassaflöde som möjligt. Ett positivt kassaflöde är dock inte alltid bra eftersom

det kan resultera i stora bonusutbetalningar även fast verksamheten går med förlust (Smitt, et al., 2002).

Incitamentsprogram som utformats för de högsta cheferna och inte relaterar till företagets specifika vinst kan då verksamheten går sämre upplevas som stötande (Smitt, et al., 2002).

### ***3.7. Kritik mot incitamentsprogram***

En viktig faktor för aktiebolag är att ge så stor utdelning på aktiekapitalet till aktieägarna som möjligt. Detta ska helst inte ske på kort sikt eftersom aktievärdet speglar de framtida intäkterna. Det behövs dock en årlig mätning och utvärdering från styrelsens sida där aktiekursen spelar en stor roll som parameter (Antohny & Govindarajan, 2007).

Punkterna nedan visar olika risker vid användning av enbart finansiella mått enligt (Antohny & Govindarajan, 2007).

1. Kortsiktiga beslut har en tendens att inte gå parallellt med företagets långsiktiga mål.
2. Det är även svårt att ta långsiktiga beslut och samtidigt beakta den kortsiktiga avkastningen.
3. Om den hösta prioriteringen var att kortsiktigt prestera hade resultatet på längre sikt blivit lidande jämfört med beslut som från början blivit tagna på längre sikt.
4. Att pressa ledningen till konstanta kortsiktiga vinster kan driva dem till att ”frisera” siffrorna genom att bland annat förskjuta kostnader till perioder längre fram.

Kontentan av punkterna ovan är riskerna med att enbart förlita sig på finansiella mått. Lösningen skulle istället kunna vara en kombination av både finansiella och icke finansiella mått (Antohny & Govindarajan, 2007).

Vanliga problem med incitamentsprogram enligt Sandell (2006).

1. Kommunikationsproblem innebär att incitamentsprogrammet är oklart formulerat. Detta kan leda till att incitamentsprogrammet inte alls fungerar motiverande eftersom det är väldigt svårt att mäta och koppla belöningen till prestationen.
2. Ett annat problem som kan uppstå är utifall incitamentprogrammets mål inte överensstämmer med den anställdes mål. Den anställde får därmed ett egenintresse som kan leda till antaganden och beslut som inte är enligt företagets bästa.
3. Det tredje problemet är felaktigt utformade incitament som kan få den anställde att agera inkorrekt. Det kan gälla kostnadsfördelningar eller andra manipulationer av resultatrapporter vilket är resultatet av att incitamentsprogrammen är kortsiktigt relaterade. En annan aspekt är alla de kontrollmått som blir viktiga att eftersträva och bli motiverade av för att få tunnelseende på den övriga organisationen.
4. Det fjärde problemet är de kostnader som programmet genererar. Ett incitamentsprogram medför även kompensation till den anställde för riskerna med programmet. Om programmet inte är motiverande uppfyller det inte sitt syfte, men kan vidare generera kostnader så som personalomkostnader till en följd av frustration.

Förutom det ovan nämnda problem bygger ofta ett företags resultat på beslut tagna långt tidigare och då också av tidigare anställda. Omvärldsfaktorer har ofta större betydelse än den enskilde individen, så som konjunktursvängningar (Sandell, 2006).

### **3.7.1. Kontrollerbarhet**

Ett vanligt problem vid incitamentsprogram som ser till resultatet snarare än handlingarna är att bedöma om resultatet är baserat på den anställdes prestation. Svårigheten ligger i att försöka avskilja den anställdes insatser med övriga samt bortse från eventuella omvärldsfaktorer. En fullständig kontrollerbarhet förekommer inte och är omöjlig i realiteten men att det i största mån finns en viss kontrollerbarhet är väsentlig (Sandell, 2006).

Ett sätt att öka kontrollerbarheten är att klargöra mått som den anställda direkt måste ansvara för. Även här finns det inga garantier eftersom företagandet är komplext. Det finns därutöver många makropåverkande och sammanfallande faktorer (Sandell, 2006).

Merchants okontrollerbara faktorer enligt Sandell (2006).

1. Beslutsfattande på högre nivå, dvs. beslut tagna av VD eller styrelser. Här är det svårt att fastslå vem den initiativtagande parten egentligen var i beslutet.
2. Ekonomiska faktorer, dvs. makroekonomiska faktorer som prisstigningar, råvarupriser och konjunkturedgång på börsen.
3. Konkurrensfaktorn, dvs. konkurrenternas uppträdande på marknaden och även deras strategi, så som t.ex. prissänkningar.
4. Icke återkommande händelser, vilken rör delvis föregående punkt men framför allt företagsförvärv och företagsförsäljning.

Enligt Sandell (2006) slår Merchants teori ovan bland annat fast att personlig bedömning är ett vanskligt sätt att utvärdera eftersom den ger en skev bild av verkligheten. De okontrollerbara faktorerna är ett mått som helst inte tas upp när det har gått bra. Om istället företaget skulle visa stora förluster är det något som lyfts fram i större utsträckning.



## 4. EMPIRI

| Jämförelse 2007       | Vattenfall AB | E.ON Sverige AB | Fortum Abp |
|-----------------------|---------------|-----------------|------------|
| Nettoomsättning, MSEK | 143 639       | 30 908          | 42 288     |
| Rörelseresultat, MSEK | 28 583        | 5 545           | 17 438     |
| Medelantal anställda  | 32 396        | 6 130           | 8 304      |

\* (Vattenfall, 2007; E.ON, 2007; Fortum, 2007)

Ovanstående diagram visar de olika företagens nettoomsättning, rörelseresultat och medelantal anställda under år 2007. Det som kan utläsas är t.ex. att Vattenfall har nästan fyra gånger så många anställda som Fortum och mer än sex gånger så många anställda som E.ON. Anledningen till denna jämförelse är främst att skapa en övergripande bild av storleken på de olika företagen.

I dagsläget är den största elproducenten i Sverige Vattenfall AB, vilka utgör omkring 50 procent av all producerad el, medan E.ON Sverige AB och Fortum Sverige utgör omkring 25 respektive 20 procent (Elåret, 2007).

### 4.1. Bakgrund Vattenfall

#### 4.1.1. Historia

År 1899 utsåg Sveriges riksdag Vattenfallskommittén. Industrin i Trollhättan utnyttjade redan kraften från det flödande vattnet och de föråldrade slussarna med diverse anläggningar som tillhörde kanaldriften när staten efter långa diskussioner fick majoriteten av rättigheterna till vattnet i Trollhättan. Trots att elkrafttekniken ännu inte var särskilt utvecklad under slutet av 1800-talet fanns förslag på att utnyttja kraften i de svenska forsarna och således börja producera el i samband med en renovering av kanalen. Till följd av detta bildades Kungliga Vattenfallsstyrelsen utav riksdagen. Staten skulle numera i och med bildandet av styrelsen vara engagerad i elproduktionen. Trollhätte kanal- och vattenverk omorganiserades och bytte namn till Kungliga Vattenfallsstyrelsen. Vattenfall var drygt 10 år sedan starten år 1899 i och med denna händelse fött. Eftersom priset för elen var förhållandevis högt var det väldigt få hushållskunder som kunde utnyttja den. Det var framförallt metall- och

skogsindustrin liksom järnvägarna som under denna tid var Vattenfalls viktigaste kunder (Koncernens historia).

I början av 90-talet vidgas vyerna för Vattenfall nästan ett helt sekel från starten då den internationella marknaden i och med EU:s direktiv om öppen handel på elmarknaden öppnar upp större möjligheter för affärer utanför Norden. En aktiv konkurrens mellan el-producerande aktörer tar fart och ersätter tidigare expansion nästan uteslutande genom ökat elbehov och ny teknik. År 1996 är den öppna konkurrensen realitet. För att bemöta avregleringen köper Vattenfall upp det finska bolaget Hämeen Sähkö och slår dessutom upp kontor i Hamburg. Man börjar intensivt arbeta med att öka medvetenheten hos allmänheten kring sitt varumärke (Koncernens historia).

Fram till 2005 fortlöper den internationella expansionen av Vattenfall, visionen av att vara ett ledande europeiskt energibolag hägrar. Mellan åren 1997 och 2005 köptes således det tyska bolaget Hamburgische Electricitäts-Werke AG (HWE), efter den tyska avregleringen 1998 då bland annat landets största koncerner RWE och E.ON tvingas sälja av sina tillgångar. Dessutom köpte Vattenfall under samma period de polska bolagen Electrocieplownie Warszawskie (EW), Warszawas el- och fjärrvärmebolag och Górnosłaski Zakład Elektroenergetyczny (GZE), Polens största elleverantör. Så sent som år 2005 slår man sig in på den danska marknaden vilket resulterade i att cirka 24 % av landets totala kapacitet tas över (Koncernens historia).

#### **4.1.2. Avregleringen**

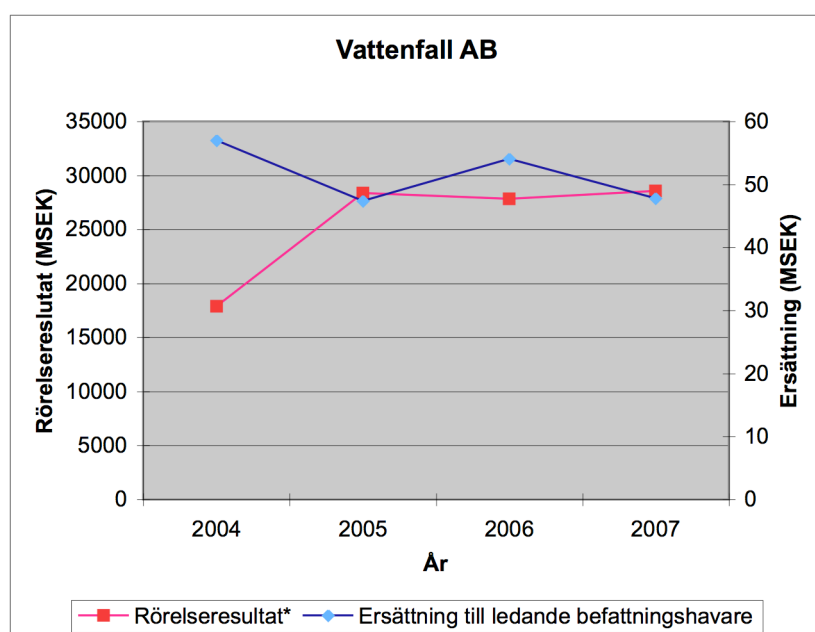
I och med avregleringen i Sverige 1996 förändrades energibranschens struktur och verksamheten utsattes för nya utmaningar. Tanken med avregleringen var ju att införa konkurrens i syfte att kunna erbjuda el-användarna valmöjlighet vad gällde såväl elproducenter som priser. Vattenfall var väldigt positiva till den kommande lagstiftningen och poängterade att den svenska elmarknaden skulle omstruktureras i samförstånd med utvecklingen inom EG. Konkurrensen har det senaste årtiondet tagit sådan fart att Vattenfall inte längre enbart producerar el i dag utan även ägnar sig åt forskning och utveckling liksom konsult- och entreprenadverksamhet inom området (Koncernens historia).

### 4.1.3. Fakta om Vattenfall

Utav all den elektricitet som används inom Norden kommer cirka 20 % från Vattenfall. Elproduktionen består till största delen utav vatten- och kärnkraft men även vindkraft, biobränslen, avfall och fossila bränslen används. Verksamhet bedrivs i alla nordiska länderna förutom Island. Enbart i Sverige står Vattenfall för nästan 50 % av all producerad el, som utnyttjas av drygt 900 000 kunder vilket gör det till landets allra största nätoperatör, totalt sett produceras i Norden cirka 84,9 TWh per år. Utöver elproduktionen bedrivs det dessutom forskning och utveckling liksom konsult- och entreprenadverksamhet inom området för energi. Detta medför att det inom bolaget finns 32 396 anställda varav 9 158 jobbar inom Norden (Korta fakta).

## 4.2 Incitamentsprogram Vattenfall

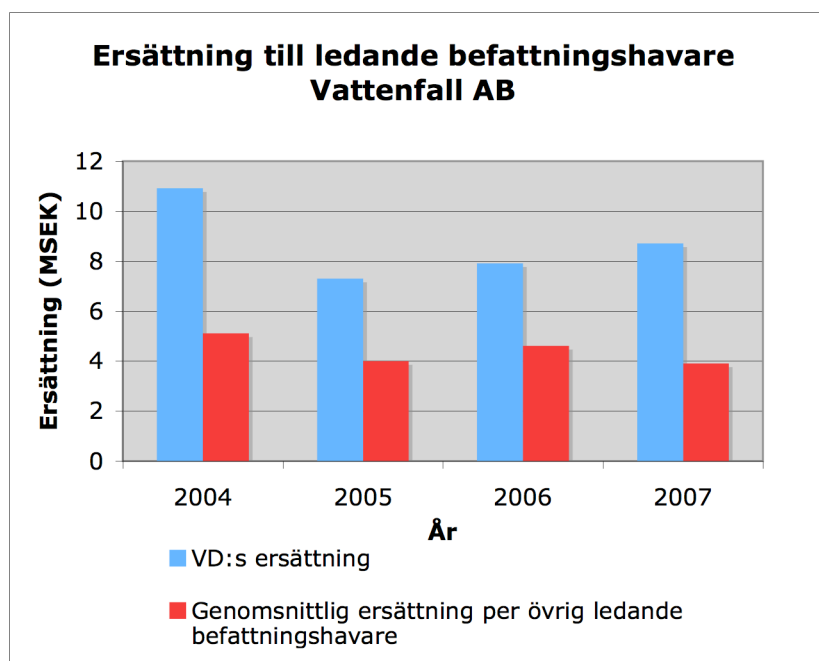
### 4.2.1. Ersättning till ledande befattningshavare



*Egen illustration (Vattenfall 2004-2007)*

Diagrammet ovan visar hur rörelseresultatet för Vattenfall förändras från år 2004 till 2007 och detta i jämförelse med den sammanlagda ersättningen till ledande befattningshavare under dessa år. Både rörelseresultatet och ersättningen är beräknad i MSEK och kan utläsas enligt den vänstra respektive högra Y-axeln. Ledande

befattningshavare avser koncernledningen och har under den aktuella perioden inklusive VD varierat mellan tio och elva personer.



*Egen illustration (Vattenfall 2004-2007)*

Ersättning till ledande befattningshavare inom Vattenfall visas i diagrammet ovan. Den aktuella perioden som diagrammet visar är år 2004 till 2007. Diagrammet visar både VD:s ersättning samt genomsnittlig ersättning till en övrig ledande befattningshavare under samma period räknat i MSEK. En övriga ledande befattningshavare är i fallet ovan en anställd i koncernledningen förutom VD.

#### **4.2.1. Intervju Vattenfall**

Källan till informationen i detta stycke är hämtat från personlig intervju med Brandt, Claes, Compensation and Benefit Manager, Vattenfall.

Eftersom det inom Vattenfall används ett kundnöjdhetsindex strävar de anställda i första hand efter att kunna leverera en så bra produkt som möjligt. Men eftersom Vattenfall till 100 procent ägs av den Svenska staten behöver de även ta stor hänsyn till regeringens beslut.

Inom Vattenfall har VD:n en fast lön som beslutas av en ersättningskommitté som i sin tur lägger fram sitt förslag till styrelsen vilka i sin tur bestämmer om förslaget skall genomföras eller inte. Denna kommitté beslutar även i frågor gällande andra ledande befattningshavare inom koncernledningen.

Hela Vattenfall koncernen tillämpar rörlig lönesättning förutom VD. Möjligheten till påverkan på den egna lönen blir däremot större ju högre upp i organisationen man kommer. Incitamentsprogrammet grundar sig på utförd prestation under 1 år och rörlig ersättning tillämpas bl.a. för att förstärka de mål som anställda ska sträva efter. Den rörliga lönedelen motsvarar dock maximalt två månadslöner av den fasta årslönen och betalas ut i maj året efter utförd prestation. Inom Vattenfall erbjuds inga options eller aktiebaserade belöningar, så den monetära belöningen utgörs av den årliga grundlönen plus eventuell bonus.

För att utvärdera en anställds prestation på högre nivå inom Vattenfall ingår hur väl den enskilda enheten har presterat, hur väl varje business group har presterat samt hur hela koncernen har presterat.

Utvärdering av chefer sker centralt inom Vattenfall, enkäter fylls i elektroniskt för att senare sammanställas samt utvärdera t.ex. hur bra en viss chef fungerar som ledare samt hur bra de anställda trivs. Detta är dock till för att se hur väl arbetet fungerar på olika avdelningar och är inte kopplat till incitamentsprogrammet.

Längre ner i organisationen är det även vanligt med belöning utifrån grupprestation eftersom t.ex. ett gemensamt projekt skall gynna alla i projektet om det har gått bra. Generellt inom koncernen används både individuell och grupprestation vid bedömningen av den belöning som ska betalas ut till de anställda. På högre nivå, bolaget så som koncernledningsnivå, är det dock vanligast med individuell prestationsbedömning.

Lojaliteten till Vattenfall som företag ligger inte i de monetära belöningarna. De anställda erbjuds många andra förmåner så som fri medicin, läkarvård samt ersättning vid sjukdom vilket spelar en annan mycket viktig roll.

Med anledning av att Vattenfalls incitamentsprogram tidigare blivit starkt kritiserat skapades under år 2004 systemet med en ersättningskommitté som sedan implementerades fullt ut år 2005.

### **4.3. Bakgrund E.ON**

E.ON AG koncernen har sitt huvudkontor i Düsseldorf i Tyskland och koncernen utgörs av ett 50 tal underkoncerner och dotterbolag i Europa och USA. Totalt omsätter hela koncernen omkring 500 miljarder kronor och antalet anställda uppgår till ca. 80 000, som i sin tur förser 30 miljoner kunder över hela världen med bl.a. el gas och värme (Fakta om E.ON).



*E.ON Sverige AB som del av E.ON AG koncernen  
(Fakta om E.ON)*

#### **4.3.1. E.ON Sverige AB**

Inom den tyska E.ON koncernen utgör E.ON Sverige en underkoncern vilken i sin tur utgörs av 30 dotterbolag med ca. 6130 anställda. E.ON Sverige AB arbetar med försäljning av bl.a. el, naturgas, gasol, värme, kyla samt energi ur avfall (E.ON, 2007).

Underkoncernen E.ON Sverige AB är alltså den del av E.ON AG koncernen som vi avser att mäta i detta arbete.

### **4.3.2. Organisatorisk struktur**

E.ON Sverige ändrade under januari månad 2008 sin organisatoriska struktur. Detta pga. att E.ON Sverige fullt ut ska integreras både organisatoriskt och styrningsmässigt med E.ON AG. Tidigare har E.ON varit uppdelat i sex affärsområden som numera ersatts av en koncernledning bestående av koncernchef och ansvariga för verksamheten inom Elproduktion, (Nät, Gas och Värme), (Försäljning och Service) samt därtill en Finansdirektör samt chef för HR. Dessutom har det skapats ett Management Team bestående av olika specialområden så som t.ex. Affärsutveckling, Ekonomi och Finans samt Juridik (E.ON, 2007).

### **4.3.3. Marknadsförändringar**

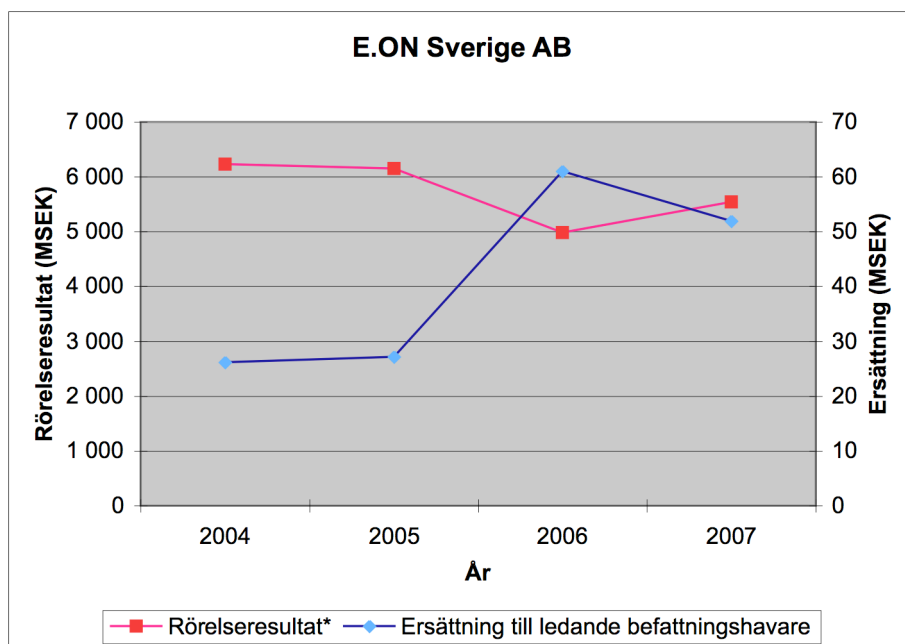
Under år 2007 ändrades villkoren på den europeiska energimarknaden, närmare bestämt den 1:a juli 2007 avreglerades den inre energimarknaden vilket innebar att marknaden även var öppen för hushållskunder och alla invånare inom EU kunde fritt välja leverantör av el eller gas. Denna avreglering innebar för hela den europeiska marknaden att energipriserna är helt beroende av utbud och efterfrågan (E.ON, 2007).

## ***4.4. Incitamentsprogram E.ON***

### **4.4.1. Ersättningar till ledande befattningshavare**

För medlemmar i koncernledningen består den totala ersättningen av en fast grundlön samt därtill två rörliga delar, Short Term Incentive (STI) och Long Term Incentive (LTI). Däremot har dessa rörliga delar vissa begränsningar, STI kan exempelvis maximalt utgöra 60 procent av den fasta lönen för medlemmar i koncernledningen. LTI kan under en treårsperiod sammantaget uppgå till 1 382 400 SEK för VD och 1 036 800 SEK för vice VD samt övriga medlemmar i koncernledningen (E.ON, 2007).

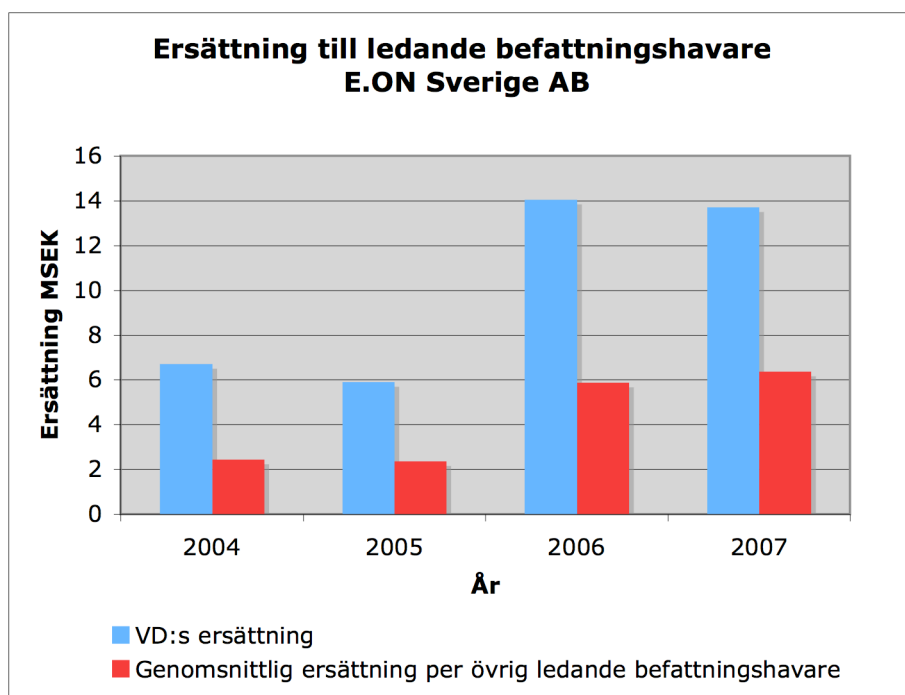
För ersättning till VD och vice VD för dotterbolagen består den totala ersättning av en grundlön samt därtill en rörlig del i form av STI. Den rörliga delen för dessa befattningshavare kan maximalt utgöra 15 eller 30 procent av grundlönen, beroende på befattningens tyngd (E.ON, 2007).



*Egen illustration (E.ON 2004-2007)*

Diagrammet ovan visar hur rörelseresultatet för E.ON Sverige AB varierar mellan år 2004 till 2007 och detta i relation till den sammanlagda ersättningen till ledande befattningshavare inom företaget. Både rörelseresultat och ersättning visas i MSEK och kopplas till vänster respektive höger Y-axel. Ledande befattningshavare avser i detta fall koncernledningen och har under den aktuella perioden varierat mellan sju och tio personer inklusive VD.





Ersättning till ledande befattningshavare inom E.ON visas i diagrammet ovan i MSEK under perioden 2004 till 2007. Diagrammet visar både ersättningen till VD och till en övrig ledande befattningshavare under samma period. En övrig ledande befattningshavare avser i detta fall en anställd i koncernledningen förutom VD.

#### 4.4.2. Intervju E.ON

Källan till informationen i detta stycke är hämtat från personlig intervju med Bodil Kvist, HR Direkt och Lars Lundholm, Corporate HR, Pension Manager och grundare av STI, E.ON.

E.ONs incitamentsprogram innehåller både lång- och kortsiktiga belöningar. De kortsiktiga belöningarna skapas i STI programmet där belöningen baseras på utförd prestation under ett års tid. De långsiktiga LTI programmet är baserade på tre års sikt där det skapas delmål som sedan vid den gångna perioden utvärderas. LTI programmet omfattar enbart koncernledningen, som i E.ON Sverige AB under år 2007 bestod av sju personer.

STI infördes för samtliga anställda inom E.ON under år 2001, tidigare var den bara för ett fåtal som kunde erhålla en sådan belöning. Enligt Lars Lundholm har

programmet varit bra för resultatet. Det är en väl strukturerad plan som ska påverka och få anställda att känna sig delaktiga, ”det ska bli ett sätt att leva”. Visionen inom E.ON ska genomsyra hela bolaget och varje anställd ska se helheten även i sina arbetsprestationer. Den primära mottagare av programmet är de anställda som ska hägras av moroten för att stärka botten. Programmet är framtaget för att öka prestationen som i sin tur gynnar även aktieägarna och kunderna i form av avkastning som såväl ett starkt och solitt bolag.

Incitamentsprogram ses ofta som en utgift men Lars Lundholm vill snarare se det som en investering som ska generera en bättre lönsamhet och ökat resultat. Detta måste däremot ske under en treårsperiod. Om de mål som anses rimliga inte uppnås under denna period tas incitamentsprogrammet bort. Efter alla företagsskandaler har incitamentsprogram blivit ett svår diskuterat ämne, Lars Lundholm menar att förtroendet fortfarande finns för sådana system så länge som de utformas på ett rimligt sätt och är direkt prestationsrelaterade och inte skapar extrema bonusar.

Omvärldsfaktorer som påverkar programmet på olika sätt har givetvis en betydelse för belöningsutdelningen men om kraven på vad som ska presteras är tydliga och uppföljningen noggrann minimeras riskerna. Det finns ingen garanterad bonus över huvud taget, bonusen delas enbart ut om den anställda uppnått sina mål eller överträffat dessa.

Skalan för prestationsmål är 90, 100 eller 110 procent av budgetmålet dvs. en anställd måste överstiga 90 procent av uppsatta mål för att en bonus ska utfalla. När personen presterat till 100 procent av budgeten utbetalas x antal kronor och överträffas målen och prestationen står för 110 procent eller mer av budgeten kan den anställda erhålla bonus. Detta betyder att det blir utdelning på att nå sin budget men dock inte maximalt, det är enbart då budgeten överträffas då extra ersättning betalas ut. Ett kriterium är att minst sex månaders anställning måste ha ägt rum innan den anställda kan ta del av programmet.

Utformningen av incitamentsprogrammet ska vara så finurligt att trots att programmet är baserat på kortsiktiga mål är suboptimeringsrisken minimerad även om det aldrig fullt ut går att eliminera. Det finns givetvis risker att optimera bokslut men det gäller

då att folk är professionella och att cheferna är vaksamma. Alla chefer har en chef ända upp till koncernledningen i Tyskland vilket ska då fungera som en kedja nedåt som minimerar riskerna att anställda agerar oprofessionellt.

Hela koncernen har även antagit Sarbanes-Oxely fördraget efter Enron skandalen, även fastän E.ON inte längre är noterade på New York börsen. Detta medför ökade kontroller på redovisning och andra siffror så att några oegentligheter inte sker.

Vidare är incitmanentsprogrammet grundat på tre nivåer; Personmål (40%), Företagsmål (40%) och Koncernmål (20%). Med företagsmål menas respektive delföretags prestation inom koncernen. För att få ut maximal bonus måste det gå bra för alla tre nivåer, om däremot maximalt personmål och företagsmål uppnåts blir det ändå inte någon maximal utdelning om det gick sämre för koncernen. Allt detta är gjort för att det ska hänga ihop med hela koncernens prestation och inte bara exempelvis ett delbolags egna resultat.

STI ersättningen utgör upp till 60 procent av den fasta lönen för koncernledningen. Längre ner i organisationen uppgår STI ersättningen till maximalt 30, 15 eller 10 procent av den fasta lönen.

|                    | <b>Grupp A</b> | <b>Grupp B</b> | <b>Grupp C</b> | <b>Grupp D</b> |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Koncernmål (20%)   | 12%            | 6%             | 3%             | 2%             |
| Företagsmål (40%)  | 24%            | 12%            | 6%             | 4%             |
| Personalmål(40%)   | 24%            | 12%            | 6%             | 4%             |
| <b>Totalt 100%</b> | <b>60%</b>     | <b>30%</b>     | <b>15%</b>     | <b>10%</b>     |

*Egen illustration, intervju E.ON*

Schemat ovan illustrerar belöningsutdelningen av STI ersättningen. Grupp A föreställer koncerncheferna, Grupp B och Grupp C utgörs av VD samt vice VD inom dotterbolagen och Grupp D är resterande delar av företaget. Om VD samt vice VD för dotterbolagen har antingen 15 eller 30 procent avgörs beroende på befattningens tyngd.

Inom E.ON är det viktigt att ”allt ska vara mätbart inte upplevt” och för att öka detta bildades SMART som står för Specificerat, Mätbart, Acceperat, Relevant och Tidsatt, vilket är kriterierna för alla mått som används.

EBIT är det enda mått som mäter prestationen, ingen aktiekurs kan pumpas upp, men Lars Lundholm ser för övrigt inga risker med att bara ha ett mått då det följs upp ordentligt. Däremot kan LTI ha andra mått som avgör prestationen, dock inget som intervjun utvisar. Andra ”mjuka” mått för att styra och se till prestation är den vart annat år utförda enkätundersökningen till hela E.ONs samtliga 80 000 anställda, varav svarsfrekvensen normalt ligger på 80%. Syftet med den är att stämma av läget och se förbättringsmöjligheter. Opinionsundersökningar är även en ständigt återkommande uppföljningskontroll som görs för att se till rimligheterna med programmet.

## ***4.5. Bakgrund Fortum***

### **4.5.1. Historia**

Fortum bildades år 1998 i syfte att skapa en ny koncern inom energi genom att förena Imatran Voima Osakeyhtiö (IVO) med Neste Yhtymä Oy. Historien kring Fortum måste således spåras genom att gå tillbaka i tiden och se vad som hänt inom verksamheterna till de två respektive bolagen fram till sammanslutningen för drygt 10 år sedan (Historia).

År 1921 påbörjas bygget av vattenkraftverket Imatra. Härtill tas beslut om att en elektricitetsledning i Helsingfors och Åbo ska byggas för att förse Imatra med el. År 1928 står bygget klart och år 1929 invigs anläggningen. Mellan åren 1941 och 1950 bygger IVO en hel del runt omkring i Finland. Oulujoki Osakeyhtiö, dotterbolag till IVO, bygger vattenkraftverk i Oulujoki. En kraftledning på 220 kV byggs mellan Pyhäkoski och Hikiä. Vattenkraftverket Paatsjoki byggs om för Sovjetunionen och transformatorstationerna i Savonlinna och Viinijärvi färdigställs (Historia).

Ytterligare vattenkraftverk, bl.a. Pyhäkoski, börjar byggas ut av Oulujoki Osakeyhtiö år 1953 och 1955 denna gång i Kemijoki och Kuusinkijoki. År 1958 tecknas kontrakt rörande en kraftledning på 220 kV mellan IVO och Statens Vattenverk (Statliga

Svenska elbolaget). Kraftledningen skall dras mellan städerna Pyhäkoski och Kalix. IVO som byggt Naantali ansluter år 1960 kolkraftverket till det statliga nätet som således år 1972 blir det största ångkraftverket i Norden. Redan den 9 juni 1970 har dock kontraktet för kraftverket Loviisa undertecknats. Invigningen av Loviisa äger rum först i maj 1977 och genererar så mycket som 1 000 megawatt ström via de två aggregaten (Historia).

Det första avtalet att leverera fjärrvärme tecknas utav IVO med kommunerna Åbo, Nådendal, Reso och S:t Karins år 1979. Det allra första vindkraftverket kopplat till det nationella nätet och elnätet körs igång år 1986 i IVO:s energipark vid namn Kopparnäs. År 1989 kommer världens nordligaste solkraftverk i bruk vars verksamhet också läggs i IVO:s energipark Kopparnäs. Teluk Gong som är ett gasturbinverk i Malaysia inkorporeras på kommission varefter IVO är med i ett projekt som går ut på att bygga ett vattenkraftverk i Tanzania. Samarbetet i och med vattenkraftverket leder till att en femtedel utav elförbrukningen i hela Tanzania tillgodoses (Historia).

Efter förslag från det finska handels- och industridepartementet går Neste och IVO i december år 1997 ihop som en koncern, den s.k. Fortumkoncernen. Holdingbolaget IVO-Neste Yhtymä Oy grundas i februari 1998 men byter sedan namn till Fortum redan i juni samma år. Fortum Corporation introduceras sedan i december på Helsingforsbörsen (Historia).

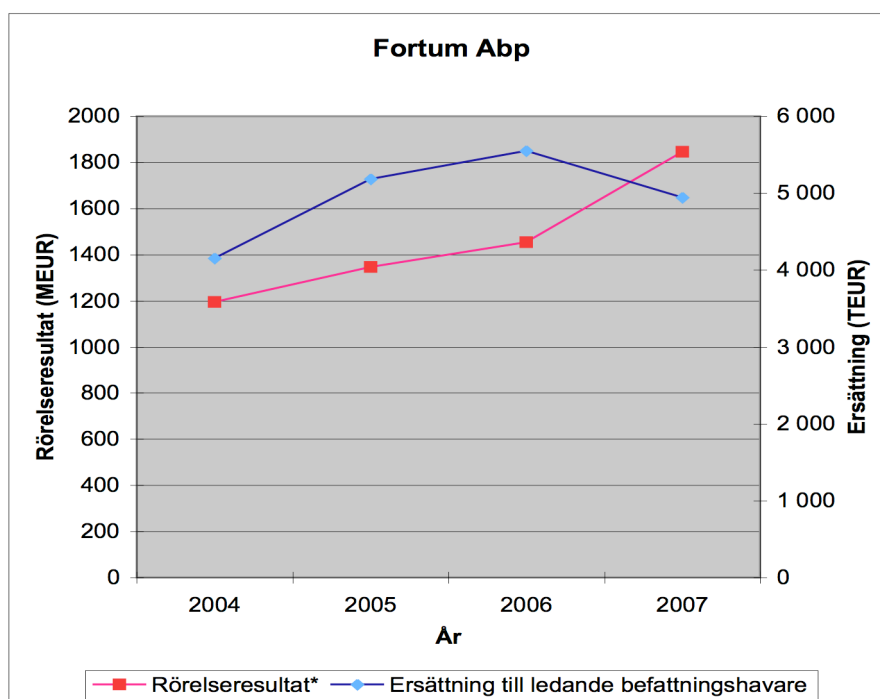
I början av 2000-talet fram till 2008 investeras bl.a. drygt 180 miljoner euro i TVO:s nya kärnkraftverk i Finland, Fortum mottas på Dow Jones hållbarhetsindex och ökar antalet aktier i det norska energibolaget Hafslund. Avtal ang. uppköp av Birka Energi tecknas med Stockholms stad. Med E.ON utbyter man tillgångar för summor på drygt 800 miljoner euro efter genombrott i Norge och Ryssland. Till följd av uppköpet av Stora Ensos krafttillgångar samt Wesertal ökar elproduktionen med över 10 % (Energikällor).

#### 4.5.2. Fortum i siffror

Fortum bedriver verksamhet som täcker Norden och området kring Östersjön. Verksamheten utgörs av såväl produktion, försäljning och distribution av el och värme som drift och underhåll av kraftverk. Bolaget har en nettoomsättning på 4 479 miljoner Euro och cirka 1,3 miljoner kunder. Antalet anställda under år 2007 var 8 304 personer (Fortum, 2007).

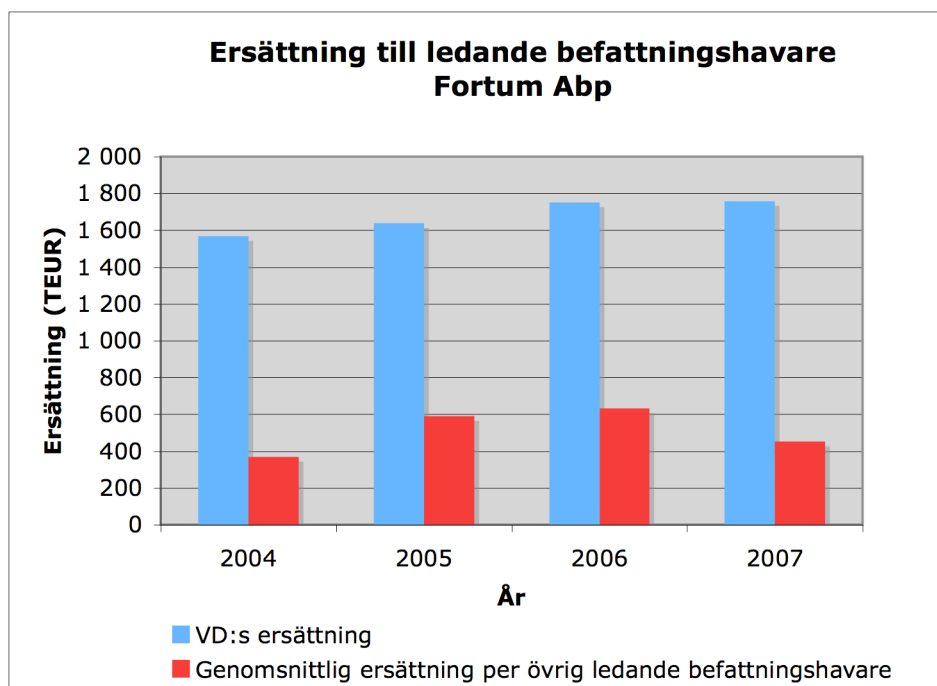
### 4.6. Incitamentsprogram Fortum

#### 4.6.1. Ersättning till ledande befattningshavare



*Egen illustration (Fortum 2004-2007)*

Ovanstående diagram visar hur Fortums rörelseresultat från år 2004 till 2007 har förändrats i förhållande till den sammanlagda ersättningen till ledande befattningshavare. Rörelseresultatet visas i MEUR enligt vänster Y-axel och ersättningen i TEUR enligt höger Y-axel. Ledande befattningshavare under den aktuella perioden har varierat mellan sju och åtta personer inklusive VD, vilka tillsammans utgör Fortums koncernledning.



*Egen illustration (Fortum 2004-2007)*

För att få en bild av hur mycket ersättning en övrig ledande befattningshavare har jämfört med VD:n, har ovanstående diagram skapats. Övriga ledande befattningshavare avser i detta fall alla anställda i koncernledningen förutom VD. Ersättningarna visas enligt Y-axeln i TEUR och perioden som avses är åren 2004 till 2007 som visas enligt X-axeln.

#### **4.6.2. Intervju Fortum**

Källan till informationen i detta stycke är hämtat från telefon och e-mail kontakt med Mats Tegeback, HR Manager, Compensation & Benefit i Fortum. Verksam till och med 7 Maj 2008.

Fortum är ett börsnoterat företag där aktieägarna har ett stort inflytande. Incitamentsprogrammet framtog för att tillgodose såväl anställdas som aktieägars intressen. Det skapas alltså en ”vinna-vinna”-situation för samtliga genom att programmets deltagare presterar bättre och genererar mer till företaget, detta gagnar både aktieägare såväl som kunder.

Fortum innehar både ett kort och långsiktigt program:

Det kortsiktiga programmet Short Term Incentive (STI) sträcker sig över ett års tid. Den individuella måluppfyllnaden styr utfallet men det delas inte ut någon belöning förrän alla de ekonomiska förutsättningarna är uppfyllda. Den maximala kortsiktiga bonusen utgör en procentsats av den fasta årslönen och fördelningen mellan chefsnivåerna skiljer sig åt med 10 procents intervall. Koncernledningen har 40 procent, bolagets VD och nyckelpersoner på koncernnivå innehar 30 procent, andra tyngre chefer 20 procent samt övriga fast anställda 10 procent.

Tidsperspektiven är fördelade så att alla strategiska beslutfattare omfattas både av det långsiktiga (LTI) och det kortsiktiga (STI) programmet. Grunden för detta är att befattningshavarna ska kunna ta beslut som gynnar Fortum både på lång och kort sikt.

Större delen av incitamentprogrammet är individanpassat förutom tre stycken ”Blue collar team”. Det är tre grupper varav två placerade i Sverige och en i Finland som har en gruppbaserade mål.

Syftet med Fortums incitamentsprogram är att skapa en kultur för hög prestation där alla chefer ständigt förbättrar sitt arbete och företagets resultat. Programmet är alltså både en morot och piska som belönar samtidigt som det möjliggör för individuell utveckling.

Tidigare har Fortum utsatts för massiv kritik av både svenska och finska medier. Det var det gamla LTI programmet som var annorlunda utformat med belöningar koppla till bl.a. elpriset. Detta i kombination med en markant stigande aktie på börsen och utan avsaknaden av tak gjorde att ersättningsnivåerna blev enorma. Indirekt har konjunkturen fortfarande en påverkan på belöningarna eftersom den är länkad till resultatet som påverkas av makrofaktorerna. Det nya systemet har däremot inte mött någon kritik vare sig från media eller anställda. Givetvis har programmet på många sätt förändrats och numera uppgår taket för STI ersättningen till maximalt 40% (för koncerncheferna) och LTI programmet har maximalt en årslön som högsta kompensation.



Vidden av belöningen är svår att exakt svara på, det beror på vilken bonusgrupp de tillhör, hur resultatet blev och hur bra de presterat. Vad gäller kopplingen mellan prestation och belöning baseras den i STI på olika nyckeltal beroende på vilken Business Unit (BU) den anställde tillhör. I LTI programmet är aktien och rörelseresultatet de avgörande parametrarna. Den årliga utbetalningen äger rum i april och baseras på förra årets siffror dvs. januari till december året innan. Ett annat syfte med programmet är att främja och stimulera anställdas egenintresse och lojalitet till företaget.

## **5. ANALYS**

Analysen kommer i detta arbete att följa samma generella disposition som teoridelen i kapitel 3. Alla delar som tagits upp i teorin kommer inte att analyseras eftersom arbetet skulle bli alldeles för omfattande om varje enskild teori visas i detalj. Därför har de övergripande förklaringarna inom teorin använts för att analysera materialet från empirin.

### ***5.1. Prestation***

Inom Vattenfall används en fast lön och därtill en rörlig ersättning vilken motsvarar maximalt två månadslöner. För att applicera detta på exempelvis en lönebox utgör golvet den fasta lönen och den rörliga delen ersättningen utifrån prestation. Taket utgör sedan den maximala ersättningen dvs. den fasta lönen inklusive den rörliga delen som motsvarar maximalt två månadslöner.

Inom E.ON används både Short Term Incentive (STI) och Long Term Incentive (LTI) som tillsammans utgör den rörliga ersättningen och här till kommer dessutom den fasta grundlönen. Om denna lönesättning skulle illustreras på löneboxen skulle golvet utgöra grundlönen och ersättning utifrån prestation både STI och LTI. Taket skulle i sin tur motsvara olika maximala ersättningar. Men för exempelvis VD skulle taket utgöra en fast grundlön inklusive STI motsvarande 60 procent av denna samt dessutom LTI på cirka 1,4 MSEK fördelat på en treårsperiod.

Inom Fortum används däremot två typer av rörliga ersättningar förutom den fasta lönen. De rörliga ersättningarna till den högsta ledningen består båda av STI och LTI. Om detta skulle appliceras på löneboxen skulle den fasta lönen även här utgöra golvet för ersättningen. Men sedan skulle ersättningen för utförd prestation motsvara både STI och LTI. Den maximala ersättningen dvs. taket skulle för koncernledningen bli grundlönen inklusive STI och LTI motsvarande 40 respektive 100 procent av årslönen.

## ***5.2. Motivation***

Alla tre bolagen har en uppföljning av arbetet på årlig basis eftersom den prestationsbaserade lönen alltid är i relation till hur det har gått föregående år. I de flesta fall betalas STI baserad ersättning ut någon gång mellan april och maj året efter utförd prestation. Däremot har LTI ersättningarna en längre tidsfrist som kan bero på att t.ex. den anställde väljer att lösa ut aktierna i företaget.

## ***5.3. Incitament***

Inom alla tre bolagen används positiva belöningar i form av ökad lön och bonus. Dessutom inkluderar Fortum positiva belöningar så som aktieandelar i deras LTI program och alla dessa belöningar går in under definitionen av monetära belöningar. Negativa belöningar används säkerligen också men inte som nämnts speciellt i utformningen av de olika bolagens incitamentsprogram.

Kortsiktiga incitament används i alla tre bolagen där de ingår i STI programmen, men det är enbart Fortum och E.ON som använder långsiktiga incitament, vilka tillämpas i deras respektive LTI program. Inom Fortum är LTI programmen dessutom aktiebaserade, men inte längre inom E.ON eftersom det under år 2005 beslutades att företaget skulle avskaffa optionsprogrammet vilket ersattes med monetära belöningar i form av pengar.

## ***5.4. Incitamentsprogram***

### ***5.4.1. Utformning***

Inom Vattenfall används incitamentsprogrammet mestadels för att leda de anställda i rätt riktning, dvs. att de utför de arbetsuppgifter som avses. Eftersom den rörliga ersättningen maximalt kan utgöra två måndaslöner av den årliga lönen tror man inte att anställda strävar efter de monetära belöningarna. De anställdas prestation bedöms på olika sätt inom organisationen, vissa bedömningar är mer subjektiva än andra. Det vanligast förekommande inom ledningen är däremot användandet av finansiella mått som relaterar till hur företaget har presterat.

Inom Fortum är intentionen med incitamentsprogrammet att belöna anställda utifrån prestation samt därtill skapa en hög presterande kultur och även förbättra företagets affärsresultat. Dessutom vill de skapa vilja till individuell utveckling bland de anställda. Vid bedömning av anställdas resultat används främst finansiella mått.

Inom E.ON ses incitamentsprogrammet som en investering för att få anställda att tillsammans generera en bättre lönsamhet och således även ett bättre resultat inom företaget. De anställda ska även känna sig delaktiga i företaget som helhet. De anställda mäts noggrant och bedöms utifrån genomförd prestation. Målen måste ha uppnåtts eller överträffats och även ligga i linje med vad koncernledningen beslutat.

#### **5.4.2. Utvärdering**

För att Vattenfall skall framstå som en attraktiv arbetsgivare på arbetsmarknaden har de valt att erbjuda anställda marknadsmässiga löner. Inom Vattenfall arbetas det för att behålla anställda genom att erbjuda de anställda förmåner som ger mer än bara monetära medel som belöningar. I det långa loppet tror man nämligen att detta lönar sig om anställda ska hållas kvar inom en organisation. Även Fortum och E.ON behöver vara måna om sitt rykte och vill därför kunna erbjuda en attraktiv arbetsplats där anställda kan utvecklas. De belöningar som väntar anställda på båda dessa företag verkar mestadels vara monetära.

#### **5.4.3. Kritik**

Eftersom tidshorisonten är mycket lång för många delar av Vattenfalls produktion och distribution har även de anställda långsiktiga mål. Det anses därför inte vara något problem att de anställda skulle eftersträva kortsiktiga mål i stället för långsiktiga.

Inom E.ON används både STI och LTI, de menar dock att deras incitamentsprogram är så genomtänkt utformat att risken för att de anställda enbart skulle fokusera kortsiktigt är minimerad. Men det går självklart inte helt att eliminera vilket gör att de litar på att de anställda agerar professionellt och att cheferna som sitter längre upp i organisationen dvs. t.ex. koncernledningen i Tyskland är vaksamma.

Fortum verkar däremot inte vidtagit några enskilda åtgärder för att hindra medarbetare från att enbart fokusera på kort sikt. Däremot använder de sig av ett aktiebaserat LTI program som sträcker sig många år fram i tiden vilket kan hindra anställda från att enbart fokusera kortsiktigt.

Vattenfalls gamla incitamentsprogram har starkt kritiserats för att bla. VD hade en rörlig ersättning förutom den fasta lönen. Den rörliga ersättningen bestod då även av Long Term Incentive (LTI) som alla i den högsta ledningen tilldelades, men som i det nya programmet helt togs bort. Eftersom det är den svenska staten som äger 100 procent av Vattenfall var det regeringen som tog beslutet att byta ut det gamla mot det nya incitamentsprogrammet under 2005. Målet med såväl det nya som det gamla programmet är att värna om koncernens långsiktiga mål.

Enligt diagrammet för ersättning till ledande befattningshavare inom Vattenfall kan man se att ersättningarna till både VD och övriga ledande befattningshavare är högre under 2004 jämfört med 2005. En anledning till detta kan vara att det gamla incitamentsprogrammet innehöll en stor del rörlig ersättning i form av LTI som senare under 2005 togs bort.

E.ON ersatte under 2006 det optionsbaserade LTI programmet med ett nytt program, där det istället sätts ett målbelopp för ersättning till ledande befattningshavare. Detta belopp justeras sedan beroende på respektive anställds prestation. De har även antagit Sarbanes-Oxley vilket ökar kontrollen och säkerställer att redovisningen utförs på ett korrekt sätt inom företaget. Vad som kan ses enligt diagrammet över ersättning till ledande befattningshavare är att ersättning till VD ökat kraftigt och konstant under år 2006 och 2007. En av anledningarna till den relativt höga ersättningen under 2006 är att det betalats ut stora ersättningar från tidigare optionsprogram.

Fortum har starkt kritiserats för sitt incitamentsprogram i såväl svensk som finsk media. Däremot anser de själva att denna kritik inte är rättfärdigad eftersom kritikerna inte är tillräckligt insatta i hur programmet för belöning till anställda är uppbyggt. De kommer däremot att införa ett nytt incitamentsprogram under år 2008 vilket i detta arbete kommer att bli svårt att se effekterna av. Däremot kan det utläsas enligt diagrammet över ersättning till ledande befattningshavare att VD:s ersättning

generellt mellan åren 2004 och 2007 är rejält mycket högre än den genomsnittliga ersättningen till en övrig ledande befattningshavare.

## 6. SLUTSATS

Rörliga ersättningar leder enligt vår analys av dessa företag generellt sett till att högre ersättningar betalas ut till anställda. I fallet med Fortum använder de sig av Long Term Incentives som baseras på företagets aktiekurs vilket resulterar i att ersättningarna i stort sätt inte har något tak. Marknaden bestämmer aktiekursen och anställda kan om aktiekursen sticker i väg håva in stora mängder pengar. Vid en jämförelse mellan företagen ser vi även att Fortum som använder sig av ett aktiebaserat LTI program generellt har en högre ersättning till VD jämfört med de andra företagen. VD:n är dessutom den person inom Fortum som tilldelas mest aktier och är därmed den som påverkas mest av LTI ersättningen.

Eftersom LTI i många fall ger alldeles för höga ersättningar som inte den anställde har möjlighet att påverka anser vi att sådana system inte är lämpliga att använda då en anställds prestation skall kopplas direkt till belöning. En bättre väg att gå är att använda ett program som mer liknar Vattenfalls och E.ONs där den anställde i botten har en fast lön som i viss mån utökas med en rörlig lönedel motsvarande en förutbestämd del av den årliga lönen.

Däremot är det inte alltid så att ersättningarna minskar då ett program med en mindre andel rörlig lön införs. Inom exempelvis Vattenfall blev det till en början en kraftig förändring av ersättningarna vid införandet av det nya incitamentsprogrammet under 2005. Men när diagrammet till ledande befattningshavare studeras mer ingående visar det sig att ersättningen till VD sedan 2005 har ökat markant och är snart uppe i samma nivåer som 2004. Det är dock inte bara inflationen som påverkat förändringen av den ersättningen. Självklart spelar även Vattenfalls resultat in i problematiken. Det är därför inte sagt att incitamentsprogram med en mindre rörlig ersättning är det bästa. Däremot skapar de inte lika höga ersättningar som de med LTI. Men om ett program skall användas där belöningen bättre kopplas till utförd prestation är ett system med större andel fasta och mindre andel rörliga ersättningar att föredra. Dessutom behålls kontrollen av storleken på ersättningarna inom företaget, dvs. det är styrelsen som beslutar om den anställde ska få en ökad fast lön. LTI programmen gör att företaget

förlorar kontrollen och anställdas ersättningar behöver i många fall inte ha någonting att göra med utförd prestation eftersom de är kopplade till företagets aktiekurs.

Däremot kan aktier ha en annan påverkan på anställda, det kan infinna sig en större känsla av delaktighet och samhörighet till företaget, vilket inte på samma sätt uppkommer då den anställde enbart erhåller en löneutbetalning.

En annan aspekt med aktierelaterade program är att de gör att anställda arbetar mer utifrån företagets långsiktiga mål. Detta eftersom den anställde vill att företaget på lång sikt ska prestera bra så att marknaden hinner ta till sig företagets goda resultat som i sin tur kan leda till en stigande aktiekurs. Det är dock inte säkert att aktiekursen stiger eftersom det är så många parametrar som spelar in vid marknads bedömning.

Incitamentsprogram som baseras på mera Short Term Incentive (STI) har oftast en tidshorisont på maximalt ett år vilket gör att den anställde får svårare att tänka långsiktigt. Företagets resultat på lång sikt är därmed inte lika väsentligt eftersom den anställde enbart får ersättning för ett års prestation.

Det är därmed upp till företaget att skapa ett långsiktigt tänkande hos den anställde. En lösning på problemet skulle kunna vara en förutbestämd summa pengar delas ut till den anställde om företagets mål uppfylls under en längre period motsvarande minst 3 år. Denna typ av förändringar beslutades att införas inom E.ON under år 2006, men eftersom utdelningar från tidigare optionsprogram fortfarande betalas ut under både år 2006 och 2007 har denna förändring inte kunnat uppvisa några resultat.

Att kombinera fast lön och i viss mån rörlig ersättning ger både den anställde belöning och motivation samtidigt som arbetsgivaren kan behålla kontrollen över löneutbetalningar. Om inte LTI program används är det svårare att uppmuntra anställda till att agera långsiktigt. Vi tror emellertid att arbetsgivaren kan skapa ett långsiktigt tänkande hos den anställde med andra medel än med LTI baserade program. Det sker många förändringar i vår omvärld och i allt högre takt vilket gör att STI programmen med dess kortsiktigare mål passar bra in. Det är dessutom i många fall mer motiverande för den anställde att få belöningen för en prestation inom räckhåll i stället för att den erhålls långt fram i tiden.



Fördelar med exempelvis E.ONs incitamentsprogram är att företagets övergripande resultat spelar in då en anställds belöning ska beräknas. Vilket skapar ett gemensamt mål där alla är delaktiga som i sin tur torde minska konkurrenssituationen mellan anställda eftersom ett gemensamt positivt resultat gynnar alla. Vi tycker därför att E.ONs incitamentsprogram där gemensamma mål är avgörande för nivån på belöningen är bra utformat och mycket användbart.

För att summera ovanstående anser vi att för skapandet av prestationsrelaterade belöningar bör främst STI baserade program användas och detta i kombination med en fast årlig grundlön. Detta skapar enligt vår mening mest motiverade och resultatriktade anställda som tillsammans arbetar för att uppnå gemensamma mål.

## 7. DISKUSSION

I denna diskussionsdel tar vi upp olika former av lärdomar som vi fått under uppsatsens gång, lärdomar som läsande kan ta del av i sina kommande arbeten. Vi diskuterar därutöver idéer på kommande forskning kring ämnet.

Enligt vad vi fått fram så har det inte tidigare skrivits ett examensarbete där tre olika incitamentsprogram i tre olika företag har undersökts, analyserats och jämförts. Detta i en svårtillgänglig bransch där massmedia har satt sin prägel genom all kritik emot höga löner och ersättningar. Samtliga tre bolag har bl.a. till följd av ovan nämnda kritik ändrat om sina bonussystem de senaste åren men fortfarande är belöningar ett känsligt ämne som inte gärna vill diskuteras. Tidsaspekten har även varit ett dilemma i skrivandet då företagen hade svårt att avsätta tid för intervjuer. Vid flertalet tillfällen bokades tider som sedan ombokades eller t.o.m. ställdes in. Problematiken löstes istället med telefonintervjuer för Fortum och Vattenfall medan en personlig intervju ägde rum med E.ON. Eftersom programmen är ett känsligt ämne var oftast den intervjuade parten väldigt försiktig och rent av vag i svaren vilket medförde ett klen material för analyserna av respektive företag.

### *7.1. Framtida forskningsområden*

Ett intressant projekt att fortsätta forskningen kring hade varit att tränga djupare in i incitamentsprogrammen och följa upp de krav som ska uppfyllas när belöning delas ut. Återigen skulle det vara svårt med accessen till företagen för en sådan studie. En annan variant hade varit att jämföra mindre aktörer på marknaden gentemot de stora, som till exempel Lunds energi. Jämförelsen hade då även speglat skillnaden mellan volymen av ekonomisk ersättning stora och små bolag emellan och inte bara utformningen av programmen.

Ännu en aspekt som hade varit intressant att angripa skulle kunna ha varit den rådande konkurrenssituationen på elmarknaden kopplat till eventuella frågor rörande avreglering. Därutöver koppla detta resonemang till om anställda belönas annorlunda på en statisk respektive föränderlig marknad.

## **ORDLISTA**

LTI: Long Term Incentive

STI: Short Term Incentive

MSEK: Miljoner Svenska Kronor

MEUR: Miljoner Euro

TEUR: Tusen Euro

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes = rörelsens intäkter – rörelsens kostnader

EVA: Economic Value Added

EPS: Earnings Per Share

ROE: Return On Equity

# KÄLLFÖRTECKNING

## *Publicerade källor*

Andersson, L. & Brattberg, J. (2000), *Incitamentprogram*, Björn Lundén information

Anhony, R. N. & Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*, McGraw-Hill, 12:e upplagan

Bell, J. (1993), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, 2:a upplagan

Carlsson, P. (2001), *Lönesättning*, Björn Lundén information

Child, J. (2005), *Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing

Merchant, K. A. & Van Der Stede, W. A. (2007), *Management Control Systems*, Prentice Hall, 2:a upplagan

Sandell, N. (2006), *Redovisningsmått, påkopplade system och ekonomiska konsekvenser: redovisningsbaserade prestationsersättningar*, Lund Business Press

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

Svensson, A. & Wilhelmsson, L. (1991), *Belöningsystem*, SIPU FÖRLAG

Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Liber AB, 2:a upplagan

## ***Företagsinterna källor***

Svensk Energi, Elåret 2007 (2007)

E.ON Sverige AB årsredovisning (2004-2007)

Vattenfall årsredovisning (2004-2007)

Fortum Abp årsredovisning (2004-2007)

## ***Muntliga källor***

Brandt, Claes, Compensation and Benefit Manager, Vattenfall. Telefonintervju, 2008-05-16

Kvist, Bodil, HR Direkt & Lundholm, Lars, Corporate HR, Pension Manager samt grundare av STI, E.ON. Personlig intervju, 2008-05-09

Tegeback, Mats, HR Manager, Compensation and Benefit, Fortum. Telefonintervju och e-mail. 2008-05-07

## ***Elektroniska källor***

Energikällor,

[http://www.fortum.se/dropdown\\_document.asp?path=19923;22344;22361;22315;22481;22327;28391](http://www.fortum.se/dropdown_document.asp?path=19923;22344;22361;22315;22481;22327;28391), 2008-04-20

Fakta om E.ON, <http://www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=44033>, 2008-04-22

Historia,

[http://www.fortum.se/general\\_framelink.asp?path=19923;22344;22361;22315;22481;22327;22331;35175](http://www.fortum.se/general_framelink.asp?path=19923;22344;22361;22315;22481;22327;22331;35175), 2008-04-20

Hållén, J. (2007), *Tre stora dominerar elmarknaden även i framtiden*,  
[http://www.nyteknik.se/nyheter/energi\\_miljo/energi/article56976.ece](http://www.nyteknik.se/nyheter/energi_miljo/energi/article56976.ece), 2008-04-02

Koncernens historia,

[http://www.vattenfall.se/www/vf\\_se/vf\\_se/518304omxva/518334vxrxv/522894vatte/523224histo/index.jsp](http://www.vattenfall.se/www/vf_se/vf_se/518304omxva/518334vxrxv/522894vatte/523224histo/index.jsp), 2008-04-24

Korta fakta,

[http://www.vattenfall.se/www/vf\\_se/vf\\_se/518304omxva/518334vxrxv/502126bestx/502396bekrx/index.jsp](http://www.vattenfall.se/www/vf_se/vf_se/518304omxva/518334vxrxv/502126bestx/502396bekrx/index.jsp), 2008-04-24

## **BILAGA 1 – FRÅGOR TILL FÖRETAGEN**

Vilken är företagets prioriteringslista; aktieägarna, kunderna, personalen?

### **Tidsaspekter inom utformningen**

Vilken tidsperiod grundar sig belöningssystemet på, kort- eller långsikt?

Hur stor andel av bonusen utgörs av långsiktiga resp. kortsiktiga incitament?

Om ett kortsiktigt system används, finns det en risk att företaget på lång sikt blir lidande?

Finns det svårigheter med att fatta långsiktiga beslut och samtidigt tänka på den kortsiktiga avkastningen?

### **Individuell resp. grupprestation**

Hur pass individanpassat är ert incitamentsprogram, bedöms varje anställd individuellt eller i grupp?

Använder ni någon typ av bonuspool som fördelas mellan de anställda?

Vilka inom organisationen får i så fall ta del av denna?

### **Allmänt om incitamentsprogram**

Vad är er intention, dvs. det främsta syftet med att ni använder er av ett incitamentsprogram?

Individer har benägenheten att motiveras i större utsträckning av lockelse för de positiva belöningarna än rädsla för de negativa.

Vad har ni för positiva respektive negativa belöningar?

Hur långt ner i organisationen går incitamentsprogrammet?

Vad skiljer systemen åt mellan högsta ledningen och del chef nivåer?

Vilka parametrar används vid bedömningen av belöningar, aktiekurs, rörelseresultat, resultat efter skatt, ranking relativt konkurrenter eller något annat mått?

Varför används just detta mått?

Vart inom organisationen tillämpas måttet?

Hur är idag ert incitamentsprogram/bonussystem uppbyggt, dvs. hur stor andel rörlig ersättning i form av bonus har de anställda?

Finns det något mått för de anställdas trivsel som relaterar till belöningar inom företaget?

Har ni något system för att stimulera anställdas egenintresse och lojalitet för företaget?

Vilka typer av monetära belöningar tillämpar ni inom ert incitamentsprogram?

All typ av belöning är relativ dvs efter att uppnått en viss nivå av tillfredsställelse har belöningarna inte längre samma verkan. Har ni något system som kan förhindra eller motverka detta?

Finns det något tak som motsvarar maximal ersättning?

Finns det något golv för minsta möjliga ersättning?

Hur långt är tidsintervallet mellan prestation och belöning? Dvs. när betalas belöningen ut?

### **Moraliska aspekter**

Finns det någon moralisk diskussion gällande användningen av incitamentsprogram, dvs. finns det anställda som är mindre positiva till ett sådant system.

Har ni någon gång blivit utsatta för kritik mot ert incitamentsprogram?

Om ja, på vilket sätt?

Hur många av de mått som används i ert incitamentsprogram påverkas av konjunktursvängningar eller elpris?

Vad är anledningen till att en stor andel av belöningen utgörs av en rörlig ersättning i form av t.ex. bonus?

En viktig faktor för aktiebolag är utdelningen på aktiekapitalet till aktieägarna, görs detta?

Finns det en risk med att systemet pressar ledningen att ”frissera” siffrorna genom bland annat skjuta upp kostnader till perioder längre fram för att på kort sikt generera högre vinster?



## BILAGA 2 – DATATABELLER TILL DIAGRAM

### Vattenfall AB (MSEK)

| Vattenfall AB<br>(MSEK) | 2004   | 2005   | 2006    | 2007    |
|-------------------------|--------|--------|---------|---------|
| Omsättning*             | 111016 | 123794 | 135 802 | 143 639 |
| Rörelseresultat*        | 17887  | 28363  | 27 821  | 28 583  |

\*Värdena kommer från årsredovisningen 2007 där nya redovisningsregler tillämpas.

### Ersättning till ledande befattningshavare Vattenfall AB (MSEK)

| År  | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|------|------|------|------|
| VD:s ersättning   | 10,9 | 7,3  | 7,9  | 8,7  |
| Ersättning till övriga<br>ledande<br>befattningshavare                  | 46,1 | 40,1 | 46,2 | 39,1 |
| Sammanlagd<br>ersättning  | 57,0 | 47,4 | 54,1 | 47,8 |
| Genomsnittlig<br>ersättning per övrig<br>ledande<br>befattningshavare** | 5,1  | 4,0  | 4,6  | 3,9  |
| Antalet ledande<br>befattningshavare<br>exklusive VD                    | 9    | 10   | 10   | 10   |

\*\*Med genomsnittlig ersättning till en övrig ledande befattningshavare, avses i detta fall en ansälld i koncernledningen förutom VD.

**E.ON Sverige AB (MSEK)**

| År               | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|
| Nettoomsättning* | 24578 | 26133 | 26103 | 30908 |
| Rörelseresultat* | 6 232 | 6 149 | 4 983 | 5 545 |

\*Värdena kommer från årsredovisningen 2007 där nya redovisningsregler tillämpas.

**Ersättning till ledande befattningshavare E.ON Sverige AB (MSEK).**

| År  | 2004 | 2005 | 2006  | 2007 |
|---|------|------|-------|------|
| VD:s ersättning   | 6,7  | 5,9  | 14,05 | 13,7 |
| Ersättningar till<br>övriga ledande<br>befattningshavare                | 19,5 | 21,3 | 47    | 38,2 |
| Total ersättning  | 26,2 | 27,2 | 61,05 | 51,9 |
| Genomsnittlig<br>ersättning per övrig<br>ledande<br>befattningshavare** | 2,4  | 2,4  | 5,9   | 6,4  |
| Antalet ledande<br>befattningshavare<br>exklusive VD                    | 8    | 9    | 8     | 6    |

\*\*Med genomsnittlig ersättning till en övrig ledande befattningshavare, avses i detta fall en ansälld i koncernledningen förutom VD.

**Fortum Abp (MEUR)**

| År               | 2004 | 2005 | 2006  | 2007  |
|------------------|------|------|-------|-------|
| Omsättning*      | 3835 | 3877 | 4 491 | 4 479 |
| Rörelseresultat* | 1195 | 1347 | 1 455 | 1 847 |

\*Värdena kommer från årsredovisningen 2007 där nya redovisningsregler tillämpas.

**Ersättning till ledande befattningshavare Fortum Abp (TEUR).**

| År  | 2004  | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|-------|------|------|------|
| VD:s ersättning   | 1 569 | 1639 | 1752 | 1759 |
| Ersättningar till<br>övriga ledande<br>befattningshavare                | 2 582 | 3548 | 3802 | 3183 |
| Total ersättning  | 4 151 | 5187 | 5554 | 4942 |
| Genomsnittlig<br>ersättning per övrig<br>ledande<br>befattningshavare** | 369   | 591  | 634  | 455  |
| Antalet ledande<br>befattningshavare<br>exklusive VD                    | 7     | 6    | 6    | 7    |

\*\*Med genomsnittlig ersättning till en övrig ledande befattningshavare, avses i detta fall en ansälld i koncernledningen förutom VD.