

Rörlig lön, bonus, tantiem, ersättning, fastlön, optioner, morötter, prestationer, kriterier, kontant lön, belöningsssystem, ersättningspolicy, värdeskapande

## **Folksam bonusrapport**

En studie av rörlig lön till vd:ar i svenska börsbolag

**Folksam**

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Sammanfattning</b> .....	<b>6</b>
2.1 Resultat i korthet .....	6
2.2 Kvalitet i informationen och typ av prestationskriterier.....	6
2.3 Sammanfattade slutsatser .....	6
<b>3. Bakgrund och metod</b> .....	<b>7</b>
3.1 Svensk Kod för bolagsstyrning.....	7
3.2 Övergripande frågeställningar .....	8
3.3 Metod och bolagsurval .....	8
<b>4. Resultat</b> .....	<b>9</b>
4.1 Fast och rörlig lön.....	9
4.2 Kvalitet på informationen om rörlig lön.....	11
4.3 Prestationskriterier .....	12
<b>5. Slutsatser och rekommendationer</b> .....	<b>15</b>
5.1 Slutsatser .....	15
5.2 Rekommendationer och åtgärdsförslag .....	15
<b>6. Bilaga</b> .....	<b>17</b>
6.1 Kriterier för kortsiktig rörlig lön – kvalitetsbedömning av information i årsredovisning .....	17

# Tabellförteckning

Tabell 1. Fast och rörlig lön.....	10
Tabell 2. Kvalitet på prestationskriterier .....	11
Tabell 3. Antal prestationskriterier.....	12
Tabell 4. Total sammanställning av använda parametrar .....	13

## Förord

Nu slås dörrarna upp till årets bolagsstämmor, och vi kan förvänta att frågan om bonusar på nytt kommer att engagera. Denna undersökning från Folksam visar att fyra av de 46 största bolagen på Stockholmsbörsen under 2011 betalade ut vd-bonusar som var högre än deras fasta löner: Swedish Match, Meda, Electrolux<sup>1</sup> och Scania. Allra högst bonusandel fick Swedish Matchs vd, 111 procent. Scantias vd har ett avtal som möjliggör en bonus på 230 procent av den fasta lönen, vilket sammantaget kan ge 33 miljoner kronor under ett år.

Folksam engagerar sig i det som våra kunder bryr sig om. Därför kommer vi använda vårt inflytande som ägare till att under vårens stämmor ställa frågor om bland annat bonusar. Vidlyftiga bonusar och andra rörliga ersättningar väcker starka känslor. Att människor upprörs handlar inte om avundsjuka utan om missbrukat förtroende. Att tjäna mycket pengar är ingen skam, men att agera egoistiskt kan vara det. Företagens agerande måste avspegla de normer som gäller i resten av samhället.

I Förtroendebarmetern, som Medieakademien och Göteborgs universitet presenterade nyligen, uppvisar de allra flesta undersökta företag en starkt negativ trend. Det är problematiskt om allmänhetens förtroende för företagen fortsätter att minska, och här kan bonusar och andra ersättningar spela en stor roll.

I Schweiz har ilskan varit stor över de mycket höga ersättningsnivåerna framför allt inom de stora bankerna. Efter många års intensiv debatt hölls nyligen en nationell folkomröstning, där knappt 70 procent röstade för ett förbud mot guldkantade fallskärmsavtal. Beslutet innebär också att ersättningar ska beslutas av bolagens årsstämmor. Den vd som inte följer dessa regler riskerar fängelse i upp till tre år.

Även inom EU finns folkliga krav på tuffare regler. Europaparlamentet och ministerrådet kom nyligen överens om att införa ett tak för bankchefernas bonusar. Det innebär att en europeisk bankchef normalt inte ska kunna få en rörlig ersättning som överstiger grundlönen. EU:s bonustak bedöms vara det hittills striktaste i bankvärlden, även om det ger utrymme för undantag: chefen kan få en bonus som är upp till dubbelt så hög som lönen – om en stor majoritet av aktieägarna så vill. EU-kommissionen avser också, inspirerad av folkomröstningen i Schweiz, att i slutet av 2013 lägga fram lagförslag om regler för obligatorisk omröstning bland aktieägarna vad gäller bonusutbetalningar.

Och det är på ägarna som ansvaret ligger. Ofta får företagsledare själva stå till svars för sina löner och bonusar, men det är alltid styrelsen – och i förlängningen aktieägarna – som bär det yttersta ansvaret för vilka ersättningar som betalas ut.

Folksam har nu undersökt hur de 46 största bolagen på Stockholmsbörsen använder löner och bonusar. Vd-lönerna sätter ofta tonen för övriga chefers ersättningar. Därför har vi analyserat kriterier för och storlek på vd:arnas ersättningar samt hur utförligt formulerade prestationskraven är. Undersökningen har utförts av Nordic Investor Service på uppdrag av Folksam och bygger på offentliga uppgifter för bokföringsåret 2011. Undersökningen visar att:

- Fyra av fem undersökta börsbolag erbjuder rörlig ersättning.
- Den maximala rörliga lönen är i genomsnitt 72 procent av den fasta lönen.
- Högst total lön kan vd:n i Scania få, med maximalt 230 procent av den fasta lönen i bonus, eller sammantaget 33 miljoner kronor under ett år.
- De rörliga lönerna som betalades ut 2011 var i genomsnitt 44 procent av de fasta lönerna.

---

<sup>1</sup> Electrolux vd fick under 2011 bonus från sin tidigare anställning som Chief Operations Officer i Nordamerika. Denna bonus ingår i uträkningen av hans lön under 2011.

- Fyra av börsbolagen betalade 2011 ut bonusar som var högre än de fasta lönerna: Swedish Match, Meda, Electrolux<sup>2</sup> och Scania. Allra högst bonus i förhållande till den fasta lönen fick Swedish Match vd, 111 procent.
- Majoriteten av företagen har bristfälliga beskrivningar i årsredovisningar och på sina webbplatser av kriterierna för rörlig lön. Endast några få redogörelser kan sägas fullt ut motsvara kraven i Svensk kod för bolagsstyrning.

Olika former av rörliga ersättningar kan motivera och stimulera företagsledningarna att prestera bättre. Forskningen har dock hittills haft svårt att ge ett entydigt svar på om bonusar ger någon effekt, om den i så fall är positiv och hur stor. För att bonusar ska kunna fungera är vi övertygade om att det krävs:

**1. En tydlig koppling till aktieägarvärdet.** För att fungera som incitament för att prestera bättre måste villkoren vara kända. Bonusen måste också kopplas till resultat som syftar till att skapa långsiktigt värde för aktieägarna. Ett bonussystem som är relevant och tydligt utformat är dessutom lättare att försvara – både internt och externt.

**2. En rimlig nivå och ett tak.** Den fasta lönen bör avspegla vad man presterar i ett fullgott resultat. En ytterligare ersättning bör vara en belöning för att målen nås eller överträffas. En hög andel rörlig lön kan nämligen uppmuntra ledningen till att agera kortsiktigt och ta större risker än vad som är önskvärt för verksamheten. Det bör därför finnas ett tak för hur stor bonusen maximalt kan bli.

När medborgare har blivit upprörda över bankernas bonusfester har det både handlat om orimliga nivåer och bristande aktieägarvärde. Det har varit extra svårt att se en koppling till resultat när omfattande bonusar betalas ut samtidigt som en bankkris skakar den europeiska kontinenten – särskilt när samma banker har vädjat om statens och skattebetalarnas hjälp för att kunna garantera spararnas pengar.

Med ägande av företag följer ansvar, bland annat för att se till att företagen leds med en god moralisk kompass. Som institutionell placerare på aktiemarknaden påverkar Folksam aktivt de företag som vi är ägare i. Om bonussystem ska användas anser Folksam att de ska vara rimliga, ha tak och utformas så att de är kopplade till relevanta resultat som ökar aktieägarvärdet. Vi hoppas nu att fler ägare stämmer in i våra krav under vårens bolagsstämmor.

*Carina Lundberg Markow*  
chef Ansvarsfullt ägande, Folksam

---

<sup>2</sup> Electrolux vd fick under 2011 bonus från sin tidigare anställning som Chief Operations Officer i Nordamerika. Denna bonus ingår i uträkningen av hans lön under 2011.

# 1. Inledning

Denna rapport avser att undersöka och beskriva hur rörlig lön eller ”bonus” används för att ersätta ledningarna i svenska börsbolag för sin arbetsinsats. Vi granskar VD-ersättningarna eftersom dessa ofta anger tonen för övriga chefers ersättningar. Vilka är bedömningsgrunderna och vad kan det maximalt ge i lön?

Det är viktigt att villkoren för rörlig lön är kända i förväg och att de syftar till långsiktigt värdeskapande för aktieägarna. Viktigt är också att det finns fastställda tak för hur stor den rörliga lönen kan bli. I vissa fall bör rörliga ersättningar begränsas i syfte att motverka kortsiktighet. Det kan även vara av vikt att styrelsen inte förbinder sig för ett visst system utan att det finns möjlighet att återkräva utbetald rörlig lön om det visar sig att den delats ut på felaktiga grunder.

Företagen bär dessutom redovisa såväl löner som pensioner och eventuella andra förmåner, till exempel aktierelaterade belöningssystem, tydligt i både årsrapport och på företagets webbplats.

Vår undersökning syftar till att svara på tre generella frågor:

- Hur informerar företagen om kring vilka krav som ställs på ledningens arbetsprestationer för att få rörlig ersättning?
- Vilka prestationskrav använder bolagen som underlag till beslut om kortsiktig rörlig ersättning?
- Hur kan informationen till aktieägarna kring rörlig lön bli bättre?

Vi har endast tagit med de svenska bolag som fanns med på Large Cap 2011. För dessa 46 bolag har vi gjort bedömningar av hur väl informationen motsvarar de krav man kan ställa samt hur välformulerade prestationskraven är. Undersökningen har utförts av Nordic Investor Service<sup>3</sup> efter Folksams anvisningar. Den bygger på offentligt tillgängligt material för bokföringsåret 2011.

---

<sup>3</sup> Nordic Investor Services erbjuder rådgivning, analys och olika typer av undersökningar av bolagsstyrningsfrågor till företag och institutionella ägare. Bolaget är ett aktiebolag och bildades i Stockholm år 2002 med målet att hjälpa institutionella ägare att förbättra sin bolagsstyrning.

## 2. Sammanfattning

### 2.1 Resultat i korthet

- Nio av bolagen, 20 procent, har ingen rörlig lön. Av dessa är tre banker som inte får använda rörlig lön till ledningen. Resterande bolag har ett gemensamt drag i att de alla har en tydlig huvudägare, vilket är en intressant observation.
- Högst utbetald rörlig lön i procent av den fasta stod Meda, Scania, Electrolux<sup>4</sup> och Swedish Match för. Dessa låg samtliga på över 100 procent av den fasta lönen.
- Högst total lön kan VD:n i Scania få med 10 Mkr i fast lön och maximalt 230 procent av den fasta lönen i rörlig ersättning, sammantaget maximalt 33 Mkr kronor.
- Högst fasta lön hade Getinges VD med 15,6 Mkr. Han hade dessutom en rörlig lön om 10,2 Mkr. Detta gör honom till den bäst betalde VD:n i bolagsgruppen, med 25,8 Mkr i total lön 2011.

### 2.2 Kvalitet i informationen och typ av prestationskriterier

- I över hälften av bolagen når beskrivningarna inte upp till en acceptabel nivå.
- En femtedel är acceptabla.
- Endast en mindre del av beskrivningarna kan betraktas som bra.
- Bra information har bland annat Axfood, Castellum, SSAB och Volvo.
- Det vanligast använda prestationskriteriet är ”finansiella” och då är dessa många gånger specificerade som ”resultatrelaterade”.
- Hållbarhetsrelaterade kriterier används inte alls.
- Skanska är bäst på att rapportera och förklara den rörliga lönen.

### 2.3 Sammanfattade slutsatser

- Informationen kan förbättras och fördjupas genom en mer detaljerad och tydligare beskrivning av vilka kriterier som är underlag för beslut om storleken på den rörliga lönen. Då kan ägare och andra intressenter lättare förstå bolagets policy och kultur i ersättningsfrågor.
- Rörlig lön för VD är en viktig fråga som styrelsen bör arbeta med. Att besluta om relevanta prestationskriterier och att informera aktieägarna om dessa är en viktig uppgift för styrelsen.
- Bolagens ledning och styrelsens ersättningsutskott skulle kunna specificera kriterierna för rörlig lön bättre i Ersättningspolicyen.
- Det behövs en bättre redovisning i efterhand, både på årsstämma och i årsredovisningen.

---

<sup>4</sup> Electrolux vd fick under 2011 bonus från sin tidigare anställning som Chief Operations Officer i Nordamerika. Denna bonus ingår i uträkningen av hans lön under 2011.

## 3. Bakgrund och metod

### 3.1 Svensk Kod för bolagsstyrning

Intresset för rörliga ledningsersättningar har ökat under senare år, både bland bolagens ledningar och styrelser och bland allmänhet och media. Bolagens ersättningspolicyer tas numera upp för beslut på årsstämman. Då dessa ofta upplevs som standardiserade, ger de sällan aktieägarna en tydlig bild av vilka incitament och prestationskrav som krävs för utfall av årliga rörliga ersättningsdelar. För långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram har presentationen av prestationskrav blivit tydligare under senare år, vilket dock inte avspeglas i information kring kortsiktig rörlig lön eller bonus.

Svensk Kod för bolagsstyrning<sup>5</sup> har de senaste åren betonat styrelsens rapportering av rörliga ersättningar, vilket skett i linje med EU:s direktiv.<sup>6</sup> I dessa direktiv sägs bland annat följande om rörliga ersättningar:

*”Rörliga ersättningar ska vara kopplade till förutbestämda och mätbara prestationskriterier och syfta till att främja bolagets långsiktiga värdeskapande.”*

*”För rörliga ersättningar som utgår kontant ska det anges gränser och styrelsen ska överväga om viss del av utbetalningen av ersättningen ska villkoras av att de prestationer som den grundas på är hållbara över tid. Bolaget ska tillförsäkra sig möjlighet att återkräva ersättningar som utbetalats på uppenbart felaktiga grunder.”*

Den generella fokus som lagts på ledningsersättningar under senare år har medverkat till utvecklingen av en bra och öppen redovisning inom vissa områden, främst aktierelaterade långsiktiga program. Nordic Investor Services (NIS) bedömning är dock att redovisningen av kortsiktiga rörliga ersättningar ligger efter. Kodens regler inom området säger följande:

*”Rörliga ersättningar ska vara kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier, utformade med syfte att främja bolagets långsiktiga värdeskapande.” (9.4)*

*”För rörliga ersättningar som utgår kontant ska gränser för det maximala utfallet fastställas.” (9.5)*

*”Vid utformningen av rörliga ersättningar till bolagsledningen som utgår kontant ska styrelsen överväga att införa förbehåll som:*

- villkorar utbetalning av viss del av sådan ersättning av att de prestationer på vilka intjänandet grundats visar sig vara hållbara över tid, och
- *ger bolaget möjlighet att återkräva sådana ersättningar som utbetalats på grundval av uppgifter som senare visat sig vara uppenbart felaktiga.” (9.6)*

*”... På avdelningen för bolagsstyrningsfrågor ska gällande bolagsordning finnas tillgänglig tillsammans med den information som enligt Koden ska lämnas eller finnas tillgänglig på webbplatsen. Vidare ska aktuell information i följande avseenden lämnas:*

- *... en redogörelse för bolagets system för rörliga ersättningar till ledande befattningshavare samt för vart och ett av samtliga utestående aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram...” (10.3)*

Det sker en utveckling mot hårdare krav på ökad transparens och bolagen svarar på detta med en ökad öppenhet i ersättningsfrågor. Men samtidigt kan vi konstatera att redogörelserna på bolagens hemsidor om den årliga kontanta

---

<sup>5</sup> <http://www.bolagsstyrning.se/koden>

<sup>6</sup> 2009/3177/EU

rörliga ersättningen, trots ökade krav, inte riktigt motsvarar de önskemål som ägare kan ställa och som citerade regler ovan strävar mot.

Har bolaget lämpliga incitament i prestationerna för kortsiktig rörlig lön? För att kunna svara på den frågan behövs ett framtaget underlag på vilken information som finns tillgänglig och kvaliteten i denna. NIS har under flera år studerat ledningsersättningar och kan konstatera att öppenhet och informationsgivning kring ersättningar successivt har förbättrats. Denna undersöknings övergripande syfte är att belysa kvaliteten på den information om kriterier för kortsiktig rörlig ersättning som finns tillgänglig samt ge förslag på hur informationen skulle kunna förbättras.

### **3.2 Övergripande frågeställningar**

Föreliggande studie analyserar information och struktur på använda kriterier för årlig rörlig lön till ledningar i svenska börsbolag. Ett särskilt fokus ges kriterier och maximala utfall på denna kortsiktiga rörliga ersättning till VD, då denna information ofta är tydligast och i många fall lättast att klassificera. Kriterierna för VD kan därför i vissa fall vara utgångspunkt i ett vidare resonemang.

Undersökningen syftar, som tidigare nämnts, till att svara på tre övergripande frågeställningar:

1. Hur ser informationsgivningen kring prestationskrav för rörlig ersättning ut till ledningen i börsbolagen?
2. Vilka prestationskrav använder bolagen som underlag till beslut om kortsiktig rörlig ersättning?
3. Kan informationsgivningen kring kortsiktig rörlig lön förbättras?

### **3.3 Metod och bolagsurval**

Utgångspunkten i undersökningen är att kartlägga vilken information som finns tillgänglig, klassificera kriterierna utifrån typ och informationsvärde, och sedan betygssätta dessa. Informationen hämtas i första hand från bolagens årsredovisningar och ersättningspolicier. Denna bedöms utifrån kvalitet och värde i informationssyfte och klassificeras utifrån typ av prestationskrav.

Tilläggsinformation från direktkontakt med vissa bolag behandlas separat och ger vissa förtydliganden till klassificeringsarbetet samt underlag till en diskussion kring förbättringsförslag. Studien baseras på 46 svenska bolag på Stockholmsbörsens Large Cap-lista<sup>7</sup>, vilka ingår i Folksam's bevakade aktieportfölj och återfinns i tabell 1.

---

<sup>7</sup> Large Cap. Börsvärdet på bolaget ska vara över en miljard euro.



## 4. Resultat

### 4.1 Fast och rörlig lön

Av de 46 undersökta bolagen har 9 stycken (20 procent) inte rörlig lön alls. Bland dessa återfinns tre banker samt främst bolag med en eller flera tydliga huvudägare. Mot bakgrund av de ökade kraven från Finansinspektionen avseende bankers möjlighet att inkludera rörliga inslag i ersättningsstrukturen, är det inte förvånande att bankerna finns med i denna grupp.

I tabell 1 nedan återfinns samtliga bolag i undersökningen, med faktiskt utbetald fast och rörlig lön till VD 2011 samt maximal nivå för möjligt utfall. Undersökningen visar att genomsnittlig maximalt utfall av rörlig lön i den undersökta bolagsgruppen var 72 procent av fast lön 2011. Faktiskt utfall för detta år var endast 44 procent av fast lön.

**Tabell 1. Fast och rörlig lön**

	Finns rörlig lön?	Utfall 2011 fast lön och kortsiktig rörlig ersättning till VD (MSEK)		Utfall andel 2011 %	Max andel av VD-lön %
		Fast	Rörlig		
Alfa Laval	Ja	8,5	4,5	53%	60%
ASSA ABLOY	Ja	11,3	8,3	73%	75%
Atlas Copco	Ja	9,0	5,5	61%	70%
Atrium Ljungberg	Nej				
Axfood	Ja	5,3	1,2	23%	70%
Boliden	Ja	6,3	1,6	25%	60%
Castellum	Ja	3,1	2,1	68%	100%
Electrolux	Ja	9,9	10,5	106%	100%
Elektta	Ja	4,3	2,3	53%	60%
Ericsson	Ja	11,7	2,8	24%	150%
Fabege	Ja	2,7	0,0	0%	25%
Getinge	Ja	15,6	10,2	65%	80%
Hennes & Mauritz	Ja	13,9	2,1	15%	1)
Hexagon	Ja	14,6	3,4	24%	60%
Holmen	Nej				
Hufvudstaden	Ja	3,8	0,1	3%	25%
Husqvarna	Ja	3,2	0,5	16%	100%
Industrivärden	Ja	9,2	0,0	0%	100%
Investor	Ja	7,0	0,0	0%	10%
Kinnevik	Ja	6,4	2,5	39%	50%
Latour	Ja	3,5	2,2	63%	100%
Lundberg	Ja	2,4	0,0	0%	25%
Meda 3)	Ja	9,3	10,2	110%	45%
MSAB	Nej				
MTG	Ja	12,9	7,8	60%	75%
NCC	Ja	5,6	1,2	21%	40%
Nordea	Ja	10,5	2,6	25%	35%
Peab	Ja	3,6	1,6	44%	60%
Ratos	Ja	6,8	2,6	38%	2)
SAAB	Nej				
Sandvik	Ja	9,2	1,0	11%	75%
SCA	Ja	9,0	5,4	60%	70%
SCANIA	Ja	10,0	10,5	105%	230%
SEB	Nej				
Securitas	Ja	11,7	0,0	0%	60%
Skanska	Ja	9,9	5,2	53%	75%
SKF	Ja	10,5	5,2	50%	70%
SSAB	Ja	6,1	1,6	26%	50%
Handelsbanken	Nej				
Swedbank	Nej				
Swedish Match 4)	Ja	5,7	6,3	111%	70%
Tele2	Ja	9,0	7,1	79%	100%
TeliaSonera	Nej				
Trelleborg	Ja	8,4	4,7	56%	65%
Wallenstam	Nej				
Volvo	Ja	8,6	5,9	69%	75%
Genomsnitt		8,1	3,8	44%	72%

1) 0,3% av utdelningsökning.

2) Styrelsen fastställer årligen ett tak för den sammantagna rörliga lönen, vilken maximalt ska uppgå till ca 1% av bolagets eget kapital vid ingången av verksamhetsåret.

3) Inkluderar även rörligt tantiem på 1% av koncernens resultat före skatt.

4) Inkluderar både kort och lång rörlig ersättning samt värde på tilldelade vinstandelar i generellt vinstandelssystem.

Den information bolagen lämnar om rörlig lön i sina årsredovisningar och på hemsidor, har analyserats och systematiserats med avseende på *kvalitet i informationen* och *typ av prestationskriterier*.

## 4.2 Kvalitet på informationen om rörlig lön

Informationen om kriterier för utbetalning av rörlig lön i de 37 bolag som tillämpar rörlig lön till VD och ledning, har kategoriserats i ett antal grupper baserade på tydlighet och informationsvärde. I bilaga 1 finns en sammanställning av hur prestationskraven beskrivs i bolagens årsredovisningar och ersättningspolicier för samtliga bolag.

Tydlig	Kategori 2; acceptabel	Kategori 3; bra
Otydlig	Kategori 1; otillräcklig	Kategori 2; acceptabel
	Svagt informationsvärde	Högt informationsvärde

Kvalitetskategoriseringen har skett i fem steg varav tre är huvudstegen "otillräcklig", "acceptabel" och "bra". Tabellen nedan visar att 49 procent av beskrivningarna har kategoriserats om "otillräckliga" och ytterligare 19 procent som något bättre men inte tillräckligt bra för att kategoriseras som "acceptabel". I övriga 12 bolag (32 procent) har informationen innehållsmässigt bedöms som "acceptabel" eller till och med "bra".

**Tabell 2. Kvalitet på prestationskriterier**

	Kvalitetskategori	Antal observationer	Andel %
Otillräcklig	1	18	49 %
	1,5	7	19 %
Acceptabel	2	7	19 %
	2,5	0	0 %
Bra	3	5	14 %
Antal bolag med rörlig lön		37	100 %
Antal bolag utan rörlig lön		9	
Totalt antal undersökta bolag		46	

Undersökningen har funnit stora skillnader i information kring rörlig lön. Det finns både relativt informativa beskrivningar och sådana som är betydligt svagare.

Nedan följer några exempel på "bra" formuleringar enligt definitionen i tabellen ovan.

### **Axfood:**

*"De rörliga ersättningarna är baserade på uppfyllandet av Axfoods mål för 1)resultat, 2)omsättningstillväxt och 3)individuella mål för verksamhetsåret. VD:s rörliga ersättning är baserad på verksamhetens resultat och utveckling..."*

*Den fastställda rörliga ersättningen utbetalas med 50 % efter årsstämman året efter intjänandeåret. Resterande 50 % utbetalas efter årsstämman 2013, förutsatt att han fortfarande är anställd."*

### **Castellum:**

*"...skall bestämmas av i vilken utsträckning i förväg uppställda mål avseende tillväxt i förvaltningsresultat per aktie och aktiekursutveckling uppnåtts samt hur mjuka faktorer, såsom kund- och personalnöjdhet utvecklats. Den rörliga ersättningen kan över programmets treårsperiod uppgå till maximalt tre årslöner."*

Koncernledningen, om totalt tio personer, har ett incitamentsprogram som består av två delar: En resultatrelaterad del som baseras på utfallet av förvaltningsresultatet jämfört med föregående år samt på en helhetsbedömning av utvecklingen av vissa mjuka faktorer såsom personalutveckling och kundtillfredsställelse. För fullt utfall krävs en 10 %-ig årlig tillväxt av förvaltningsresultatet per aktie. Vid tillväxt i spannet 0-10% sker en linjär beräkning av incitamentet.

Den resultatbaserade delen, som utbetalas som lön årsvis efter att bokslutet fastställts, kan maximalt uppgå till en halv årslön per år, motsvarande en kostnad för Castellum om 10 Mkr inklusive sociala kostnader. Programmet löper ut vid utgången av 2013."

**SSAB:**

"Dels koncernens EBITDA-marginal i förhållande till ett antal jämförbara stålbolag, dels ett av styrelsen fastställt mål avseende lageromsättning, och dels ett eller flera individuella mål."

**Volvo:**

Ny från 2012: "i) sex månaders rullande operativt kassaflöde, ii) rörelsemarginal jämfört med föregående år och iii) lönsamhet mätt i rörelsemarginal jämfört med konkurrenter."

Nedan några exempel på "otillräcklig" information:

**ASSA ABLOY:**

"Enligt utfallet i förhållande till finansiella, och i förekommande fall personliga, mål."

**Atlas Copco:**

"På förhand bestämda kvantitativa och kvalitativa mål uppnås. Rörlig lön kan uppgå till högst 70% av grundlönen för koncernchefen, högst 50% för affärsområdescheferna samt högst 40% för övriga medlemmar i ledningsgruppen."

**Industrivärlden:**

"Den kortsiktiga rörliga lönen baseras på individuella prestationer..."

**Latour:**

"...baseras på uppnådda mål."

I bilaga 1 återfinns hela det underliggande materialet till tabell 2 och exemplen ovan.

### 4.3 Prestationskriterier

För att strukturera materialet i olika typer av prestationskriterier har en grov indelning gjorts i tre huvudtyper; "finansiella", "operationella/övriga" samt "individuella".

Majoriteten av bolagen anger en eller två parametrar som underlag till beslut om rörlig lön. Totalt 30 bolag eller drygt 80 procent av de bolag som tillämpar rörlig lön faller inom den kategorin (se tabell 3 nedan). Endast ett fåtal bolag beskriver underlagsberäkning för rörlig lön i samtliga tre kategorier och i några bolag har beskrivningen varit så vag att kategoriseringen inte kunnat typifieras (3 bolag, 8 procent enligt nedan).

**Tabell 3. Antal prestationskriterier**

Antal använda kriterier	Antal bolag	Andel
1	15	41 %
2	15	41 %

3	4	11 %
?	2	8 %
Summa	37	100 %

Den kategori som ovan benämns med frågetecken, "?", avser de fall när bolagens beskrivning av vilka parametrar som är underlag för bedömning av utfall av rörlig lön, inte gått att specificera. I dessa fall har beskrivningen uteslutande varit vag och allmän, som t.ex. att ange att utfallet baseras enbart på "mål".

En något mer specificerad uppdelning av de olika kriterier som bolagen anger som kriterier för beslut om rörlig lön ger 14 olika kategorier där många troligen är av samma sort. Detta framgår dock inte tydligt och ger läsaren dålig vägledning om vad som bestämmer utfall i rörlig lön. I tabell 4 nedan återfinns samtliga använda uttryck och hur ofta de förekommer i beskrivning av rörlig lön i bolagens offentliga ersättningspolicyer.

Tabell 4 visar att det vanligast använda kriteriet är "finansiella" och då är dessa många gånger specificerade som "resultatrelaterade". Knappt hälften av bolagen har detta som enda eller som ett av flera kriterier vid beslut om utfall i rörlig lön. Näst vanligast är "individuella" kriterier, som många gånger anges tillsammans med "finansiella", "kvantitativa" eller andra "mål".

**Tabell 4. Total sammanställning av använda parametrar**

Typ av kriterier	Antal	
	observationer	Andel %
Finansiella	29	48%
Individuella	10	17%
Mål	4	7%
Speciella	3	5%
Kvalitativa	3	5%
Operativa	2	3%
Kvantitativa	2	3%
Mjuka faktorer	1	2%
Tillväxt	1	2%
Omsättning	1	2%
Aktiekurs	1	2%
Strategiska	1	2%
Icke-finansiella	1	2%
Utdelning	1	2%
	60	100%

För att söka tilläggsinformation i de fall då tillgänglig information varit svag och otillräcklig har direktkontakt tagits med ett några av bolagen. Fokus har lagts på bolag som angett "mål" eller andra vaga kriterier.

Kontakten har gett olika resultat. I några fall har förtydligande information erhållits och viljan att diskutera frågan varit öppen och självklar medan det i flera fall enbart har hänvisats till redan tillgänglig information i årsredovisningen och att ingen ytterligare information lämnas ut. Ytterligare ett antal bolag har inte återkommit med information efter telefon- eller email-förfrågan. Ett försök att komplettera bilden i tabell 4 med de förtydliganden som direktkontakter med bolagen givit ger följande bild (tabell 5):

**Tabell 5. Total sammanställning inkl tilläggsinformation**

<b>Total sammanställning av använda parametrar med tilläggsinformation från bolagskontakter</b>		
<b>Prestationskategori</b>	<b>Antal observationer</b>	<b>Andel %</b>
Resultatparametrar	30	46%
Organisations- och individuella faktorer	12	18%
Cash Flow	4	6%
Tillväxt, omsättnings- eller storleksrelaterade parametrar	3	5%
Lönsamhet, avkastning	3	5%
Aktiekursutveckling, utdelningsutveckling	2	3%
Icke-finansiella, kvalitativa, operativa, mjuka faktorer	7	11%
Speciella	3	5%
Strategiska, geografiska, verksamhetens expansion	1	2%
Hållbarhetsrelaterade faktorer	0	0%
<b>Totalt antal observerade kriterier</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Undersökningen har visat att transparens kring den kortsiktiga rörliga ersättningen är långt ifrån så tydlig som information om långsiktiga aktierelaterade program har utvecklats till att vara. Beskrivning av vilka mål som används är ofta vaga och breda. Dessutom är uppföljningen efter varje år, med några få undantag, obefintlig.

Informationen kan förbättras väsentligt och på olika sätt. Målet med en bättre informationsgivning även gällande kortsiktig rörlig lön och bonus är att uppnå en liknande styrkebalans mellan ledning och ägare, via styrelsen, som nu uppnåtts avseende långsiktiga program. Samtidigt är det viktigt att vidmakthålla styrelsens ägarskap och flexibilitet i val av utvärderingskriterier.

Med ett starkare fokus från ägarhåll även på krav för rörlig lön, ökar förklaringsbördan hos styrelse och ledning och vi kan förvänta oss en successiv förbättring i transparens och val av parametrar. En systematisk utvärdering av använda kriterier och dess relevans kan också lättare genomföras.

## 5. Slutsatser och rekommendationer

### 5.1 Slutsatser

Utfallet av utbetald rörlig lön 2011 enligt tabell 1 att en validitet kan konstateras i att den rörliga lönen faktiskt är rörlig. Sammanställningen visar att bolagen i genomsnitt betalade 44 procent av fast lön i rörlig ersättning, vilket ska ställas mot maximal nivå på 72 procent. Hur bolagen kommit fram till detta är dock svårare att uttala sig om.

Kortsiktiga rörliga löner eller bonus finns i majoriteten av de undersökta bolagen. Undersökningen visar samtidigt att presentationen av på vilka kriterier den rörliga lönen beräknas, är undermålig. Majoriteten av bolag hänvisar till en eller två relativt övergripande kriterier, såsom ”finansiella” eller ”individuella” kriterier.

Bedömning av kvaliteten i informationsinnehåll för en extern betraktare är i 68 procent av fallen under rimligt acceptabel nivå för en givande information. Det har dessutom visat sig svårt att via kontakt med bolagen få väsentligt tydligare information, utan hänvisning sker till redan offentlig information eller till någon annan person på bolaget, i vissa fall styrelsens ordförande.

En ökad öppenhet och ett högre värdeinnehåll i informationsgivning kring kortsiktig rörlig lön kan i första hand åstadkommas på två sätt:

1. **På förhand:** Genom mer specificerad och tydlig beskrivning av vilka kriterier som är underlag för beslut om storlek på årlig rörlig ersättning ges bättre möjlighet för ägare och andra intressenter att förstå bolagets policy och kultur i ersättningsfrågor. Förtydligandet bör ske genom en utförligare beskrivning i bolagens ersättningspolicy, inför beslut på årsstämman. Förmodligen finns mer genomarbetad och tydlig information att tillgå hos bolaget och styrelsens ersättningsutskott. Bolagen väljer dock i de flesta fall att vara vaga i sin beskrivning.
2. **I efterhand:** Genom en fyllig rapportering i efterhand, med beskrivning av hur styrelse och ledning resonerat sig fram till faktiska lönebelopp, ökar kravet på gott resonemang och relevanta kriterier. En ersättningsrapportering i efterhand kan med fördel presenteras av styrelsens ersättningsutskott inför och på årsstämman.

En tydlig efterrapportering är något som anglosaxiska bolag blivit duktiga på. I dessa fall finns dock inget policybeslut kring ersättningar på förhand utan rapport om ersättningar beslutas om på bolagsstämma i efterhand.

Den efterrapportering som utländska bolag kan uppvisa innehåller ofta utförliga tabeller med kvantifierade mål och uppfyllandegrad för det specifika året. Läsare kan också ofta följa hur utvecklingen i bedömningskriterier och utfall i kortsiktig rörlig lön samvarierar över tid, i tydlig grafisk presentation. Dessa rapporter är många gånger mycket omfattande och omfattar inte sällan 20-40 sidor. Bland bolagen i denna undersökning, har en tydlig efterrapportering endast funnits i ett fall, Skanska. I not 37, sid 159 i Skanskas årsredovisning för 2011 ges en tydlig information kring faktorer bakom utbetalda rörliga löner.

För att bibehålla flexibilitet och styrelsens fulla ansvar, är möjligen en utökad efterrapportering en mer önskvärd utveckling är en på förhand utförlig redogörelse för valda kriterier. Varje bolag och dess styrelse bör sedan själva besluta om optimalt sätt att presentera utfall på, vilket tar avstamp i valda parametrar. Klart är dock att efterrapporteringen kan förbättras och förhoppningsvis kan detta på sikt utvecklas till en standard även på svenska årsstämmor.

### 5.2 Rekommendationer och åtgärdsförslag

Bolagen kan åstadkomma en större öppenhet med relativt enkla medel. Nedan har ett antal åtgärder sammanställts, vilka skulle föra kunskapen om hur bolagen resonerar avseende den kortsiktiga rörliga lönen framåt:

- Bolag, dess ledningar och styrelsens ersättningsutskott bör specificera kriterierna för rörlig lön bättre i Ersättningspolicyn.
- Om bolaget inte vill specificera kriterierna ytterligare utan behålla en allmänbeskrivning (såsom ”finansiella” och ”individuella” faktorer), kan en specificerad fördelning mellan de olika kriterierna kunna anges (t.ex. 75 procent finansiella och 25 procent individuella).
- Låt tydligare beskrivning av kriterierna följas av en beskrivning av bakomliggande resonemang för val av just dessa kriterier. Denna kan med fördel även inkludera en beskrivning av processen för hur val av kriterier ser ut och systematiken i arbetet.
- Säkerställ att efterrapporteringen görs så att den kan ge en historisk utveckling för att över tid spegla samvariation och ge betyg på om val av kriterier är optimala.

Flera bolag har redan idag en presentation i samband med årsstämman som i viss mån kan sägas svara på frågorna ovan. De som redan idag gör detta kan bli bättre och övriga bolag bör påbörja en utveckling mot mer öppenhet i dessa frågor. En början på ett förbättringsarbete skulle kunna ske genom kontakt med de bolag i denna undersökning som i kvalitetsklassificeringen i bilaga 1 erhållit betyg 1, dvs. otillräckligt informationsvärde.

Med en bättre öppenhet ges ägare, media och andra intressenter en möjlighet att ställa frågor, vilket i sin tur tvingar ledning och styrelse att vässa sina argument. Genom detta erhålles även en kontinuerlig kvalitetskontroll och utvärdering av valda prestationskrav.

Ökad transparens i hur den rörliga kortsiktiga lönen beslutas, tillsammans med den i många fall redan idag öppna redovisningen av övriga ersättningsparametrar, ger ägare en bättre möjlighet att utvärdera styrelsens prestation i en av dess viktigaste uppgifter - att regelbundet utvärdera bolagets ledning.



## 6. Bilaga

### 6.1 Kriterier för kortsiktig rörlig lön – kvalitetsbedömning av information i årsredovisning

#### Bilaga 1

Bolag	Finns rörlig lön?	Beskrivning enl. ersättningspolicy i ÅR 2011	Kvalitets-kategori 1)
Alfa Laval	Ja	"Utfallet av ett antal finansiella måttal samt resultatet av speciella projekt, allt jämfört med de mål som ställts upp för året..."	1
ASSA ABLOY	Ja	"Enligt utfallet i förhållande till finansiella, och i förekommande fall personliga, mål."	1
Atlas Copco	Ja	"På förhand bestämda kvantitativa och kvalitativa mål uppnås. Rörlig lön kan uppgå till högst 70% av grundlönen för koncernchefen, högst 50% för affärsområdescheferna samt högst 40% för övriga medlemmar i ledningsgruppen."	1
Atrium Ljungberg	Nej		
Axfood	Ja	"De rörliga ersättningarna är baserade på uppfyllandet av Axfoods mål för 1) resultat, 2) omsättningstillväxt och 3) individuella mål för verksamhetsåret. VD:s rörliga ersättning är baserad på verksamhetens resultat och utveckling... Den fastställda rörliga ersättningen utbetalas med 50% efter årsstämman året efter intjänandeåret. Resterande 50% utbetalas efter årsstämman 2013, förutsatt att han fortfarande är anställd."	3
Boliden	Ja	"En eller flera finansiella parametrar. För verkställande direktören baserades rörlig ersättning för 2011 på koncernens avkastning på eget kapital och produktionsvolym i Aitik."	2
Castellum	Ja	"...skall bestämmas av i vilken utsträckning i förväg uppställda mål avseende tillväxt i förvaltningsresultat per aktie och aktiekursutveckling uppnåtts samt hur mjuka faktorer, såsom kund- och personalnöjdhet utvecklats. Den rörliga ersättningen kan över programmets treårsperiod uppgå till maximalt tre årslöner. Koncernledningen, om totalt tio personer, har ett incitamentsprogram som består av två delar: En resultatrelaterad del som baseras på utfallet av förvaltningsresultatet jämfört med föregående år samt på en helhetsbedömning av utvecklingen av vissa mjuka faktorer såsom personalutveckling och kundtillfredsställelse. För fullt utfall krävs en 10%-ig årlig tillväxt av förvaltningsresultatet per aktie. Vid tillväxt i spannet 0-10% sker en linjär beräkning av incitamentet. Den resultatbaserade delen, som utbetalas som lön årsvis efter att bokslutet fastställts, kan maximalt uppgå till en halv årslön per år, motsvarande en kostnad för Castellum om 10 Mkr inklusive sociala kostnader. Programmet löper ut vid utgången av 2013."	3
Electrolux	Ja	"Rörlig lön ska alltid mätas mot förutbestämda mål samt ha en maximnivå över vilken ingen ersättning utfaller. Rörlig lön ska huvudsakligen relatera till finansiella mål, såväl till kortsiktiga prestationsmål (upp till 1 år) som till långsiktiga prestationsmål (3 år eller längre). Prestationerna kan också mätas mot icke-finansiella mål för att därigenom uppnå fokus på aktiviteter i enlighet med Electrolux strategiska planer eller för att förtydliga att en egen investering i Electrolux-aktier eller annat åtagande krävs. Målen ska vara specifika, tydliga, mätbara och tidsbundna och ska fastställas av styrelsen. Medlemmar av koncernledningen ska delta i en STI-plan... enligt vilken de kan erhålla rörlig lön. Målen i STI-planen ska huvudsakligen vara finansiella. Dessa ska utformas baserade på det årliga finansiella resultatet för koncernen och, vad avser sektorcheferna, resultatet för den sektor för vilken han eller hon är ansvarig. Storleken på det möjliga STI-utfallet ska vara beroende av position och får uppgå till högst 100% av grundlönen."	2
Elekta	Ja	"...utfall av koncerngemensamma finansiella mål. Resultatmål för den rörliga ersättningen ska främst vara kopplade till utfallet av särskilda finansiella mål i koncernens kompensations- och förmånssystem."	1

Ericsson	Ja	"Rörlig ersättning skall baseras på konkreta verksamhetsmål. Mål kan vara av finansiell eller operativ karaktär."	1
Fabege	Ja	"...i vilken utsträckning i förväg uppställda mål uppfyllts inom ramen för bolagets verksamhet. Målen omfattar såväl finansiella som icke finansiella kriterier. Ersättning utöver fast lön, som belönar målrelaterade prestationer, kan utgå. Sådan ersättning ska bero av i vilken utsträckning i förväg uppställda mål uppfyllts inom ramen för bolagets verksamhet. Målen omfattar såväl finansiella som icke finansiella kriterier. Eventuell ersättning utöver den fasta lönen ska vara maximerad och relaterad till den fasta lönen. Rörlig ersättning kan utgå med maximalt tre (3) månadslöner."	1
Getinge	Ja	"Den rörliga ersättningen skall baseras på de individuella mål som uppställs av styrelsen. Exempel på sådana mål är resultat, volymtillväxt, arbetande kapital och kassaflöde."	1,5
Hennes & Mauritz	Ja	"Bonusens storlek per person grundar sig på en viss procentandel av den av årsstämman beslutade ökningen av utdelningen samt måluppfyllelsen inom respektive ansvarsområde. För vd grundar sig bonusen på 0,3 % av utdelningsökningen, dock maximalt MSEK 0,9 netto efter skatt."	3
Hexagon	Ja	Den rörliga ersättningen är kopplad till koncernens resultatutveckling, ska vara maximerad i förhållande till grundlönen, kopplad till den resultatutveckling som personen kan påverka och baseras på utfallet i förhållande till individuellt uppsatta mål.	1,5
Holmen	Nej		
Hufvudstaden	Ja	"Bonus utfaller endast om bolaget uppvisar ett positivt resultat utan hänsyn till orealiserade värdeförändringar. Sådan bonus skall beslutas för ett år i sänder, vara kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier och ha ett maximerat takbelopp. Bonusdelen, som ej skall vara pensionsgrundande, syftar till att ge ledningen ett särskilt incitament att verka för bolagets positiva resultat och därmed stödja aktieägarintresset. Bonus för verkställande direktören kan maximalt utgå med 500.000 kr/år och för övriga ledande befattningshavare med högst 250.000 kr/person och år."	1,5
Husqvarna	Ja	"...det finansiella resultatet för koncernen. Klart definierade mål för "target-" och "stretch"-nivåer för prestation ska anges i början av varje år och avspegla av styrelsen godkända planer."	1,5
Industrivärden	Ja	"Den kortsiktiga rörliga lönen baseras på individuella prestationer..."	1
Investor	Ja	"Målen är både kvantitativa och kvalitativa och ska baseras på faktorer i enlighet med Investors långsiktiga strategi. Utvärdering av målen sker i slutet av varje år. För den verkställande direktören fastställs inriktningen för årets mål i dialog mellan honom och styrelsens ordförande."	1,5
Kinnevik	Ja	"Utfall i förhållande till uppsatta mål och individuella prestationer."	1
Latour	Ja	"...baseras på uppnådda mål."	1
Lundberg	Ja	"Resultat- och lönsamhetskriterier..."	1
Meda	Ja	"Den kortsiktiga rörliga ersättningen är helt prestationsberoende och baseras dels på koncernens resultat och dels på individuella, kvalitativa parametrar. Den rörliga ersättningen kan högst uppgå till 45% av befattningshavarens sammanlagda årliga ersättning." I not för VD: "Ett rörligt tantiem utgår med 1% av koncernens resultat före skatt. Tantiem och lön utgör pensionsgrundande ersättning."	1
MSAB	Nej		
MTG	Ja	"Den rörliga ersättningen skall baseras på Befattningshavarnas prestation i förhållande till fastställda mål."	1
NCC	Ja	"...baseras på utfallet i förhållande till uppsatta mål, varav den absoluta huvuddelen motsvarar ekonomiska mål."	1
Nordea	Ja	"...belöna uppfyllelsen av i förväg överenskomna mål på koncern-, affärsenhets- och individuell nivå.... särskilt fastställda mål..."	1

Peab	Ja	"From time to time Senior officers may be offered variable remuneration. Such variable remuneration may not exceed 60% of the regular salary and must above all be based on the profit before tax of the Peab Group. Variable remuneration is determined for each fiscal year."	1
Ratos	Ja	"...kopplas till den resultatutveckling som kommer aktieägarna till godo. Rörlig lön utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital."	1
SAAB	Nej 2)		
Sandvik	Ja	"Payment of annual variable salary requires fulfillment of annually established goals. The goals are mainly related to the company's earnings and to measurable goals within the individual's area of responsibility."	1,5
SCA	Ja	"Det kortsiktiga programmet är individuellt anpassat och baseras huvudsakligen på kassaflöde, rörelseresultat och tillväxt."	2
SCANIA	Ja	"Den rörliga lönsamheten är beroende av Scantias resultat....verksamhetens avkastning definieras som Scaniakoncernens nettovinst efter avdrag för kostnader för eget kapital, RNI (Residual Net Income)."	2
SEB	Nej		
Securitas	Ja	"...utfallet i förhållande till resultatmål och tillväxtnål inom det individuella ansvarsområdet (koncern eller division) och sammanfalla med aktieägarnas intressen."	1,5
Skanska	Ja	"...based on results in relation to established targets and be designed to increase the community of interest between the executive and the shareholders of the company." (Not 37 ÅR 2011 ger detaljer kring parametrar och utfall).	2
SKF	Ja	"... huvudsakligen baserat på SKF-koncernens kortsiktiga resultat, fastställt enligt SKFs finansiella styrmodell, Total Value Added (TVA)."	2
SSAB	Ja	"Dels koncernens EBITDA-marginal i förhållande till ett antal jämförbara stålbolag, dels ett av styrelsen fastställt mål avseende lageromsättning, och dels ett eller flera individuella mål."	3
Handelsbanken	Nej		
Swedbank	Nej 3)		
Swedish Match	Ja	"Den rörliga lönen ska i huvudsak baseras på specifika, tydliga, förutbestämda och mätbara finansiella eller operationella kriterier."	1
Tele2	Ja	"STI-målen skall baseras på prestation i relation till fastställda mål. Målen skall relateras till företagets överordnade resultat och på den enskilde ledande befattningshavarens prestationer. Styrelsen kan ändra denna, även retroaktivt i de fall då det har tillkommit information i efterhand."	1
TeliaSonera	Nej		
Trelleborg	Ja	"...uppnåendet av i förväg uppsatta mål för ett antal nyckeltal. Målen 2011 avsåg bland annat koncernens resultat före skatt samt koncernens operativa kassaflöde."	2
Wallenstam	Nej		
Volvo	Ja	Ny från 2012: "i) sex månaders rullande operativt kassaflöde, ii) rörelsemarginal jämfört med föregående år och iii) lönsamhet mätt i rörelsemarginal jämfört med konkurrenter."	3

- 1) Kategori:      1= Otillräcklig  
                       2= Acceptabel  
                       3= Bra

2) Den tidigare kortsiktiga rörliga ersättningen har enligt beslut av bolagsstämman avvecklats från och med 2011.

3) De fem högsta befattningshavarna i banken har ingen rörlig ersättning och övriga i koncernledning har ingen individuell rörlig ersättning utan deltar i Eken.

