

Så kan dåliga bonussystem förbättras

Göteborgs Posten den 25 mars 2009

Nationalekonomer har av tradition hyst en stark tilltro till monetära belöningssystem och deras förmåga att få folk att prestera. Men i takt med den pågående finanskrisen finns nu tecken på att denna tilltro börjar avta. Särskilt gäller detta synen på bonuslöner, fallskärmsavtal och andra rörliga belöningssystem som blivit vanliga i toppen av näringslivet.

Teoretiskt sett finns flera skäl till varför en vd bör erbjudas incitamentslöner. Exempelvis knyter dessa vd:s intressen närmare ägarnas och därigenom uppmuntras vd att anstränga sig mer. Dessutom minskas risken för att vd försöker berika sig själv på ägarnas bekostnad. Men det som låter vackert i teorin har visat sig desto svårare att genomföra i praktiken. De historiskt höga ersättningar som näringslivsdirektörer uppburit de senaste femton åren beror i hög grad på stigande börsvärden, vilka snarare drivits av inflöden av kapital till börserna och en internationell högkonjunktur än av företagsledningarnas exceptionella prestationer.

Makroekonomiska variabler

I ny forskning vid Institutet för Näringslivsforskning visar professor Lars Oxelheim att förändringar i makroekonomiska variabler står för upp till 60 procent av utbetalda bonusar till svenska börsbolagschefer mellan 2001 och 2005. När exportföretagens vinster ökar, till exempel till följd av att kronans växelkurs försämrats gentemot omvärlden, ska detta inte föranleda någon bonusutbetalning till vd, vilket ändå bevisligen ägt rum. I en översikt av hur vd-löner bör sättas menar två välkända amerikanska nationalekonomer, Michael Jensen och Kevin Murphy, att problemen uppstår när vd:s ersättning kopplas alltför mycket till mätbara variabler, såsom aktiepriser och kvartalsresultat. Till exempel framtida vinster flyttas till nutid och aktuella förluster skjuts på framtiden med syfte att säkerställa kommande bonusutbetalning.

Fokus på nästa resultat

De långsiktiga, strategiska besluten riskerar även att utebli om fokus hela tiden är på nästa resultat. En annan nationalekonomisk kritik av rörliga ersättningar har framförts av ekonomprofessorn Bruno S Frey vid Zürichs universitet. Han hävdar att direktörer borde ha en hög, men fast lön utan någon koppling till aktiepris, försäljning eller andra mätbara nyckeltal. Anledningen är att fokusering på bonusar riskerar att överskugga andra viktiga drivkrafter som människor bär på. Särskilt framhåller Frey forskning som visar på vikten av inre drivkrafter såsom plikt känsla, prestige och yrkesheder, sådant som ligger inom oss för att göra ett bra jobb. Dessa drivkrafter belönas inte i bonusprogrammet och kommer därför i skymundan. I förlängningen finns en risk att en massa viktiga uppgifter, som inte uttryckligen belönas i bonusprogrammet, inte kommer att utföras alls.

Ersättningssystem i förändring

Hur kan då framtidens ersättningssystem i näringslivet förbättras för att minska risken för att de problem vi ser i dag ska upprepas? Frågan är naturligtvis gigantisk och behöver utredas noggrant av såväl forskare och andra. Men några lärdomar finns redan i dag som skulle kunna utgöra grund för en konstruktiv diskussion om framtidens ersättningssystem i näringslivet.

För det första är det viktigt att arbetsgivare poängterar att en fast marknadsmässig lön ska räcka för att motivera en företagsledare att göra ett bra jobb. Detta är slutsatsen av att det är generellt sett svårt att mäta prestationer och att bonussystemen riskerar tränga undan viktiga drivkrafter. För det andra måste man, om man ändå vill använda rörliga ersättningar, helt rensa bort yttre faktorerers inverkan. Det är inte rimligt att konjunktursvängningar eller växelkursförändringar påverkar en vd:s bonusinkomster. Ett bonussystem ska alltid vara kopplat till individens prestationer och inte av faktorer som individen inte kan påverka. För det tredje bör det långsiktiga inslaget i bonussystemen förstärkas. Detta kan ske på flera sätt, till exempel genom att dela upp utbetalningarna på flera år så att en fjärdedel betalas ut per gång. Om företagets utveckling börjar gå sämre kan då resterande bonus frysa inne. Kanske kan rentav återbetalningar av tidigare bonuslöner diskuteras (så kallade *clawback provisions*).

Bättre transparens

För det fjärde bör genomlysningen (eller transparensen) förbättras avsevärt i hur företagen rapporterar sina ersättningssystem till ägarna och aktiemarknaden. Detta är en viktig del i en välfungerande ägarstyrning. Dels måste man rapportera hur ledningens incitament är strukturerade och dels hur mycket dessa ersättningar faktiskt kostar företaget. I andra länder finns redan ambitiösa rapportkrav där företagen vid sidan av årsrapporten presenterar ersättningarna i utförliga och standardiserade specialrapporter. Vi står inför ett trendbrott i synen på rörliga ersättningar. Än vet vi dock inte hur mycket av dessa som kommer att förändras. Förhoppningsvis kommer näringslivets representanter att ta lärdom av tidigare misstag och gå in i framtiden med ett mer balanserat och adekvat ersättningssystem till sina chefer.

Daniel Waldenström
docent vid Institutet för Näringslivsforskning